

Pelgrimstocht voor een HR-professional Thomas Vencken

Opgroeien terwijl de wereld in brand staat: In gesprek met en leren van jongeren Yvonne van Sark

**Nature/Nurture:
Sommige dingen zijn
niet (meer) aan te leren**
Katelijnn Nijsmans








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 - 085 303 26 22

ISO
9001 | ISO
27001



Natuurlijk leren

Het was in de jaren nul dat ik voor het eerst de term 'natuurlijk leren' hoorde. Destijds hield dat in dat we de natuurlijke werking van ons brein gebruikten bij het design van ons leerprogramma. Afgelopen jaar heb ik in de *Canon van leren & ontwikkelen* een stuk geschreven over de grondleggers van het natuurlijk of *brain based* leren: Renate en Geoffrey Caine. Zij is geboren in Duitsland en al op jonge leeftijd naar de Verenigde Staten vertrokken, waar zij zich heeft gebogen over de ombuiging van het in haar ogen traditionele onderwijs in de VS naar een meer natuurlijke vorm. Haar man is geboren in Zuid-Afrika en geëmigreerd naar Australië waar ze elkaar vonden in het maken van een nieuw onderwijscurriculum voor de staat New South Wales in Australië. Dat project resulteerde in een artikel over de natuurlijke werking van het brein en hoe je dat kon gebruiken bij leren.

Een aantal van hun bevindingen is nog steeds relevant, zoals het principe dat bewegen helpt bij leren en dat we ons geheugen moeten stimuleren en patronen maken van dat wat we moeten leren. Ook herhalen is een van hun principes. Het meest belangrijke is wel dat elk brein uniek is en dat we daarom moeten aansluiten bij elk individu en zoveel mogelijk kennis moeten nemen van wat iedereen al weet; inspelen op voorkennis dus.

In dit nummer zien we nieuwe en andere manieren om te leren en in te spelen op verschillende culturen. Ook duiken we dieper in de werking van ons brein en leren we hoe we onze omgeving kunnen verrijken om zodoende beter, langer en dieper te leren.

Natuurlijk leren kunnen we uiteraard ook letterlijk uitleggen: leren in en van de natuur gebeurt steeds vaker. We trainen op prachtige locaties en coachen in de natuur. Ook het echtpaar Caine moedigde leren in de natuur aan: door buiten te leren kunnen we extra zuurstof naar ons brein toe sturen. Buiten wandelen zet aan tot creatiever denken en beweging stimuleert het hersengebied rondom je hippocampus. Deze hippocampussen zorgen voor opslag en ophalen van zaken uit je geheugen. Een gegeven dat we allemaal wel kennen als we iets kwijt zijn, want de meeste mensen lopen dan even terug naar waar ze waren voordat ze (hun sleutels) kwijtraakten. En wie kent *Het geheugenpaleis* (Foer, 2011) niet, waarin beschreven wordt hoe we een bekende ruimte kunnen gebruiken om belangrijke begrippen van bijvoorbeeld een speech te koppelen aan deze zelfde ruimte? Moet je dan je speech geven dan 'loop' je als het ware door je speech heen.

In dit nummer vind je naast weetjes over leren ook allerlei mooie voorbeelden van leren van de natuur.

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

Referenties

- Foer, J. (2011). *Het geheugenpaleis: De vergeten kunst van het onthouden*. Amsterdam: de Bezige Bij.
- Ruijters, M., Schut, R., & Simons, R.-J. (Red.) (2021). *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers*. Amsterdam: Boom.

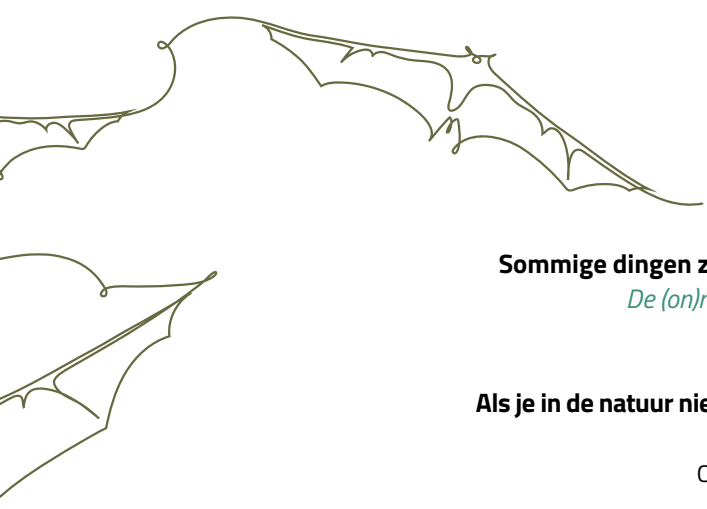


Inhoud

Natuur

THEMA

- 7** **Natuurlijke inspiratie**
Jasmijn Mioch, Olivia Kramers & Sofie Willox
- 12** **Opgroeien terwijl de wereld in brand staat**
Jongeren betrekken bij beleid en toekomstplannen
Yvonne van Sark
- 19** **Mentaal en fysiek uit je comfortzone op 3000 meter**
Even bellen met Joris Smeyers
Jasmijn Mioch
- 23** **Een ruimer perspectief op menselijke dilemma's**
De werking van beweging en natuur
Annemarie van Haaren
- 30** **Leren van guppy's in Burgers' Zoo**
In gesprek met Eric de Blok
Jasmijn Mioch
- 34** **Pelgrimeren is reflecteren**
Hoe ik onderweg naar Santiago de Compostela een betere coach werd
Thomas Vencken



THEORIE

Sommige dingen zijn niet meer aan te leren 38

De (on)maakbaarheid van ons brein

Katelijnn Nijsmans

Als je in de natuur niet leert, ga je gewoon dood 43

In gesprek met Ylva Poelman

Olivia Kramers & Jasmijn Mioch

Waar ben jij eigenlijk van? 49

In gesprek met Kiki Verbeek

Sibrenne Wagenaar

INSPIRATIE

54 Leren als businesscase

In gesprek met Elaine Biech

Ria van Dinteren

58 Diepere reflectiemomenten in de natuur

Even bellen met Sofie Willox

Jasmijn Mioch

62 Hybride bijeenkomsten: de kracht & de kanttekeningen

Matthijs Steeneveld

69 Focus op ontwikkeling

Innovatief performancemanagement

bij farming innovator Lely

Jan Vriens

76 Wat kunnen we leren van digitale nomaden?

Column

Esther Jacobs

78 Zigzaggend vertragen

Even kletsen met Laura van den Ouden

Sofie Willox





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



■ Cedeo, cover 3



■ Alba, cover 4



■ Coachfinder, pagina 11



■ Coachboeken, pagina 61



■ Congres Positieve Psychologie, pagina 83

Natuurlijke inspiratie

Auteurs: **Jasmijn Mioch, Olivia Kramers & Sofie Willox**

Alles wat leeft, past zich aan. De natuur bestaat al 3,95 miljard jaar en in al die tijd heeft het leven zich steeds weer weten te transformeren, als de veranderende omstandigheden daar om vroegen. Die evolutionaire wendbaarheid is een inspirator voor organisaties die, net als de natuur, steeds weer te kampen hebben met een nieuwe werkelijkheid. We zijn erachter gekomen dat natuur oneindig veel perspectieven op leren en ontwikkelen geeft. Je kunt van, voor, door, met, met dank aan en middenin de natuur leren. Corona was niet fijn, maar heeft ons wel naar buiten gejaagd, waardoor we onze natuurlijke omgeving opnieuw hebben leren waarderen. De natuur geeft zin. Zingeving en zin in leren. Wij nemen je graag mee in deze leerreis die de natuur ons biedt. Lees, leer en ga naar buiten.



Leren van de natuur

Bij innovaties binnen organisaties inspireert de bionische vrouw Ylva Poelman door de BV Natuur in te zetten als bron voor creativiteit en het aangaan van uitdagingen. Dit ervoer redacteur Olivia Kramers onlangs nog aan den lijve: "Oef, dacht ik, het valt niet mee met al die verschillen in onze teams. De verschillen maken het soms lastig om elkaar te begrijpen en het kan gemakkelijk botsen. De natuur leert ons dat (bio) diversiteit nodig is voor ons voortbestaan. Hoe meer variëteit – lees: hoe meer verschillende perspectieven en ideeën – hoe groter de kans op voortbestaan – lees: hoe groter de kans dat er iets goeds bij zit. Schouders eronder dus, en overbruggen die verschillen!"

Ook in besluitvorming zien we vaak parallellen met de natuur, zoals het recht van de sterkste, de Bokito van het team, het alfamannetje (meestal geen vrouwtje) en de kudde die zwijgt. Als het niet werkt, kan een andere metafoor uit de natuur behulpzaam zijn. Zo laat Poelman zien wat wij van buffels kunnen leren over democratische besluitvorming.

Dat evolutie ook heel snel kan gaan en wat managers daarvan kunnen leren, deelt zoöloog Eric de Blok in dit nummer met ons. Wat kan een manager bijvoorbeeld leren van guppy's?

Hoe meer variëteit hoe groter de kans op voortbestaan

Leren voor de natuur

Als mensen zijn wij slechts een onderdeel van een groot en vernuftig ecosysteem.



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

De wereld bestaat al veel langer dan de mensheid, net als veel planten en dieren. Enige bescheidenheid zou ons als mensen passen. De klimaatcrisis, alarmerende rapporten en de trage politieke besluitvorming zijn echter zorgelijke ontwikkelingen.

De roep om verandering wordt steeds sterker. Organisaties zijn zich steeds meer bewust van de betekenis-economie, waarin er balans is tussen economische, sociale en ecologische waardecreatie. Als HRD- en L&D-professionals kunnen we in de kennis- en attitudeontwikkeling een grote bijdrage leveren. In een hoopgevend artikel

legt Yvonne van Sark uit waarom en hoe we jongeren hierbij een stem kunnen geven. Zij zijn de grootste stakeholders in dit verhaal, ze moeten gehoord worden!

Natuurlijk leren?

Katelijnn Nijsmans wijst ons in dit nummer op de paradox tussen maakbaarheid en wijsheid. Waarom is het zo moeilijk om op je 50e te leren pianospelen? Wat is de maakbaarheid van ons brein? Het antwoord is neuroplasticiteit en de ontwikkeling van je verandervermogen. Het goede nieuws is dat wat we verliezen aan verandervermogen, we winnen aan ervaring.

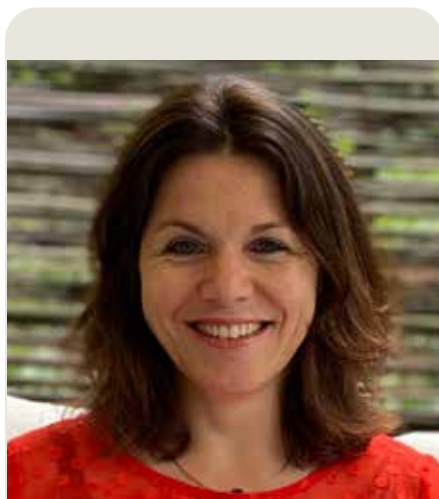
Leren in de natuur

Over de werking van de natuur en beweging kun je lezen in het artikel van Annemarie van Haaren. Zij schrijft dat door open in de stille, zuivere omgeving te zijn én haar aandachtig waar te nemen, we subtiele vermogens ontwikkelen voor de anders onzichtbare aspecten van de wereld en onszelf. Dit raakt aan de persoonlijke ervaring van TvOO-adviesraadslid Sofie Willox: "Ik heb enkele jaren in het centrum van Brussel gewerkt; een stad uit grijze beton opgetrokken. In de middag gingen we steeds met een groep collega's hardlopen, trainen voor een halve marathon. Op slechts vijftien minuten lopen kwamen we uit in een bos in Vorst, aan de rand van Brussel. Tijdens het hardlopen in die natuur waande je je in een andere wereld. Er ontstonden altijd diepe gesprekken, wellicht omdat je naast elkaar loopt en elkaar niet hoeft aan te kijken. Je blik op oneindig, paadjes die de benen gidsen, een eekhoorn die oversteekt. In dat heuvelachtig landschap lagen daar ook pittige hellingen. Tijdens de klim bevonden we ons in ons afgesproken 'stille gebied': onze hartslag

liet niet meer toe te praten. De groep viel dan ook even uit elkaar. En dat was oké. Je kwam op dat moment je eigen limieten in je lichaam tegen. Eens boven op de top... gingen de gesprekken weer verder. Het bos van Vorst staat voor mij voor inspanning en ontspanning."

Leren dankzij de natuur

"De fjord glinstert in het vroege ochtendlicht. Ik ben alleen en loop omhoog langs het pad, door de groen beboste bergen, zomaar ergens naartoe. Mijn



Olivia Kramers MCM is directeur HRM en psychologie bij Fontys Hogescholen. Vanuit een onderwijskundige en veranderkundige achtergrond draagt ze graag bij aan de ontwikkeling van mensen, teams, onderwijs en organisatie. Ze doet dat vanuit de overtuiging dat de kwaliteit van mensen de kwaliteit van de organisatie bepaalt. Olivia Kramers is lid van de TvOO-redactie.

Opeens weet ik, voel ik dat ik tot hier ben gekomen door de keuzes die ik zelf maak

Noorse klasgenoten lopen ver voor me door het dal. Ik kan ze niet bijhouden en ik zie ze niet meer. En opeens weet ik, opeens voel ik, dat ik tot hier ben gekomen, door de keuzes die ik zelf maak. Dat ik daar loop omdat ik een individu ben, dat zelf een route uitstippelt en haar eigen horizon kiest. Autonoom zijn. Het inzicht dat ik daar kreeg, midden in de natuur, was voor mij een openbaring en een bijzondere gebeurtenis die mijn leven verder vorm heeft gegeven,” aldus redacteur Jasmijn Mioch. Het zijn deze ervaringen en inzichten die de natuur je kan geven en die je helpen in je persoonlijke en professionele ontwikkeling, daar is ook Joris Smeyers van overtuigd. Al jaren nodigt hij leiders en ondernemers uit om hun horizon te zoeken en hun grenzen te verkennen in een wandeling op 3000 meter hoogte. In dit nummer lees je wat er gebeurt als mensen dezelfde kant op lopen en wat je zelf kunt doen als je wel inspiratie zoekt, maar geen hoge berg in de buurt hebt. Natuurlijke inspiratie is ook in deze TvOO te vinden. Veel leesplezier! ♦



Sofie Willox is een echte 'learnatic'.

Ze helpt organisaties leerinterventies beter te laten renderen door kaf van het koren te scheiden; zowel op het vlak van leertrends als bij het onderbouwen van leertrajecten. Ze werkt als leerarchitect, trainer, mentor en adviseur. Sofie Willow is lid van de TvOO-adviesraad. www.sowegrow.be



Alleen de b ste coaches voor jouw medewerkers

De inzet van coaching is essentieel voor het werkplezier en de kwaliteit van het werk van je medewerkers. Maar hoe vind je goede en passende coaches?

Coachfinder.nl is hét platform voor coaching in Nederland. Met ons slimme algoritme zorgen we voor de beste match tussen coaches en coachees. Daarnaast bieden we bedrijven coachpools aan: exclusieve pools van coaches, passend bij jouw organisatie. Omdat jouw medewerkers alleen de beste coaches verdienen.

Meer informatie? Ga naar coachfinder.nl/business

Waarom Coachfinder coachpools?

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

coachfinder
business



Jongeren betrekken bij beleid en toekomstplannen

Opgroeien terwijl de wereld in brand staat

Auteur: **Yvonne van Sark**

Hoe is het voor jongeren om volwassen te worden in deze tijd? Stel je voor: je bent de wereld, en jouw plek in die wereld, net aan het verkennen. En dan ontdek je dat wetenschappers het eens zijn over het feit dat klimaatverandering de aarde zo snel opwarmt dat grote delen van de planeet onleefbaar worden. Dat het aantal plant- en diersoorten achteruit dendert. En er is geen plan(eet) B.

Juist jongeren, generatiegenoten van Greta Thunberg, willen en kunnen een unieke rol spelen op het gebied van duurzaamheid (Van Sark, 2021). Ook Nederland kent vele jonge voorlopers die allang gestart zijn met impact maken. Als duurzame consument, als (toekomstig) professional, als activist of via de politiek. Hoe denken zij over hun rol? En waarom kunnen juist jongeren de overgang naar een duurzame toekomst versnellen? Van de verandermacht van jongeren kunnen we veel leren. Zorg dat je hen betreft bij strategische vraagstukken binnen organisaties, systemen en binnen onze gehele maatschappij.

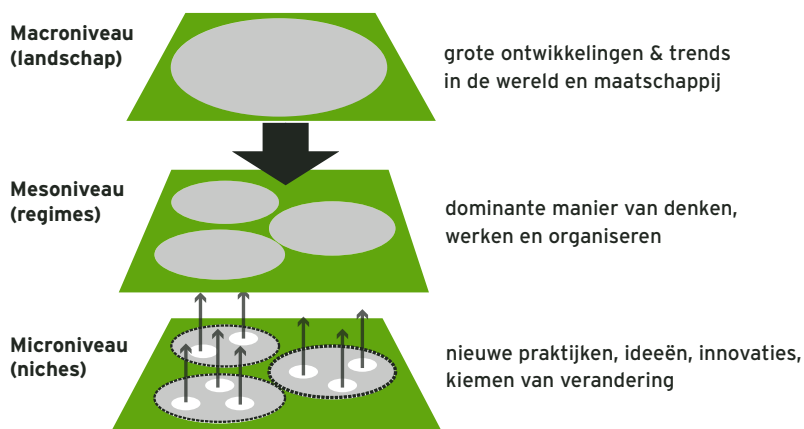
Transitie

Dagelijks lees je erover in de media: we moeten duurzamer gaan leven om het hoofd te bieden aan klimaatverandering. We leven op veel te grote voet en om die ecologische footprint te verkleinen, zijn er grote omwentelingen nodig in de manier waarop we wonen, eten, ons vervoeren, ons kleden en ga zo maar door.

Grote omwentelingen worden wel 'transities' genoemd, oftewel een fundamentele verandering in de dominante cultuur, structuur en werkwijze binnen een maatschappelijk systeem. Transitiekunde, de wetenschappelijke discipline die zich met deze veranderprocessen bezighoudt, doet dat op drie niveaus:

- Vernieuwingen ontstaan van onderop op microniveau, in niches als start-ups of nieuwe organisaties.
- Op mesoniveau zien we de ogenschijnlijke stabiele systemen die een maatschappij vormen en ordenen, onder meer door regels en gewoonten. Denk aan het aardgasstelsel waarmee we de afgelopen zestig jaar in Nederland onze huizen hebben verwarmd of aan ons onderwijssysteem met heldere kaders en regels.
- Op macroniveau bevinden zich grote ontwikkelingen en trends, zoals digitalisering en klimaatverandering, die de maatschappij beïnvloeden.

Het multilevelperspectief



Figuur 1. Transitie op drie niveaus (bron: Henneman, Loorbach & Timmerman, 2012)

Transities komen tot stand als op al deze niveaus verandering te bespeuren valt (Figuur 1). Neem de opkomst van (flex-) vegetarisme met een groeiend aanbod van vlees- en zuivelvervangers in de supermarkten, die alleen mogelijk is door toenemende vraag van consumenten in combinatie met bewustzijn over dierenwelzijn en klimaatverandering.

Van de verandermacht van jongeren kunnen we veel leren.

Verandermacht

Transitiekunde leert ons dat vernieuwingen van onderop, in een voorhoede, ontstaan. Jongeren hebben zelf vaak het idee dat ze niet veel invloed hebben. Ze bekleden doorgaans nog geen invloedrijke posities op de arbeidsmarkt of in de politiek. Toch hebben jongeren wel degelijk invloed om veranderingen op gang te brengen, onder meer omdat ze ongebonden zijn en minder gehinderd worden door status quo dan wel gewoonten. Jongeren belichamen de toekomst: hun levensverwachting kent een andere tijdshorizon, waardoor voorspellingen voor de lange termijn voor hen anders voelen. Dit argument is ook in klimaatrechtzaken ingebracht. Via sociale media zijn jongeren verbonden en raken zij gemakkelijk geïnformeerd. Ouderen kijken voor inspiratie – wat is *hip and happening?* – graag naar jonge mensen. En er zijn nauwe banden met andere generaties, via hun (groot)ouders. In veel gezinnen jagen jongeren hun ouders tot duurzamer leven aan. Jongeren zijn opgevoed met veel ruimte voor autonomie, en vanuit dat

zelfbewustzijn willen ze zo aan het begin van hun loopbaan en leven echt impact maken.

“Wij moeten nog ons hele leven leven op die planeet die nu over 30 jaar verwoest is. Nou ja, steeds meer verwoest. Voor ouderen is dat minder belangrijk, blijkbaar. Misschien omdat de mensen die ervan profiteren als we doorgaan zoals we nu doen, zoals aandeelhouders van Shell of KLM, vaak ouder zijn.”

Erik (15), klimaatstaker, 4 vwo

Betrokken

People’s Climate Vote (2021), met 1,2 miljoen deelnemers het grootste onderzoek ooit uitgevoerd naar klimaatbewustzijn wereldwijd, liet vorig jaar zien dat 70% van de jongeren onder de achttien klimaatverandering als een wereldwijde noodsituatie ziet, versus 64% gemiddeld. Uit internationaal onderzoek van Glocalities (2021) blijkt dat bij jongeren de bezorgdheid, om de schade die mensen toebrengen aan de planeet, het grootst is. Bij 18- tot 24-jarigen steeg die bezorgdheid van 66% in 2014 naar 77% in 2021.

Kortom, er is onder tieners en twintigers meer bezorgdheid en die groeiende onrust manifesteerde zich onder meer in de massale opkomst van Fridays for Future, de internationale beweging rond Greta Thunberg. Zo ging de laatste jaren bezorgdheid om klimaatverandering gelijk op met hoop op een groeiende beweging van mensen die willen dat het anders gaat. Regelmatig hoor ik mensen van oudere generaties ook zeggen dat ze het inspirerend vinden dat jongeren van zich laten horen.

Ondersteunen

We kunnen niet achteroverleunen met het idee dat de jongste generatie echt wel duurzamer gaat leven. Want "als ik groot genoeg ben om macht te hebben – stel dat ik dan macht heb – dan is het eigenlijk al te laat," concludeert Jesse (15). IPCC-rapporten en onderzoeken over biodiversiteit laten steeds weer de urgentie zien. We moeten nu ons gedrag veranderen en daar hebben we alle generaties hard bij nodig. Wat kunnen volwassenen doen om jongeren te ondersteunen? In hun rol als ouder, docent, coach, beleidsmaker of anderszins.

Gezin

"Achter elke jongere staan twee ouders, vier grootouders", zei de Spaanse klimaatactivist Lucas Barrero (22) eens (Abril et al., 2019). En aangezien de meeste kinderen in Nederland opgroeien in onderhandelingshuishoudens, agenderen zij hun bewustzijn ook aan de keukentafel. Geïnspireerd door hun kinderen, veranderen ook (groot) ouders in stapjes mee. Ouders willen niet achterblijven en overkomen als een ouderwetse boomer. In ons gezin stopten we met vlees eten op verzoek van onze kinderen. Daarin staan we niet alleen. Volgens Natuur & Milieu (2021) daalde in één op de vijf gezinnen met tienerkinderen de vleesconsumptie door toedoen van kinderen. Het begint kortom met je bezorgdheid delen, informatie uitwisselen en vervolgens samen handelen. Een inspirerend voorbeeld zijn de Grootouders voor het Klimaat, een netwerk van opa's en oma's die naar demonstraties gaan, voorleesacties op scholen en lezingen houden, en lobbyen bij de politiek.



Scholen

Veel actieve jongeren die ik sprak zijn verwonderd hoe weinig zij op school leerden over klimaat en ecologie. Joe (19): "Ik heb een paar leraren gehad, bij biologie en aardrijkskunde, die veel met klimaatverandering en natuur bezig waren, buiten het vak om. Ze wilden dat persoonlijk graag laten zien. Verder was niemand ermee bezig."

Onderzoeken laten zien dat het kennisniveau bij Nederlandse tieners relatief laag is, in combinatie met een

ongefundeerd optimisme. Maar we moeten af van vage ideeën dat het wel goedkomt of dat de technologie het wel oplost. Het gaat niet vanzelf en bovendien staan veel sectoren die belangrijk zijn bij duurzame innovaties te springen om jong talent.

De drijfveer 'impact maken' komt in veel toekomstkeuzes van jonge mensen terug.

Onderwijs is juist de plek waar jongeren moeten leren dat zij een veranderaar kunnen zijn. Ook daar start het met dialoog en betrokkenheid omzetten in actie. Zo sprak Marthe (19) op de middelbare school haar directeur aan op het ontbreken van duurzaamheid in het curriculum. Hij daagde haar vervolgens uit een projectweek over het onderwerp te organiseren. Voor haar een *life changing* ervaring die haar op het spoor zette om Global challenges te gaan studeren.

Bij veel studenten valt het kwartje in hun vervolgopleiding, op het mbo, hbo en wo. Er zijn veel opleidingen die duurzame uitdagingen centraal stellen, van Future planet studies tot Bos- en natuurbeheer. En boeiend is de beweging dat steeds meer opleidingen nadenken over hoe zij hun vakgebied integraal toekomstbestendig kunnen maken. Zo bereiken ze een veel bredere groep studenten. Bij Fashion & textile technologie van hogeschool Saxion dompelen ze hun eerstejaarsstudenten

direct onder in de vervuulende impact van de katoenindustrie in Kazachstan en planten zo een zaadje voor bewustere keuzes in de verdere studie en loopbaan. De Radboud Universiteit leidt al haar studenten – van tandheelkunde tot pedagogische wetenschappen – voortaan op tot '*impact influencer*'; een innovatieproces waarbij duurzaamheid binnen alle studies een plek krijgt.

En naast vakkennis komt er ook meer aandacht voor duurzame vaardigheden. Zo biedt Wageningen Universiteit de module Climate change & I, waarin studenten leren hoe met anderen het gesprek aan te gaan. Hoe blijf je positief te midden van deprimerende feiten? Hoe neem je anderen mee in wat jij weet? En – olifant in de kamer – hoe communiceer je met klimaatontkenners?

Organisaties

Binnen organisaties is het belangrijk dat we jongeren betrekken bij strategische vragen. Duurzaamheid biedt enorm veel kansen voor innovatie, voor nieuwe oplossingen en daar kunnen we de gedrevenheid en het out of the box denken van jongeren goed bij gebruiken. Bovendien voelen jongeren de tijdgeest aan. Zoals Bob (22) zegt: "Jongeren voelen beter aan hoe een klantenbestand gaat veranderen. Je moet innoveren. Als je luistert, weet je wat er gaande is. Dat hele cohort gaat over tien, vijftien jaar andere keuzes maken. Daar moet je nu al mee bezig zijn." Studenten die meedenken over duurzame uitdagingen in hun toekomstig werkveld. Jonge werknemers die in gesprek gaan over de missie en visie van het bedrijf waarvoor ze werken. De drijfveer 'impact maken' komt in veel toekomstkeuzes van jonge mensen terug. Laura (25) werkt bij

Vattenfall en zegt: "Mijn generatie vindt een positieve bijdrage leveren heel belangrijk, en zoekt dat ook in werk. Misschien hebben jongeren meer naïviteit of idealisme. Misschien dichten we ons een grotere positie toe dan we hebben. Wij jongeren denken dat het maakbaar is. Maar ja, het moet in ons werkende leven wel gaan gebeuren."

Een inspirerend initiatief dat de gedrevenheid van jonge professionals goed weergeeft en versterkt, vind ik de Klimaat en Energie Koepel (KEK). KEK laat jonge werknemers uit de klimaat- en energiesector samen met hun CEO een KEK-manifest opstellen met gezamenlijke duurzame ambities. Ook Laura ondertekende zo'n manifest met haar CEO en kreeg zo ruimte om met *like minded* medewerkers (jong en oud) de transitie in het bedrijf te versnellen.

Politiek

Tijdens de laatste Amerikaanse verkiezingen was een groep studenten zo gefrustreerd door de lage prioriteit van klimaat in het debat, dat ze onder de naam Sunrise Movement gingen lobbyen voor meer duurzame banen. Hun ideeën inspireerden de Democraten om in hun campagne de Green New Deal tot speerpunt te maken. Wat de inspiratiebron vormde voor de Europese Green Deal van Frans Timmermans. Een geweldig voorbeeld van verandermacht van jonge mensen.

Ook in Nederland wordt volop gelobbyd. De Jonge Klimaatbeweging voert maandelijks overleg met onze klimaatminister en inspireerde dit kabinet tot een generatietoets. Bij nieuwe wet- en regelgeving worden de effecten van beleid op verschillende generaties meegenomen

in beleidsontwikkeling. De eerste pilots waarbij jongeren een stem krijgen in beleid, lopen inmiddels.

Conclusie

Er zijn vele hoopvolle aanzetten en het is positief dat steeds meer jongeren bewust bezig zijn met thema's rond toekomst, klimaatveranderingen en duurzaamheid, wat doorwerkt in loopbaan- en levenskeuzes. Maar tegelijk is het nog lang niet genoeg. Klimaat- en natuurbeleid gaat veel te langzaam, we zijn in veel opzichten de olietanker die langzaam van koers verandert. Veelzeggend waren de woorden waarmee Barack Obama tijdens de laatste VN-klimaatop in Glasgow jonge activisten toesprak: *"To all the young people out there – I want you to stay angry. I want you to stay frustrated."* Een nogal, tja, frustrerende boodschap. Geen wonder dat Greta Thunberg en haar medeactivisten veel uitkomsten frameden als 'bla bla bla'.

Tegelijk zijn we in transitie, op vele gebieden. Het denken over vliegen, vlees eten, je huis verwarmen, maandelijks nieuwe kleding kopen; het is aan het kantelen en we zitten er middenin. Over tien, twintig jaar zullen we heel anders kijken naar veel gedragingen, zoals ook het denken over roken fundamenteel gekanteld is.

Laten we daarin de verandermacht van jonge mensen veel meer benutten. Dat begint met in gesprek gaan met hen over deze onderwerpen. Om te horen hoe zij erin staan, informatie uit te wisselen en mogelijk ook van hen te leren. En dan moeten we niet op zoek naar hoop, maar op zoek naar actie. Om Greta Thunberg te citeren: *"Then, and only then, hope will come."* ♦

Referenties

- Abril, G., Camhaji, E., Oquendo, C., Torrado, S., Oliveira, J., & Centenera, M. (2019, 27 september). The Greta Thunberg Generation: Inspired by the Swedish teenage climate activist, the younger members of society are leading the fight against global warming. *El Pais*. Glocalities Geraadpleegd op https://english.elpais.com/elpais/2019/09/23/inenglish/1569223685_928398.html
- Glocalities (2021). *Surging mass recognition of threat to planet & Joint willingness for action: Environmental trends from six waves of international values surveys conducted between 2014 and 2021*. Geraadpleegd op <https://glocalities.com/reports/environmental-trends-2021>
- Henneman, P, Loorbach, D.A., & Timmerman, D. (2012). *Burgermeesterboek: Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen*. Assen: Van Gorcum.
- Natuur & Milieu (2021). *Vegamonitor 2020*. Geraadpleegd op <https://natuurenmilieu.nl/app/uploads/Vegamonitor-Hoeveel-mensen-eten-vlees-rapport-2020-DEF.pdf>
- Sark, Y. van (2021). *Opgroeien terwijl de wereld in brand staat*. Utrecht: Kosmos.
- UNDP & Oxford University (2021). *People's Climate Vote: Results*. Geraadpleegd op <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP-Oxford-Peoples-Climate-Vote-Results.pdf>

Meer informatie

- Grootouders voor het Klimaat is een groep van zeer bezorgde senioren die bij willen dragen aan een leefbare wereld voor de volgende generaties het bevorderen van adequaat klimaatbeleid bij overheid en bedrijfsleven en van klimaatbewustzijn en gedragsverandering bij de burger. www.grootoudersvoorhetklimaat.nl
- De Jonge Klimaatbeweging vertegenwoordigt de stem van jongeren in het klimaatdebat namens meer dan vijftig diverse jongerenorganisaties. www.jongeklimaatbeweging.nl



Yvonne van Sark is partner bij Youngworks, een onderzoeks- en adviesbureau met jongeren als doelgroep. Met Huub Nelis schreef ze eerder de boeken *Puberbrein binnenstebuiten*, *Motivatie binnenstebuiten* en *Talent binnenstebuiten*. Onlangs verscheen van haar hand: *Opgroeien terwijl de wereld in brand staat*. Ze woont in Amsterdam met haar man en heeft twee zoons. Van Sark is bestuurslid bij Breekjaar en Stichting Trace en commissielid bij Fonds21. www.yvonnevansark.nl



Even bellen met Joris Smeyers

Mentaal en fysiek uit je comfortzone op 3000 meter

Auteur: **Jasmijn Mioch**

“Voor ons lag een gletsjer. De gids vroeg ons om te stoppen en mee te kijken naar de route. Hij pakte zijn verrekijker en wees naar welk punt we ons toe moesten bewegen. Zonder het te weten gaf de gids ons het inzicht om af en toe stil te staan en ons te oriënteren om naar een punt te navigeren. Dat zijn mooie momenten.” Aan het woord is Joris Smeyers. Jaarlijks neemt hij leidinggevenden en ondernemers mee de berg op. Hij gelooft dat natuur en wandelen ons verder helpen. Omdat de berg helpt om te reflecteren en relativieren.

“In het Personal Peak programma help ik de deelnemers om mentaal en fysiek uit hun comfortzone te komen,” licht Joris Smeyers toe. “We starten op 1800 meter hoog en op de eerste dag stijgen we al duizend meter naar de eerste hut om uiteindelijk boven de 3000 meter uit te komen. Door mensen fysiek en mentaal

De natuur maakt dat je loskomt van alles

naar een kwetsbaar punt te brengen, help je hen om zich meer te openen. Daarna komen inzicht en groei. Het programma bestaat uit vijf dagen wandelen in de bergen en vier overnachtingen in hutten. In de ochtendbriefing geven we een

aantal vragen mee, waarover je tijdens de wandeling in het hooggebergte nadenkt, en met elkaar en de coaches over spreekt. Denk aan vragen als: Hoe ziet je netwerk eruit? Wie geeft je energie en wie juist niet?”

Bergen

“Tijdens het wandelen kijk je allemaal in dezelfde richting en dat zorgt voor andere gesprekken dan wanneer je elkaar aankijkt, zoals tijdens een vergadering. De natuur maakt dat je loskomt van alles. Als je in een conferentiezaal hetzelfde coachtraject van vijf dagen zou volgen, dan blijf je veel meer in het hier en nu. Deelnemers hebben in de bergen veel meer bereik, laten meer los en er is nauwelijks contact met het professionele en persoonlijke thuisfront. Als we in de bergen zijn, dan stappen we



echt uit de ratrace: de berg wint altijd. Dit andere perspectief, van je kwetsbaar en nietig voelen in het licht van de natuur, geeft inzicht. Daarbij werkt de natuur ook als metafoor tijdens het wandelen. Als de groep een steile afdaling aanvangt en jij moet afhaken met een pijnlijke knie: Hoe ga je daar dan mee om? Wat betekent dat voor jou?"

Natuur

"Natuur is een plek om tot rust te komen, om inspiratie te vinden en inzichten op te doen. Als ik in de natuur beweeg en ik raak buiten adem, wat doe ik dan? Stop ik? Ga ik door? Er zijn veel links te leggen tussen wat er in de natuur gebeurt en in je professie. Daar kun je altijd wat van leren. Mijn bedrijf heet Koru, naar een ontrollend varenblad in de taal van de Maori dat staat voor vernieuwing en kracht. Elke dag ontrolt het varenblad zich en zo brengt elke dag

iets nieuws; bij een organisatieverandering werkt dat precies zo."

Stad

"Ook in je eigen omgeving kun je wandelen en gebruikmaken van de natuur. Neem de kleine paadjes en geef jezelf opdrachten mee. Wandel met een specifieke vraag als onderwerp, zoals: hoe ga ik om met mensen die mij weinig energie geven. Ook mindfulnessoefeningen kun je goed al wandelend doen. Mocht je in de stad zijn, dan kun je ook die omgeving gebruiken. Als je je ergens aan stoort, sta dan stil bij waarom je je hieraan ergert en hoe je daarmee omgaat. Of kijk in de stad eens een keer omhoog in plaats van naar voren. Je zult een heel andere stad zien dan normaal, je zult je kunnen verwonderen. Zelfs in je eigen stad." ♦

Jasmijn Mioch is redactielid van TvOO.



Over Joris Smeyers...

Als (team)coach en change management consultant begeleidt Joris Smeyers bedrijven met de mensenkant van veranderingen. Met zijn Personal Peak programma helpt hij ondernemers en managers hun missie, visie en strategie scherp te stellen. Dit programma speelt zich af in de bergen waar wandelend gewerkt wordt aan moeilijkheden die cliënten tegenkomen in hun groei. De beweging en natuur stimuleren creativiteit en openheid om oplossingen te vinden. www.koruhr.be

De werking van beweging en natuur

Een ruimer perspectief op menselijke dilemma's

Auteur: **Annemarie van Haaren**

Als kind al zwierf ik door de omringende natuur van ons dorp. In de stilte verdampen de gebeurtenissen van de dag en was er altijd wel iets moois te zien. Al lopend voelde ik – om met Kafka te spreken – de “heerlijkheid van het leven” (Kumpfmuller, 2013, p. 9). Zo’n vijftig jaar later loop ik nog steeds. Met berggids Kees van Haaren begeleid ik als executive coach een Leadership trail: een zesdaags wandelcoachprogramma voor (top) leidinggevendenden. We maken bergtochten door Les Ecrins en Du Queyras; natuurparken in de Franse Alpen. In die onmetelijke ruimte ontstaat als vanzelf een ruimer perspectief op menselijke dilemma’s.



De Leadership trail is bedoeld voor topleidinggeevenden en bestuurders, die acteren in een complex krachtenveld en zich met een groep gelijkgestemden willen ontwikkelen. De dynamiek met interne en externe stakeholders kan de innerlijke dynamiek sterk beïnvloeden. Denk daarbij aan:

- Hoe verenig ik mijn drijfveren met de belangen van mijn stakeholders?
- In het verenigen van twee locaties loop ik vast: de betrokkenen blijven elkaar vijandig bejegenen.
- Ik acteer verkramp in belangrijke sociale zakelijke situaties.
- Mijn dominante kant zit mezelf en mijn managementteam in de weg.
- Ik doe veel met mijn hoofd en merk dat ik soms alleen sta.

Coachaanpak

We starten het coachtraject met een intakegesprek waarin we de coachvraag formuleren. Input daarbij is zowel de eigen ervaring van de deelnemer als een persoonlijkheidstest die *bright and dark sides* (Hogan, 1987) in beeld brengt. De deelnemers vertellen wat er speelt, hoe ze de werkcontext beleven en in hoeverre ze op basis van zingeving werken. Ik deel mijn observaties en wat ik in relatie met hen ervaar. Ik onderzoek hun reflectievermogen. De deelnemers onderzoeken of ze zich door mij willen laten coachen.

De trail start op zondagochtend en eindigt vrijdagavond. De nauwe samenwerking met berggids Kees van Haaren van Cimarron Buitensport is essentieel. In de bergen kan het spoken en mensen reageren verschillend op hoogteverschillen. De omstandigheden

kunnen invloed hebben op de keuze van de wandelingen en het proces van de deelnemers. Van Haarens jarenlange bergervaring en zijn rustige, open houding dragen bij aan een veilige leeromgeving.

Elke ochtend starten we met een groepsessie waarin ik het thema van de dag inleid en concrete handvatten aanreik om het thema te onderzoeken. Zondag, maandag, dinsdag en vrijdag wandelen we vijf uur; donderdag zeven uur. Woensdag staat in het teken van individuele coachsessies. Tijdens de wandelingen lassen we reflectiemomenten in, waarop deelnemers hun innerlijke waarnemingen beschrijven.

Dag 1: Ontvankelijk zijn

Leijssen (2007) onderscheidt vier dimensies van het menselijke bestaan: de fysieke, de sociale, de psychische en de spirituele dimensie. Deelnemers verkennen deze dimensies in zichzelf.

Op de berg openen de deelnemers een brief van een dierbare. Deze beschrijft hoe hij de deelnemer ziet en welke beweging hij de deelnemer ziet maken. Deelnemers lezen fragmenten uit de brief voor.

Tijdens de avondsessie delen de deelnemers hun ervaringen en waarnemingen in het licht van hun coachvraag. Waar ging hun aandacht tijdens de wandeling naar uit? De coachvraag verdiept zich.

Dag 2: Terugkijken

De Waard (2005, p. 42) beschrijft de innerlijke en uiterlijke levenslijn: Wat is je natuur? Hoe ben je gevormd? Deelnemers vertellen aan de hand van



oude familiefoto's over hun gezin van herkomst (uiterlijke levenslijn). Tijdens de wandeltocht onderzoeken ze de impact van voor hen belangrijke mensen en sociale systemen op hun leven. We hebben soms geen andere keuze dan onze binnenwereld zo te organiseren dat we kunnen overleven in een sociaal systeem. De vraag is wat dat op termijn met ons doet.

We wandelen deze dag naar de hoge helling van een kom, waar een ritueel plaatsvindt. Deelnemers lopen alleen de kom in en uit. Op het diepste punt vragen we ze 'iets' los te laten in relatie tot zichzelf of iemand. Het gaat bijvoorbeeld om een overtuiging, verantwoordelijkheid, of identificatie. De groep is in stilte aanwezig, alsook het grootse landschap. Dat geeft intensiteit aan het ritueel.

Tijdens de avondsessie verkennen de deelnemers de ruimte rond Maison Cimarron; het oude retraiteoord waar we verblijven. De deelnemers zoeken een beeld dat past bij het innerlijke proces van de dag en presenteren dat aan elkaar.

“Om ver te denken is onegegeneerdheid nodig.”

Nietzsche (Gros, 2013, p. 31).

Dag 3: Kwetsbaarheid en levenszin

Tijdens de ochtendsessie vertellen de deelnemers aan de hand van een kinderfoto over hun kindertijd. Het kind weerspiegelt kwetsbaarheid en levenszin. Soms vergeten we dat we die ook nu met ons meedragen. De kernvraag is: hoe houd je er oog voor?

Op een mooie plek staan we stil bij levenszin. We stellen de vragen: Op welke inzichten, drijfveren en kwaliteiten kun je terugvallen? Wat stemt je tot dankbaarheid?

Afhankelijk van het proces van de deelnemers en de groep krijgt de avondsessie vorm. Een mogelijke oefening betreft: wat is er tussen ons? Mensen maken in wisselende tweetallen contact met elkaar en nemen waar wat er in het relatieveld gebeurt. Beurtelings benoemen ze wat ze ervaren en bedanken ze elkaar voor wat uitgesproken is. De deelnemers oefenen sensitief te zijn voor relatiedynamieken.

Dag 4: Knellende patronen

De individuele coachsessies vinden plaats in de oude binnentuin of binnenruimte van Maison Cimarron. De aanwezigheid van de anderen geeft extra intensiteit aan de sessies, maar is geen voorwaarde. De keuze van de methodiek is afhankelijk van de vraag.

Dag 5: Potentieel

Deelnemers beantwoorden al lopend de vraag: welk aspect van mij mag meer in het licht staan? We maken een langere wandeling en nemen de tijd om de natuur in ons op te nemen.

Op een topje verwoorden de deelnemers welk aspect van zichzelf meer ruimte mag krijgen. We vragen ze zichzelf hierin goed te begeleiden. De Duitse filosoof Buber stelt: "Zelfexpressie leidt onherroepelijk tot angsten" (Van Haaren, 1986, p. 27). Het kan kwetsbaar voelen om iets nieuws van onszelf in te brengen.



Dag 6: Realisatie

Ons leven bestaat uit verschillende gebieden: privé, sociaal, werk. Deelnemers beschrijven hoe ze de inzichten van deze trail in hun leven gaan verweven. Het gaat niet om een actielijstje, maar om een richting. De werkvorm deel ik op de berg.

Zo'n vier maanden later vindt een follow-upbijeenkomst plaats.

Nabijheid

Naast de oefeningen speelt de nabijheid van de anderen een belangrijke rol. De deelnemers zijn allen vertrouwd met een sterk stakeholdersveld; de gelijkgestemdheid is een voorwaarde elkaar goed te verstaan. Ze luisteren open naar elkaars verhalen en reiken elkaar hun perspectief aan. Het precies kunnen vertellen aan anderen wat iets in je innerlijke wereld teweegbrengt, is een belangrijke stap in ontwikkeling. Als coach luister ik ook naar de manier van vertellen. Creëren ze in het vertellen afstand tot zichzelf? Of bouwen ze het verhaal zelfbewust van moment tot moment op en ervaren ze de situatie diep van binnen (Van der Kolk, 2015, p. 322). Ik verwoord mijn observaties en ervaringen.

Als je als coach te veel wil of juist bang bent voor de weerbarstige realiteit, creëer je een gevoel van onveiligheid. Het vraagt innerlijke ruimte en vertrouwen het proces van de deelnemers te laten rijpen.

Opbrengsten

Door de erkenning en verwoording van innerlijke waarnemingen, bereiken mensen een staat van helderheid. Wat er moet gebeuren, wordt als vanzelf duidelijk. De volgende stap ontvouwt zich (Senge et al., 2015, p. 93).

De trail vergroot het zelfbewustzijn en het vermogen tot het nemen van regie. Enkele voorbeelden:

- "Ik geef vorm aan mijn drijfveren en bespreek wat ik belangrijk vind. Zo vind ik samenwerkingspartners."
- "Ik heb mijn opdracht teruggegeven. Vervolgens kwamen de spelers in actie, waardoor ik alsnog de opdracht kon uitvoeren. Opgeven is een krachtige interventie."
- "Ik beweeg me ontspannen in een nieuwe sociale context. Het mag ook over mij gaan."
- "Ik laat meer los, luister naar anderen en mijn managementteam groeit."
- "Ik maak gebruik van mijn hart en intuïtie. Door afstemming ontstaat een gezamenlijke richting. Meer mensen doen mee."

"Al wandelend ontdek je een pretentieloze liefde voor jezelf, die niet meer is dan een instinctieve handeling."

Rousseau (Gros, 2013, p. 88).

Beweging

Onze aandacht verplaatst zich tijdens het bergwandelen als vanzelf naar ons lijf en onze innerlijke wereld. De eindeloze beweging loutert ons. In de zorgvuldige begeleiding van onszelf hervinden we ons ritme en onze regie.

Van der Kolk (2015) beschrijft hoe intense ervaringen in het lichaam worden opgeslagen. Ze beïnvloeden onze hersenen en ons lijf. En kunnen ertoe

leiden dat we in bepaalde situaties onze regie verliezen: stilvallen of ineffectief gedrag vertonen. Geïnspireerd door Semrad stelt hij dat mensen om vooruit te kunnen “moeten weten wat ze weten en voelen wat ze voelen” (Van der Kolk, 2015, p. 49). “Regie nemen begint bij ons vermogen om subtiele zintuigelijke lichamelijke gevoelens waar te nemen. Hoe groter dat vermogen is, hoe meer mogelijkheden we hebben om ons leven richting te geven”, aldus Van der Kolk (2015, p. 138).

Mindful wandelen helpt je jezelf waar te nemen in het hier en nu. De diepte van de kloven, de engte van de padjes en de rauwheid van de rotsen dwingen ons zorgvuldig te bewegen. De intense beweging, de stilte en de connectie met de coachvraag maken ons bewust van onze innerlijke wereld. (Oude) gevoelens, onderliggende motieven of (oude) lasten kunnen een tweede natuur vormen. Ze beperken onze bewegingsruimte. Door het lopen komen ze natuurlijkerwijs aan het licht en kunnen we ze erkennen, betekenis geven en loslaten. Door fysieke loutering ontstaat innerlijke bewegingsruimte.

Natuur

“Door open in de stille, zuivere omgeving te zijn én haar aandachtig waar te nemen ontwikkelen we subtiele vermogens voor de anders onzichtbare aspecten van de wereld en onszelf” (vrij naar Zajong, 2009).

De eeuwenoude bergen zijn alom aanwezig; ze vormen samen een immense realiteit. Ze waren er al toen ik er nog niet was, ze zullen er zijn ook als ik er niet meer ben. Ons sociale

web met de vele interacties vormt ons. Sociale rollen kunnen ons vastzetten. De natuur met al haar mysteries kan ons inspireren identificaties en verouderde conditioneringen los te laten: we hoeven hier niet iemand te zijn.

Dat proces wordt versterkt door de natuur waar te nemen: “Onze geest leidt een eigen leven, en heeft de neiging overal tegelijk heen te gaan.” Door aandachtig waar te nemen “zul je een meer doordringende bewustheid gaan ontwikkelen (...) en kun je verbindingen gaan zien die voorheen misschien onzichtbaar waren”, aldus Kabat-Zinn (in Senge, 2015, p. 52). Haar intense schoonheid kan als een donderslag binnenkomen. Wat we zien, is zo ver voorbij onze verbeeldingskracht, dat onze geest stilvalt (vrij naar Shepherd, 2020, p. 44). Juist dat stilvallen van de geest biedt ruimte aan de innerlijke ervaring. Ook Zajong (2009, p. 100) beschrijft haar krachtige werking: “Door ons aandachtig op de natuur te richten nemen we innig aan haar deel en ontwikkelen we subtiele vermogens om oog te krijgen voor anders onzichtbare aspecten van de wereld en van onszelf.”

In de natuur zijn maakt ons ontvankelijk. We ervaren het leven buiten en in ons. Al lopend komt er een soort dialoog op gang tussen onze ziel en ons lichaam, en tussen ons lichaam en de omringende natuur.

Innerlijk proces

Het doel is het vermogen te versterken om “te weten wat je weet en te voelen wat je voelt” (Van der Kolk, 2015, p. 49). Kabatt-Zin wijst erop “dat wanneer we een situatie als een probleem gaan zien,



dit het effect heeft dat we onszelf op een afstand zetten en dat dat een blokkade is om dat wat opkomt te observeren zoals het eigenlijk is" (in Senge et al., 2015, p. 53). Echter er is een mogelijk verband tussen degene die probeert het dilemma op te lossen en het dilemma zelf. Contact met de innerlijke wereld is nodig om regie te kunnen nemen. "Het fundamentele doel van emoties, en innerlijke signalen is om tot actie over te gaan" (Van der Kolk, 2015, p. 111). Vanuit diepgaand contact met de innerlijke wereld en de situatie, dient de volgende stap zich als vanzelf aan.

De oorzaak dat mensen het even niet weten, of met een dilemma worstelen, heeft vaak te maken met iets ouds. Van der Kolk (2015, p. 413) schrijft in zijn werk over trauma's. Terecht stelt hij dat niemand opgroeit in ideale omstandigheden. We dragen allen sporen mee van intense of minder intense ervaringen. Als coach werk ik met talentvolle mensen, bij wie de zelfregie intact is. Soms komen ze in een situatie terecht, waarin ze ervaren niet effectief (meer) te zijn. Iets belemmert hun zicht op hun innerlijke wereld of de buitenwereld slokt al hun energie op. Ze willen de tijd nemen om "te weten wat ze weten en te voelen wat ze voelen." Ze

willen het contact met hun innerlijke wereld in de voor hen lastige situatie herstellen en een voor henzelf gezonde keuze maken.

Door liefdevol met onszelf om te gaan en onze innerlijke wereld aandacht te geven, raken we weer beziel. Welwood (1999, p.59) beschrijft de ziel als "een manier om over het menselijk element in ons te spreken, die levende sensitiviteit die binnenin ons stroomt, en die vaak wordt ervaren als een vloeiend, en toch duidelijk gevoel van zichzelf zijn, een besef van innerlijke betekenis en waarde." "Onze bijzondere manier van zijn, die tegelijk jong en eeuwenoud lijkt."

Tot slot

Gedurende de wandelingen wisselt het perspectief: van de innerlijke wereld naar buiten en andersom. Bijzonder is het moment dat er van binnenuit inzichten ontstaan, en je je blik naar buiten wendt. Soms, als bij toeval, zie je dan je innerlijke proces buiten weerspiegeld. Rudolf Otto (1917) spreekt dan van het 'numineuze moment': "Een moment waarvoor je huivert en dat je tegelijkertijd fascineert." Het inzicht dat van binnenuit ontstaat, weerkatst op de rots, een bloem of een boom. ♦

Referenties

- Gros, F. (2013). *Wandelen: Een filosofische gids*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Haaren, J. van (1986). *Angsten*. Soest: Nelissen.
- Hendriks, K. (2007). *Geloven in een God die niet bestaat: Manifest van een atheïstische dominee*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Hogan, R. (1987). *Assessments*. Opgehaald van: <https://www.hoganassessments.com/assessments/>
- Kabat-Zinn, J. (2014). *Gezond leven met mindfulness: Handboek meditatief ontspannen: Effectief programma voor het bestrijden van pijn en stress*. Haarlem: Altamira.
- Katie, B. (2009). *Vier vragen die je leven veranderen*. Amsterdam: Boekeryj.
- Kolk, B. van der (2015). *The body keeps the score: Mind, brain and body in the transformation of trauma*. London: Penguin.
- Kumpfmuller, M. (2013). *De heerlijkheid van het leven: De laatste liefde van Kafka*. Amsterdam: Van Gennep.
- Leijssen, M. (2007). *Tijd voor de ziel: Spiritualiteit en zingeving vanuit psychotherapie*. Tiel: Lannoo
- Otto, R. (1917). *Das Heilige: Über das Irrationale in der Idee des Göttlichen und sein Verhältnis zum Rationalen*. Breslau: Trewendt & Garnier.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Flowers, B.S., & Jaworski, J. (2015). *Presence: Een ontdekkingsreis naar diepgaande veranderingen in mensen en organisaties*. Amsterdam: Academic Service.
- Shepherd, N. (2020). *De levende berg*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Waard, E. de (2005). *De veldheer en de danseres: Omgaan met je levensverhaal. Over loopbaanadvies en coaching*. Antwerpen: Garant.
- Welwood, J. (1999). *In liefde ontwaken*. Utrecht: Servire, Kosmos-Z&K.
- Zajonc, A. (2009). *Meditatie: Leven vanuit je innerlijke inspiratie*. Zeist: Christoffoor.



Annemarie van Haaren werkt als coach/ adviseur bij GITP Ontwikkeling. Haar focus ligt bij leiderschap, presentie en sturing binnen complexe krachtenvelden. Ze coacht individuen, managementteams en besturen en begeleidt MD programma's. Ze werkt onder meer voor: academische ziekenhuizen, OM, rechtspraak, provinciën, gemeenten, accountancybedrijven en ICT-bedrijven. www.gitp-ontwikkeling.nl



Koninklijke Burgers' Bush

In gesprek met Eric de Blok

Leren van guppy's in Burgers' Zoo

Auteur: **Jasmijn Mioch**

Volgens de laatste wetenschappelijke inzichten is er al 3,95 miljard jaar leven op onze aarde. De aardbol blijft in beweging en verandering en het leven past zich voortdurend daarop aan: een voorbeeld van wendbaarheid en flexibiliteit. Daar kunnen we als moderne mensen binnen organisaties veel van leren, zegt Eric de Blok. Als zoöloog, psycholoog en organisatieadviseur gebruikt hij metaforen uit de natuur om organisaties wendbaarder te maken. Dat doet hij onder meer door samen met organisaties de inspirerende natuur op te zoeken. Daar begint het met een andere manier van kijken en een andere manier van luisteren; naar de natuur en naar organisaties.

Zonder woorden

“Als ik zie hoe kort mensen hier verblijven, ben ik altijd verbaasd,” zegt Eric de Blok. Hij is als vrijwillig gids actief bij Koninklijke Burgers’ Zoo in Arnhem. “Ik zou in Burgers’ Bush, een gebied van 1,2 hectare groot waar tussen de 1.500 en 2.000 verschillende soorten tropische planten leven, mensen dagenlang kunnen rondleiden. Ik probeer me dan voor te stellen waarom ze er maar zo kort verblijven. Wat gebeurt er als de bezoekers door de twee grote schuifdeuren binnenkomen? Een snelle scan levert vaak de volgende gedachtegang: stam, takken, bladeren, dat is een boom. Ze geven er een naam aan en kijken niet verder.” De Blok betoogt dat het ook anders kan: “Leer jezelf aan om te kijken zonder woorden, want dan kijk je langer, en zie je dat er oneindig veel details te vinden zijn, zelfs in die ene boom.”

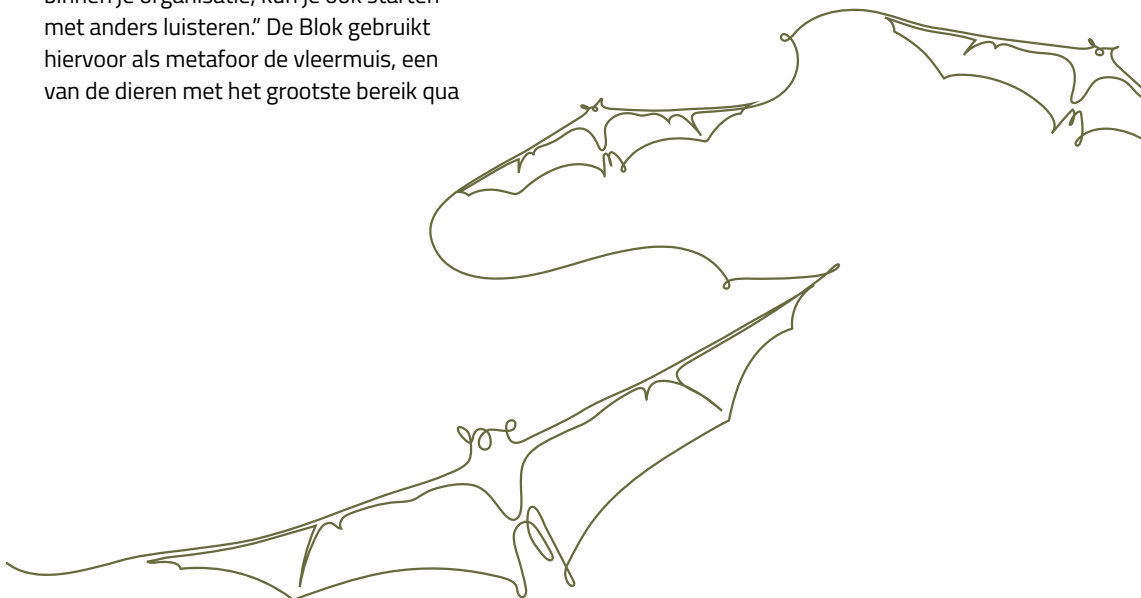
Vleermuis

“Als je minder woorden geeft aan wat je ziet, mag er vanzelf iets ontstaan. Dat leren we ook van mindfulness. Naast anders kijken naar bijvoorbeeld een verandering binnen je organisatie, kun je ook starten met anders luisteren.” De Blok gebruikt hiervoor als metafoor de vleermuis, een van de dieren met het grootste bereik qua

gehoor. “Ik kwam tot de conclusie dat een vleermuis luistert met de intentie om van richting te veranderen. Dit in tegenstelling tot de meeste mensen, die luisteren met de intentie om op koers te blijven, om gelijk te krijgen. Luisteren met de intentie van een vleermuis maakt je wereld groter, mooier en veel gedetailleerder dan luisteren om je gelijk te krijgen.”

Appel

Bekende theorieën uit de management-literatuur zijn volgens De Blok goed als ze ook voorkomen in de natuur. “Een klassieker is natuurlijk *The Golden Circle* van Simon Sinek (2009) waarbij de drie cirkels *why*, *how* en *what* centraal staan. De buitenste cirkel, het *what*, is te vergelijken met de buitenkant van een appel: daaraan zie je wat het eigenlijk is. Het vruchtvlees van de appel representeert de tweede cirkel en verklaart hoe het werkt. De zaadjes in het klokhuis gaan over het *why*, over de kern, waarom het werkt zoals het werkt;



dat is de *purpose* waar alles mee begint. Bij organisaties zou het gelijk appels moeten werken: de kern of *purpose*, daar draait het volgens mij allemaal om."

De coronacrisis heeft nog maar weer eens laten zien dat de meeste mensen zich ongelofelijk snel kunnen aanpassen aan een veranderende context.

Evolutie

"De fysieke context is altijd in beweging. Het leven past zich middels evolutie hieraan aan, en beïnvloedt tegelijkertijd deze context. Deze wederzijdse beïnvloeding en verandering zien we ook binnen onze maatschappij en binnen organisaties. Verzet je je daartegen, ga je erin mee of creëer je verandering? De coronacrisis heeft nog maar weer eens laten zien dat de meeste mensen zich ongelofelijk snel kunnen aanpassen aan een veranderende context, van nature wendbaar zijn. De richting van wendingen, kun je beïnvloeden, zowel in de natuur als in organisaties.

Natuur

"Mensen denken dat evolutie in de natuur heel langzaam gaat en miljoenen of zelfs miljarden jaren duurt. Het kan echter ook veel sneller gaan. In Koninklijke Burgers' Zoo wilde men bijvoorbeeld de populatie felgekleurde guppy's in de vijvers in Burgers' Bush beteugelen door de introductie van een natuurlijke



Over Eric de Blok...

Als spreker, trainer en gids bij Natuurvisie inspireert Eric de Blok mensen en organisaties al meer dan vijftien jaar om van de natuur te leren. Als organisatieadviseur en coach bij GNG Consultancy begeleidt hij reeds 25 jaar organisaties bij borgings-, optimalisatie- en verandervraagstukken.

De Blok is van mening dat antwoorden op vragen overal om ons heen te vinden zijn. Het is alleen een kwestie van hoe te kijken. Hij richt zich hierbij voornamelijk op de natuur, zijnde een onuitputtelijke inspiratiebron voor mogelijke oplossingsrichtingen die zich in de praktijk bewezen hebben.

www.natuurvisie.nu en
www.gngconsultancy.nl

vijand, in dit geval een slangenhalsvogel. Na het inbrengen van deze vogel zijn de fel gekleurde guppy's binnen enkele generaties verdwenen. Zij vielen namelijk het meeste op en werden als eerste gegeten door de slangenhalsvogel.

*De richting van wendingen,
kun je beïnvloeden,
zowel in de natuur als in
organisaties.*

Hierdoor hielden wij alleen maar bruine guppy's over in deze waterpartij. Er werden natuurlijk nog steeds gekleurde guppy's geboren, maar ook die werden opgegeten voordat ze zelf jonge guppy's konden krijgen. Evolutie in een notendop, maar dan razendsnel."

Organisatie

"Ik adviseerde een organisatie die zich ten doel stelde de klant centraal te zetten. De directeur had hier allemaal ideeën en plannen over en vertelde wat de

medewerkers allemaal anders zouden moeten doen. Ik vroeg hem vervolgens wat hij zelf ging doen waaruit bleek dat ook hij de klant centraal stelde. Ik stelde hem een simpel experiment voor: telkens als hij aansloot bij een intern gesprek tussen medewerkers zou hij binnen drie zinnen het woord 'klant' gebruiken, bijvoorbeeld door te vragen wat de klant eraan zou hebben. Binnen twee à drie weken begonnen de medewerkers zelf al over de klant als de directeur binnenliep. En nog enkele weken later werd de klant betrokken in het gesprek zonder dat de directeur in de ruimte aanwezig was. Een evolutie in een organisatie, op korte termijn gerealiseerd. Onderschat nooit hoezeer je de wending zelf kunt beïnvloeden." ♦

Referentie

- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Penguin.

Jasmijn Mioch is redactielid van TvOO.



*Hoe ik onderweg naar Santiago de Compostela
een betere coach werd*

Pelgrimeren is reflecteren

Auteur: **Thomas Vencken**

De grijze mist trekt langzaam op boven de nog kale wijngaarden in het noorden van Spanje en maakt plaats voor een waterig zonnetje. Ik trek de rits van mijn jack nog wat hoger op, rillend in de kille ochtendbries. Blij ook dat ik toch die handschoentjes niet heb wegbezuinigd in mijn maximaal acht kilo wegende rugzak. Het is maart en ik ben onderweg naar Santiago de Compostela. Nog 790 kilometer te gaan.



Toen ik besloot deze uitdaging aan te gaan kon ik niet bevroeden wat het me zou brengen. Ja, jezelf tegenkomen, dat zeggen ze allemaal, maar wat betekent dat? En natuurlijk had ook ik een aantal vragen en dilemma's in mijn (virtuele) rugzak, waarop ik echt een antwoord wilde. De opbrengst die er echt toe deed was van een geheel andere orde.

Afzien

Als je, zoals ik indertijd, besluit om ruim 30 dagen door te brengen in de natuur, met niets dan een paar wandelschoenen, reservekleden, een dagboek en een camera, dan heb je werkelijk geen idee wat die natuur je gaat brengen. Afzien is het eerste woord dat in me opkomt. Afzien tot je denkt: Waarom wilde ik dit zo graag? Wat heb ik hieraan? Welke gek bedenkt zoiets? Dit afzien echter, is de eerste wijze les, die

je leert op de Camino. Je moet afzien om het volgende stadium te bereiken. En dat duurt een dag of tien. En dat is lang, heel lang. Je leert pijnlijden en herstellen. Je leert snel te vergeten hoeveel pijn het deed als je rond een uur of drie 's middags je eerste en lekkerste biertje drinkt en napraat met pelgrims van de dag. En het mooie is: dat gaat allemaal vanzelf. Het lichaam volgt de signalen van de natuur en bouwt voort op die signalen, elke dag een beetje beter. Elke dag een beetje comfortabeler. Je hoeft hier dus niets voor te doen. Er is geen masterplan, geen checklist, geen review of stuurgroep, die samen met jou de voortgang monitort. In je eigen trage tempo ontdek je hoe de natuur dit allemaal autonoom en zonder opdringen aan je openbaart. En dat is heerlijk.

Je moet afzien om het volgende stadium te bereiken.

Blaren! De meest brute en onregelende natuurkracht voor iedere wandelaar. Wat doe je daarmee? Er zijn talloze middelen te koop en er wordt druk geëxperimenteerd met wandelwol, smeerseltjes, pleisters en sokken zonder naden. Tijd genoeg tijdens de etappe van de dag om na te denken hoe jij dit monster gaat overwinnen. Wat vertelt de natuur? Wrijving van de sok op de huid zorgt voor de blaar. Dus als je die wrijving op een andere manier laat plaatsvinden, zou dat dan betekenen dat de huid wordt

ontzien? Zo besloot ik als experiment om onder mijn wandelsokken, hele dunne extra sokjes aan te trekken; een soort pantykousjes bijna. Et voilà! Geen blaar meer gezien en dankbaar voor dit mooie inzicht.

Groeien

Na de eerste tien dagen, als de eerste wijngaarden achter je liggen en de steden Pamplona en Burgos hebben gezorgd voor cultuur en vertier, is het tijd voor het tweede stadium. Ging het de eerste tien dagen over fysiek ongemak overwinnen en leren omgaan met de wetten van de natuur; in het vervolg leer je mentaal afzien en groeien. En de natuur helpt hierbij weer vanzelf. Want deze tien dagen wandel je over de Spaanse hoogvlakte, de Meseta Central.

Kilometers lang, dagen achter elkaar een aaneengesloten lege ruimte. Plat, oneindig en best wel saai. Steden zijn er niet, dorpen zijn doodstil of verlaten. Je bent op jezelf aangewezen, je eigen mentale conditie wordt tot het uiterste op de proef gesteld. Zeker als het weer ook nog eens druilerig en kil is. Dit is het gedeelte waar mensen massaal afhaken, op de bus stappen en 200 kilometer verderop hun Camino voortzetten, of naar huis gaan. Voor mij persoonlijk was dit een unieke ervaring

*Elke veelbelovende bocht
openbaart een nieuw
onaantrekkelijk vergezicht.*

en leerbeleving. Bevrijd van het fysieke ongemak en vrij om het gewoon toe te laten, realiseerde ik me dat je gedurende het leven regelmatig in periodes belandt, die lang lijken te duren en saai zijn of schijnbaar onaantrekkelijk. Je sleept je voort over een weg zonder eind. Elke veelbelovende bocht openbaart een nieuw onaantrekkelijk vergezicht. Het houdt niet op. Accepteren van deze schijnbare tegenslag en genieten van het niets, de leegte. Mentaal groeien en aansterken, zo kun je het ook opvatten. Ik leerde in deze tien dagen dat verbetering of verlossing opeisen of afdwingen niet helpt. Evenmin helpt het om erover te gaan klagen of erger nog opgeven. Verlossing komt als de natuur daar klaar voor is en die kreeg ik: op de elfde dag keek ik na zo'n bocht een vriendelijk glooiend landschap in terwijl ik de aprilzon op mijn huid voelde prikken.

Zen

Na drie weken onderweg te zijn ken je alle praktische ins en outs van het pelgrimeren. De ideale inchecktijden bij de *albergues*, hoe laat aan te vangen 's ochtends, hoe lang en hoeveel rusten en wat te eten en vooral drinken onderweg. Je voelt je sterk, vrij en gelukkig. Je bent, zonder dat bij te houden, in de derde fase beland. De fase waarin je zen wordt, alles op zijn plek valt en vanzelf lijkt te gaan kloppen. De vragen, die je jezelf stelde tijdens de voorbereiding – een best wel technisch en geforceerd proces – zijn allang vervangen door echte vragen met echte antwoorden. Ze lijken uit het niets op te komen, als wolkjes aan de horizon of een koel briesje op je verhitte voorhoofd na het beklimmen van een steile heuvel.

Nu, jaren na mijn tocht pas ik dit nog steeds toe in mijn werk als trainer en

coach. Ik laat de mensen, die ik begeleid alle ruimte en de tijd om antwoorden op hun vragen te laten rijpen en ze te oogsten op het moment dat het goed is. Ik geloof niet in de maakbaarheid of de afdwingbaarheid van nieuwe dingen leren. Natuurlijk, je moet de motivatie hebben en de noodzaak voelen om iets te willen veranderen. Maar daarna is het, heb ik gemerkt, toch vooral een natuurlijk proces, dat zich vanzelf aandient. Traag, gestaag, maar o zo krachtig.

In de interactie met andere pelgrims uitte zich dat tijdens de etappes overdag en in de albergues 's avonds in gesprekken, die zich kenmerkten door waarachtigheid en oprechte interesse. Echt tijd nemen voor elkaar en niet het gesprek naar je



toetrekken als je je ergens in herkent. Iets waar ik tot voor mijn Camino veelvuldig naar neigde. Zo kom je samen in een flow, die ruimte biedt en recht doet aan beide kanten van het verhaal. Ik na jou en jij na mij en allebei komen we aan ons trekken. Dialoog zoals dialoog bedoeld is met echte inzichten en antwoorden. Ik kan het iedereen aanbevelen.

Mijn allerlaatste dag op de Camino bracht me van Finisterra naar Muxia. Een kronkelend pad langs de Atlantische kust met de mooiste vergezichten, die ik ooit heb gezien. Ik kan het me nog goed herinneren: die dag kwam ik geen levende ziel tegen en ik dacht nergens aan. Ik was volmaakt gelukkig. ♦

Thomas Vencken werkt als trainer, coach en procesbegeleider van 'vindtochten' rondom leiderschap van individuen, groepen en organisaties. De mens als middelpunt en zijn talent als uitgangspunt. Werken met wat er is en dat versterken. En genieten van de reis erheen. www.ultreia.nu



De (on)maakbaarheid van ons brein

Sommige dingen zijn niet meer aan te leren

Auteur: **Katlijn Nijsmans**

'Een oude vos verliest zijn haren niet' en 'oude bomen moet men niet meer verpoten' zijn uitdrukkingen die ernaar verwijzen dat mensen niet meer kunnen veranderen zodra ze een bepaalde leeftijd hebben behaald. Tegelijkertijd leven we in een maakbaarheidsmaatschappij, waarin we dagelijks geconfronteerd worden met de idee dat jij je leven in hand hebt, mits de juiste mindset natuurlijk. Deze tegengestelde boodschappen maken het soms moeilijk om te weten wanneer je moet kiezen voor aanvaarding en wanneer je moet strijden voor verandering.

Wanneer je terugkijkt naar een klassenfoto van jaren geleden krijg je vaak een glimlach op je gezicht. Er komen misschien wel leuke herinneringen naar boven, je ziet mensen op de foto staan waar je al jaren niet meer aan hebt gedacht, je lacht misschien ook even met die lelijke trui. *What was I thinking?!* Het lijkt alsof je terugkijkt naar een ander leven. Niet alleen je uiterlijk is veranderd, maar ook je brein ziet er anders uit dan toen je nog in de schoolbanken zat. Je brein ziet er vandaag zelfs anders uit dan zes maanden geleden. Want alles wat je doet – een pagina in een boek lezen, een woordenwisseling met een collega, op reis gaan naar een land waar je nog nooit geweest bent, een nieuw liedje van je favoriete artiest horen op de radio, je kind een knuffel geven of een *funny cat* video kijken – verandert je brein, en de ingewikkelde netwerken die daar deel van uitmaken, telkens een beetje.

Dat vermogen van je brein om zich continu aan te passen, heet 'neuroplasticiteit'. Je brein verandert elke dag opnieuw een beetje door elke ervaring – klein of groot – die je hebt; het blijft zich levenslang vormen, elke dag opnieuw. Het bereikt nooit een eindpunt, het is nooit 'af'. Je brein speelt voortdurend in op de uitdagingen en doelstellingen waarmee het geconfronteerd wordt. Het is een wonder van de natuur.

Juist daarom gebruiken we neuroplasticiteit vaak als het ultieme argument om mensen te overtuigen dat ze kunnen veranderen, als ze maar hard genoeg hun best doen. Het lijkt wel een mirakeloplossing. Heb je last van angststoornissen? Dan moet je gewoon je brein even '*rewire*'. Heb je moeite met verandering? Neem dan even

een *growth mindset* aan. En hoewel dit vaak met de beste intenties wordt gezegd, kan dit ook een gevaarlijke premisse zijn. Want als we onze angst niet kunnen overwinnen, als we nog steeds weerstand voelen bij een verandering of als we ons niet gelukkig voelen, dan hebben we gewoon niet hard genoeg geprobeerd. Ons brein is immers neuroplastisch, dus als je hard genoeg probeert kan je wel veranderen.

Invloed

Helaas is het niet zo dat je kan worden wat je maar wil als je maar hard genoeg probeert. Om te weten wanneer en op welke manier je impact kan hebben op je brein, moet je eerst weten wat de grenzen en beperkingen van de natuur zijn. Er zijn drie vormen van neuroplasticiteit, die niet elk in gelijke mate beïnvloedbaar zijn.

Ervaringsonafhankelijke neuroplasticiteit

De eerste vorm van neuroplasticiteit begint al heel vroeg. Wanneer je als baby ter wereld komt, ben je nog hulpeloos, maar je brein heeft al heel wat voorgeprogrammeerde mogelijkheden. De verbindingen tussen je oren en de plek in de hersenen waar geluid verwerkt wordt, zijn bijvoorbeeld al gelegd. En dat geldt voor heel wat verbindingen tussen organen en lichaamsdelen en de delen in de hersenen die verantwoordelijk zijn voor het functioneren daarvan. Deze werking ligt vergrendeld in je genen. Hoe je hersenen zich verder vormen, is om te beginnen een proces dat door die genen spontaan geregeld wordt, zonder invloed van buitenaf. Daarom wordt deze vorm 'ervaringsonafhankelijke neuroplasticiteit' genoemd.

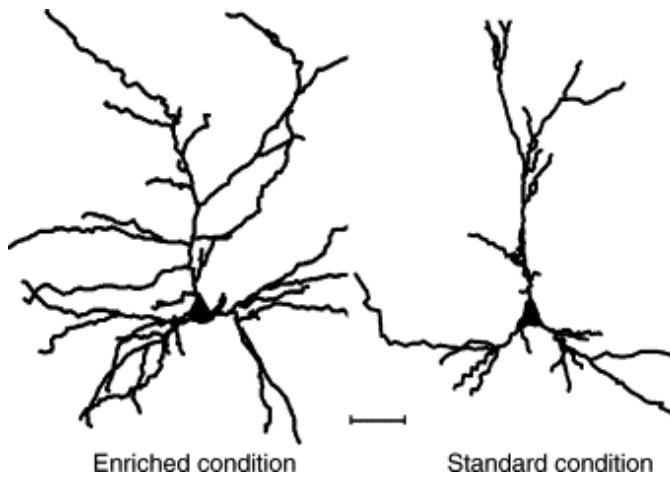
Ervaringsverwachte neuroplasticiteit

De 'bedrading' van de hersenen wordt echter niet enkel door genen bepaald. Zo'n tweehonderd jaar geleden al begonnen verschillende denkers te vermoeden dat ook onze ervaringen en onze omgeving hierop van invloed waren. Zij begonnen een reeks van – soms heel lugubere – experimenten, maar het heeft tot de jaren 60 van de twintigste eeuw geduurd voor er uit deze experimenten echt wetenschappelijke conclusies getrokken konden worden. Onderzocht werd of het aan hersenen meetbaar te merken zou zijn in wat voor omgeving ze ontwikkeld zijn. Om dit te onderzoeken, voedden wetenschappers sommige ratten op in een lege kooi (een arme omgeving), en andere in een kooi met een looprad en speelgoed (een verrijkte omgeving). Ze onderwierpen de ratten aan testen en onderzochten ook hun hersenen tijdens een autopsie. De verschillen bleken enorm; de omgeving beïnvloedde duidelijk hun hersenen. De ratten die zich ontwikkelden in een verrijkte omgeving, hadden een andere hersenstructuur met meer vertakkingen en een sterker geheugen en leervermogen. De ratten die in een arme omgeving leefden, hadden abnormaal kleine zenuwcellen en leerden dan ook slecht.

De kindertijd is daarom een van de belangrijkste periodes als het op neuroplasticiteit aankomt.

Intussen weten we dat dat bij mensen ook zo is. De opbouw van onze neurale netwerken weerspiegelt niet alleen onze genen, maar ook onze omgeving. De ervaringsverwachte neuroplasticiteit heeft dan ook te maken met die input van buitenaf. Deze input is vooral cruciaal in de kindertijd. Of een kind in zijn omgeving veel of weinig gestimuleerd wordt door nieuwe ervaringen, kan je zien aan zijn brein; tot op neuronenniveau. Die ontwikkelen zich zoals bomen, met vertakkingen. Uit onderzoek blijkt dat kinderen die in een 'verrijkte' omgeving leven, en veel verschillende ervaringen kunnen opdoen, neuronen hebben met veel meer vertakkingen dan kinderen die die ervaringen niet hebben (Figuur 1). Door zijn omgeving leert een kind namelijk beter zien, horen en grijpen, het hecht zich aan zijn ouders of opvoeders, en leert praten. Voor elk van die vaardigheden is er een kritische periode: een afgebakende periode waarin het kind van buitenaf gestimuleerd moet worden om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen. Een voorbeeld van de eindigheid van zo'n kritische periode zie je bij kinderen met een lui oog. Als behandeling wordt het goede oog elke dag enkele uren afgeplakt. Zo wordt het 'luie' oog meer gestimuleerd en kan het zijn gezichtsvermogen verder ontwikkelen. Het is cruciaal dat een lui oog vroeg ontdekt wordt, want deze behandeling helpt enkel bij kinderen tot zeven jaar. De kritische periode is na die leeftijd voorbij, en dus is het dan te laat om dit probleem nog te kunnen verhelpen.

Wanneer een kind op een bepaald moment waarop het klaar is voor een bepaalde ontwikkeling niet gestimuleerd wordt van buitenaf, zal het die ontwikkeling dus niet doormaken. Daar zijn helaas ook



Figuur 1. Ontwikkeling neuronen in een verrijkte versus standaard setting

schrijnende voorbeelden van. De kindertijd is daarom een van de belangrijkste periodes als het op neuroplasticiteit aankomt. Je brein is in je eerste levensjaren enorm plastisch en de ervaringen die je hebt als kind raken er daardoor diep in geboetseerd.

Ervaringsafhankelijke neuroplasticiteit

Wanneer je je kan ontwikkelen zoals verwacht, op basis van je genen en stimulatie van buitenaf, dan ziet je brein er op basis van ervaringsonafhankelijke en ervaringsverwachte neuroplasticiteit ongeveer hetzelfde uit. Waarom zijn alle mensen dan verschillend in hun kennen, kunnen en doen? Omwille van de ervaringsafhankelijke neuroplasticiteit. Die ervaringsafhankelijke neuroplasticiteit wordt beïnvloed door wat je meemaakt en wat je doet. Ze zorgt ervoor dat het brein van ieder van ons anders is. Lees je veel? Ga je elke week tennissen? Of

speel je amateurtheater? Dan zien je hersenen er anders uit dan die van iemand die dat niet doet. Bovendien is er een wisselwerking tussen hoe je hersenen elke dag een beetje veranderen en je gedrag. Je hersenen veranderen je gedrag, en je gedrag verandert je hersenen. Je brein van vandaag ziet er dus anders uit dan dat van zes maanden geleden. En als we het hebben over nieuwe routines bouwen, kan ervaringsafhankelijke neuroplasticiteit je daarbij kan helpen.

Verenigde Naties

Zoals je kan zien, komen bepaalde vormen van neuroplasticiteit in de ene levensfase meer voor dan in de andere. In de eerste plaats spelen onze genen een rol. Maar ook wat we tijdens onze jeugd meemaken, heeft een enorme impact op wie we nu zijn. Daar moet je rekening mee houden. Je kunt niet zomaar overal expert in worden of je persoonlijkheid 180 graden omdraaien.

Het is eigenlijk heel logisch als je erover nadenkt. Stel je een landkaart van een paar honderd jaar geleden voor. Toen waren grenzen nog heel veranderlijk; allerhande kleine gebeurtenissen konden die doen verschuiven. Een riviertje dat buiten zijn oevers trad en zo zijn bedding wat verlegde, struikrovers, een conflict tussen twee nederzettingen, om maar een paar voorbeelden te noemen. Met zo'n kaart kan je jonge hersenen vergelijken: heel flexibel en veranderlijk. Maar grenzen zijn de vandaag de dag veel standvastiger, en dus de landkaart ook. Er zijn geen struikrovers meer, wel de Verenigde Naties. Dat geldt ook voor oude hersenen. De hersenplattegronden zijn daarin alsmear vaster gaan staan.

Het verandervermogen van je brein neemt dus af met de leeftijd. Als kind leer je het snelst omdat je brein dan nog heel veranderlijk is.

Comfortzone

Het verandervermogen van je brein neemt dus af met de leeftijd. Als kind leer je het snelst omdat je brein dan nog heel veranderlijk is. Kinderen herstellen ook sneller van hersenbeschadigingen. Als je ouder wordt daalt de hoeveelheid

grijze stof en neurotransmitters, en de connectiviteit tussen neuronen neemt af. En hoewel je brein op hogere leeftijd efficiënter werkt, neemt de flexibiliteit af.

Je kan dus op elke leeftijd leren, maar naarmate je ouder wordt, gaat het leerproces trager omdat veranderingen in je hersenen zich alleen voordoen als je iets onverwachts opmerkt in je omgeving. Maar als je ouder wordt, ken je die omgeving alsmear beter en word je ook alsmear voorzichtiger. Als gevolg daarvan worden je hersenen minder uitgedaagd. Net daarom is het belangrijk om op elke leeftijd te blijven ontdekken, te blijven leren.

Ervaring

Toch heeft die afname aan neuroplasticiteit ook positieve kanten. Want wat je verliest aan verandervermogen, win je aan ervaring. Je hebt meer vaste routines, die je leven gemakkelijker maken. Je weet wie je bent, hoe je het beste functioneert, wat je leuk vindt, en dat heeft allemaal voordelen. Met ouder te worden win je aan levenservaring en verlies je aan neuroplasticiteit. ♦

De inhoud van dit artikel is een bewerking van een hoofdstuk in het eerder onder redactie van Steven Poelmans (2022) verschenen boek *De Breinbalans: Zorgen voor jezelf met je brein in gedachten*.

Katelijan Nijsmans is redactielid van Tv00.

In gesprek met Ylva Poelman

Als je in de natuur niet leert, ga je gewoon dood

Auteurs: **Olivia Kramers & Jasmijn Mioch**

We spreken met Ylva Poelman: natuurkundige, sterrenkundige en pionier in bionica, wat zoveel betekent als 'op natuur geïnspireerde innovaties'. Poelman heeft meerdere boeken geschreven en is ook bekend als De Bionische Vrouw, de titel waaronder ze meer dan honderd columns in *Trouw* heeft gepubliceerd, over voorbeelden van bio-geïnspireerde innovaties. Wat zijn de lessen die we kunnen leren van BV Natuur? Poelman vertelt hoe belangrijk diversiteit, leervermogen en leiderschap in de natuur en voor organisaties zijn. En wat de HRD'er kan doen om inspiratie uit de natuur te gebruiken om anders naar vraagstukken te kijken en te komen tot innovatie.

Iedereen kent de uitdrukking: 'de enige constante is verandering'. Maar hoe ga je daar als bedrijf nu mee om? Hoe blijf je toekomstbestendig? Vaak weet je wel dat er veranderingen zijn of zullen komen, maar niet welke. Wie had bijvoorbeeld twee jaar geleden kunnen bedenken dat een virus zo'n wereldwijde impact zou hebben? Wie kan precies voorspellen wat de gevolgen van de klimaatcrisis zijn? Of hoe komen we tot de nodige innovaties voor de energietransitie?

BV Natuur

Ylva Poelman houdt een warm pleidooi voor de BV Natuur als onconventionele inspiratiebron voor bedrijven. "Je kunt de natuur beschouwen als een bedrijf dat al meer dan vier miljard jaar bestaat, ondanks de vele en catastrofale veranderingen die ze heeft meegemaakt. 99% van de soorten die ooit hebben bestaan is inmiddels uitgestorven, maar de natuur zelf bestaat nog steeds. BV Natuur produceert organismen in allerlei vormen en maten en verleent diensten langs allerlei bedrijfsprocessen. Als die organismen in de loop van de tijd niet meer voldoen, dan sterven ze uit (gaan uit het schap) en worden vervangen door nieuwe, meer innovatieve organismen; net als producten in een bedrijf. Wil je als bedrijf lang meegaan, dan is het dus geen gek idee om te kijken hoe de natuur dat doet. De BV Natuur is immers de meest toekomstbestendige organisatie die we kennen. En, laten we eerlijk zijn, de grootste opgave waar we nu met elkaar voor staan is ons klimaat en het verlies aan biodiversiteit. Aandacht en herwaardering voor de natuur is actueel, relevant en cruciaal."

"*Bio inspired innovation*, ook wel 'bionica' of 'biomimicry' genoemd, is een



Over Ylva Poelman...

Ylva Poelman studeerde natuurkunde en sterrenkunde en is zelfstandig innovatieadviseur met een specialisatie op het gebied van *bio inspired innovation*, ook bekend als biomimicry of bionica. Op dit gebied vervult ze in Nederland een pioniersrol. Poelman houdt zich bezig met zowel technische als sociaal-organisatorische innovatie waarin leiderschap een belangrijke rol speelt. Ze is auteur van meerdere boeken, zoals *De 9 succesfactoren van de BV Natuur: Survivalgids voor bedrijven*, *De natuur als uitvinder: Miljarden jaren aan innovatie en Leiderschap in de digitale wereld: Voorbereid zijn op morgen* (samen met Ralf Knechtmans).
www.yinnovator.nl

innovatiemethode, die de natuur als inspiratiebron neemt. De methode leidt tot duurzame, out-of-the-boxinnovaties, zowel op technologisch als op organisatorisch gebied. Duurzaam, ofwel toekomstbestendig, is hierin een belangrijk woord.

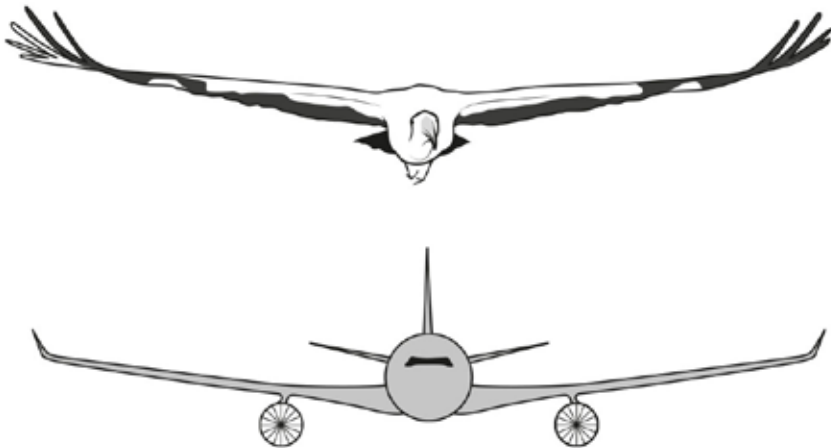
Daar hoeft je met deze methode niet veel extra's voor te doen, omdat natuur per definitie duurzaam is. Anders had ze niet zo lang al bestaan. Een ander belangrijk begrip is *'inspired'*. Het gaat erom dat je je laat inspireren door de natuur en van daaruit tot innovatie komt. Dat betekent niet copy-pasten uit de natuur, maar je laten inspireren door principes uit de natuur."

"Een mooi voorbeeld van een technische vernieuwing voortkomend uit de principes van de natuur zijn *winglets*: de opstaande en brandstof besparende randen aan het uiteinde van vliegtuigvleugels (Figuur 1). Ze zijn geïnspireerd op de omhoog gekrulde veren van vleugels van zwevende vogels tijdens het vliegen. De vogels verbruiken hierdoor minder energie. Een andere voorbeeld is de overlevingsstrategie van beerdiertjes. Zij kunnen zichzelf in een toestand van schijndood brengen door zich helemaal uit te drogen. Door het toevoegen van wat water worden ze ook

na langere tijd weer springlevend. Deze werking diende als inspiratie om vaccins te drogen en zonder koeling beter houdbaar te maken. Een meer organisatorisch voorbeeld zijn zwermen van spreeuwen. Als een roofvogel een zwerm aanvalt, dan wijken de spreeuwen uiteen om zich daarna razendsnel weer te hergroeperen. Ze doen dat met een beperkt aantal regels via snelle interacties met elkaar en bepalen hun koers op de vliegrichting van zeven directe buren. Zouden ze met één leider werken, dan zijn ze domweg te laat om de roofvogel te ontwijken. Een inspirerend voorbeeld van flexibiliteit en zelforganisatie."

Methode

"In elke situatie waar een probleem of vraagstuk zich voordoet kan bionica interessant zijn. Het kan gaan om technologische innovatie, maar ook om organisatorische vraagstukken. Je kunt in alles wel een analogie in de natuur vinden. Het begint met het formuleren van de juiste



Figuur 1. Winglets naar vogelvleugels

vraag, zodanig dat het precies zegt waar het probleem zit en dat het aansluit bij de werking van de natuur.”



De juiste vraag formuleren

De methode begint met het formuleren van het juiste vraagstuk, zodat enerzijds duidelijk is wat de vraag nu precies is en anderzijds aansluit bij de 'werking' van de natuur.

De biologische analogie vinden

Vervolgens wordt bedacht welke organismen met analoge problematiek te maken hebben. Het hoeft niet exact dezelfde problematiek te zijn, maar wel vergelijkbaar.

Uitzoeken hoe de biologische oplossingen werken

Van de gevonden voorbeeldorganismen wordt uitgezocht hoe zij het probleem oplossen, bijvoorbeeld via biologische literatuur.

De bruikbare principes destilleren

Uit de oplossingen worden de essentiële

en bruikbare principes gedestilleerd die als inspiratiebron worden gebruikt.

Vertalen naar techniek/organisatie

Bio inspired innovation is geen kwestie van copy-pasten uit de natuur. Er moet altijd een vertaalslag worden gemaakt naar iets dat bruikbaar is voor mensen of voor menselijke techniek.

Prototype/pilotproject

Is eenmaal duidelijk hoe de inspiratie uit de natuur in te zetten, dan wordt het geïmplementeerd in een prototype (techniek) of via een pilotproject (organisatorisch).

Go/no-go

Na iedere fase is er een go/no go-moment. Op basis van de voorgaande fase wordt bekeken of, en met welke oplossingen de volgende fase ingezet zal worden.

Leiderschap

Poelman legt uit dat bionica een innovatiemethode betreft, die op zichzelf niet anders is dan andere methoden. "Ik ben zelf sterk voorstander van dienend leiderschap en heb in de praktijk ook gezien dat dat werkt. Als leider schep je de condities zodat andere mensen hun werk kunnen doen. Dienend betekent overigens niet dat je een watje bent en alles altijd maar goed moet vinden. Aanspreken en benoemen wat niet goed gaat is juist belangrijk."

"Leiderschap gaat niet zozeer over (de competenties of karakteristieken van) een leider, maar over de volgers. Een mooi voorbeeld hiervan is, geloof het of niet, het alfamannetje bij de chimpansees. De chimpansees kennen complexe sociale interactie. De baas moet niet alleen sterk zijn, maar ook beschikken over *social skills*.

Deze zijn enorm belangrijk, bijvoorbeeld voor *mediation*, als er een conflict is tussen twee groepsleden. Heeft een alfamannetje onvoldoende social skills, dan zal de groep zich eerder richten op een alfamannetje dat misschien wat minder sterk is, maar sociaal beter en te vertrouwen is. Dus, heb je als medewerker een hork van een leidinggevende? Dan kun je meer invloed hebben dan je denkt.”

Poelman merkt op dat leiderschap in de natuur vele vormen kent, van de aap-op-de-rots tot aan democratie, stemmen door de groep en dat leiderschap van nature eigenlijk volgerschap is.

*Don't be scared,
be prepared.*

Democratie

“Alle dieren die in groepen leven, kennen een vorm van leiderschap,” legt Poelman uit. “Het leven in een groep heeft voordelen. Als prooidier geeft een groep je bescherming tegen roofdieren. Ga jij als prooidier links terwijl de kudde rechts gaat, dan ben je de klos. En als roofdier kan je met een groep gemakkelijker een groter prooidier vangen. Dat voordeel heb je dus alleen als je in de groep blijft. Om als sociale soort succes te hebben, moet de groep bijeenblijven en de acties coördineren. En van daaruit is leiderschap ontstaan. Leiderschap is een manier om tot consensus te komen over de gezamenlijk te nemen actie. Dit betekent niet dat iedereen het met het besluit eens moet zijn, maar dat als er een besluit genomen is, de groep zich daarbij neerlegt.”

“Zo liggen buffels gezamenlijk in de kudde te rusten. Een buffel kan opstaan, de benen strekken en in een bepaalde richting kijken. Ze doen dat als ze na het rusten op pad willen gaan, bijvoorbeeld om naar een waterplas te gaan om te drinken. Als er voldoende buffels opstaan en in dezelfde richting kijken, dan voegt de kudde zich daarnaar. Bij Afrikaanse wilde honden werkt het vergelijkbaar. Door middel van een niesgeluid geven zij aan dat ze op jacht willen. Ook hier geldt, als er maar genoeg honden niesen, gaan ze op pad. De lager geplaatste groepsleden kunnen hiermee dus een besluit afdwingen, ofwel het alfapaar wegstemmen.”

Leervermogen

Poelman benadrukt dat het voor organisaties cruciaal is om voorbereid te zijn op veranderingen, zonder dat je weet welke veranderingen dat zullen zijn. “*Don't be scared, be prepared*. Wendbaarheid en aanpassingsvermogen zijn ongelofelijk belangrijk. Net als investeren in een innovatieve cultuur, leervermogen en diversiteit. Veel bedrijven hanteren nog de *command-and-control*-stijl; het mag duidelijk zijn dat deze bedrijven het in een veranderende wereld niet lang gaan volhouden. Ook een enkele succesvolle innovatie is niet voldoende om te overleven. Innoveren is een van de negen succesfactoren om te overleven. Trek lessen uit de BV Natuur, het bedrijf dat al het langst bestaat. Wat doet zij in essentie goed?”

Bij het toepassen van bionica verloopt de dialoog tussen experts met verschillende achtergronden met goede begeleiding vaak wel goed in Poelmans ervaring. De uitdaging ligt in het doorgronden van het vraagstuk, het vinden van een analogie in de natuur,

die analogie en de werking daarvan grondig onderzoeken, om van daaruit weer de vertaling naar het vraagstuk te maken. "Bij bionica werken disciplines met elkaar samen. Je brengt verschillende werelden samen. Om dat te laten werken is het belangrijk dat je openstaat voor elkaars expertise en andere perspectieven. De technisch expert of organisatiedeskundige moet de technologie of organisatiekunde tot in de haarvaten snappen. De bioloog moet beschikken over brede biologische kennis. En allen moeten in staat zijn om ingewikkelde kennis begrijpelijk en toegankelijk over te dragen aan de anderen."

Diversiteit

"Diversiteit is van groot belang voor de BV Natuur," legt Poelman uit. "Juist door diversiteit is de natuur altijd in staat geweest om te overleven en te blijven bestaan. Neem het uitsterven van de dinosaurussen: massa-extinctie is in de lange geschiedenis van de natuur wel vaker voorgekomen, maar er blijft altijd een deel over, dat net wat anders is en wel kan overleven. In een veranderende wereld ben je niet geholpen met meer van hetzelfde. Hoe meer verschillende soorten en ideeën je hebt, hoe groter de kans dat er iets goeds bij zit. En diversiteit helpt natuurlijk om dingen van verschillende kanten te bekijken wat zorgt voor betere resultaten."

Poelman erkent dat het niet altijd gemakkelijk is: "Het is belangrijk om te werken met mensen die complementair aan jou zijn; in expertise en in persoonlijkheid. Maar dat kan ook gemakkelijk botsen. En denk niet dat je er bent als je in kwantiteit genoeg diversiteit lijkt te hebben in de vorm van percentages of streefquota.

Als het daarbij blijft, mis je compleet de toegevoegde waarde van diversiteit."

Tot slot

Poelmans werk vindt veelal plaats in de wat grotere mkb-bedrijven. De HR-teams daar zijn vaak wat kleiner en kennen meestal geen gespecialiseerde HRD- of L&D-functionaris. Poelman juicht de betrokkenheid van HR toe bij de toepassing van bionica. Het is een kans om samen te werken aan het vergroten van het leervermogen van organisaties, de ontwikkeling van leiderschap en het versterken van innovatiekracht.

Als je als HRD'er iets zou willen met bionica, dan adviseert Poelman om er experts bij te betrekken. "Mijn ervaring is dat het belangrijk is om de biologische processen goed te doorgronden, voordat je de vertaling naar de technologie of organisatie maakt. Je moet voorkomen dat je blijft hangen in metaforen, die je als organisatie goed uitkomen, maar mogelijk de plank helemaal mislaan. Een organisatie ziet zichzelf bijvoorbeeld als een schimmelcultuur, door de organische netwerkverbindingen die zij heeft. Dat kan, maar aan de schimmelcultuur zitten ook negatieve aspecten, zoals proberen de ander te bedonderen. Dat is niet wat je wil binnen een organisatie. En wie zegt dat een roedel wolven de metafoor is die een commercieel bedrijf gaat helpen? Klinkt lekker, bijvoorbeeld om je concurrenten de baas te zijn. Maar misschien is zo'n bedrijf wel beter af met andere inspiratie uit de natuur, zoals een varen. Dan moet je wel eerst goed weten wat dat organisme nou precies zo succesvol maakt. Pas dan kun je er waardevolle inspiratie uithalen." ♦

Olivia Kramers is redactielid van Tv00.

Jasmijn Mioch is redactielid van Tv00.

In gesprek met Kiki Verbeek

Waar ben jij eigenlijk van?

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Wat zeg jij over jezelf in een voorstelronde met een nieuwe klant? Ik vind dat best een lastige vraag. Zeg ik iets heel inhoudelijks? Met een persoonlijk tintje? Waar ben ik uniek in? Waarin onderscheid ik me van anderen?

Geef ik voorbeelden of gebruik ik meer abstracte begrippen? Ik heb veel bewondering voor mensen die dat zo goed kunnen vertellen. Kiki Verbeek is zo iemand en legt uit hoe je het beste vorm kunt vinden voor jouw inhoud.



Zoektocht

Hoe vind je je professionele identiteit? In een hangmat op Ibiza nadenken over je identiteit hoeft misschien niet. Het is niet een eenmalige zoektocht, maar juist een continu proces dat voortdurend aandacht vraagt. Kiki Verbeek zegt: "Waar jij van bent, dat is er al, dat is er waarschijnlijk altijd al geweest. Het is een puzzel: alle stukjes liggen al op tafel. Het leggen van die puzzel, dat is wat je te doen staat." Ik ga met haar in gesprek en om het onderwerp wat concreter te maken, beginnen we met haar verhaal.

"Ik werk met filosofische verhelderingsmethoden. Ik heb een filosofische achtergrond en voor mij werken deze methoden heel goed om iemand te helpen bij het expliciteren van zijn professionele identiteit. Ik kan de technieken goed toepassen en zie dat mensen daar inzichten mee opdoen. Op die inhoud heb ik niet zoveel meer te doen. Ik was wel zoekende naar manieren om dit aan de wereld te laten zien. Ik sloot niet voldoende aan bij problemen waar mensen mee te maken hebben. Voor welke groep en bij welk probleem helpen deze verhelderingsmethoden? Die vraag liep enige tijd met me mee tot ik op een winterse dag in een natgeregend bos dacht: ik ga mensen die worstelen met het profileren van zichzelf helpen bij het verwoorden van een glashelder verhaal. Ik heb het niet over filosofie en methoden, maar ik richt me op het schrijven van een profieltekst, speech of blog. Daar kan ik bij helpen. Vervolgens kun je nog concreter nadenken over de vorm: Hoe ziet mijn dienst er dan uit? Werk ik een dag met een groep of ga ik een-op-een met mensen werken? Hoe presenteer ik dit op mijn



Over Kiki Verbeek...

Kiki Verbeek begeleidt ervaren coaches en consultants die worstelen met het profileren van zichzelf. Ze helpt ze bij het verwoorden van een glashelder verhaal over hun dienst. Met een glashelder verhaal maak je jezelf zichtbaar als professional, je bent herkenbaar voor je doelgroep en je krijgt een natuurlijke aantrekkingskracht. Zo bouw je je onderneming op een stevig fundament.

www.glashelderverhaal.nl

website? Welke taal gebruik ik hierbij? Taal is ook vorm. We hebben de neiging om onze eigen woorden te gebruiken, maar is dat ook de taal van je doelgroep?"

Niet genoeg

Een belangrijk deel van onze professionele identiteit wordt gevormd door vakkennis: je inhoud. Hoe je die vakkennis aan de wereld laat zien, en dan vooral de wereld waar jij mee wil werken, dat is de vorm. Als je je professionele identiteit wilt versterken dan

gaat het om het vinden van een vorm voor je inhoud. Hoe doe je dat?

Je inhoud is je kennis: Wat je hebt geleerd? Waarin je bent geoefend? De inhoud is er en draag je bij je. Het is je vakmanschap, je ambacht en je praktijkervaring. De vorm maakt je inhoud aantrekkelijk en toegankelijk voor anderen. Het is de zichtbare presentatie van je inhoud; de dienst of het product waarin je je inhoud giet. Vorm is ook de woorden en zinnen die je gebruikt om je professionele verhaal te vertellen.

Als professional heb je een drive, ben je intens verbonden met wat je doet. Je bent wellicht ook sterk ontwikkeld op de inhoud. Je houdt vakliteratuur bij, professionaliseert je voortdurend en je experimenteert met nieuwe aanpakken in het werk. Maar brengt dat ook brood op de plank? Weet je daarmee mensen te overtuigen en in beweging te brengen? Brengt dat je ook bij het werk dat je heel graag wil doen? Ben jij sterk gedreven door de inhoud van je vak? Dat is helaas niet genoeg. Je hebt een vorm nodig waarin je jouw kennis en wijsheid giet; een manier om die ervaringskennis en levensinzichten uit jouw verhaal in praktijk te brengen en toepasbaar te maken voor een ander. Denk bij vormen aan het schrijven van boeken, het verzorgen van een bepaald type trainingen, een-op-eencoaching of groepsbijeenkomsten, online begeleiding, het geven van lezingen, workshops of het publiceren van artikelen.

Het is cruciaal om je te blijven ontwikkelen. Maar wees ook een beetje praktisch. Als je niet in staat bent om met alle kennis die je hebt ook echt iets te doen, waar lees je dan al die boeken en artikelen voor?

Als je daar zoveel in investeert dan is het echt de moeite waard om een goede vorm te vinden waarin je die kennis kunt overdragen of inzetten.

Ontwikkelproces

Het vinden van een vorm die bij jou past is nog best een kunst. Sommige professionals vallen op in wat ze doen. Ze lijken echt iets te pakken te hebben. De ene professional slaagt er beter in dan de ander om vormen te vinden waarin hun inhoud zichtbaar wordt en tot bloei kan komen. Vorm en inhoud zijn bij hen heel goed uitgelijnd.

Je hoeft er niet voor naar Ibiza. Het vinden van vorm en inhoud gebeurt in de dagelijkse praktijk, terwijl je aan het werk bent. Je kunt je ervoor openstellen en het kost moeite om je inzichten vast te pakken en er handelingen aan te verbinden. Maar je hoeft niet ver te zoeken. Zie het als een persoonlijk ontwikkelproces om de vorm te vinden bij jouw inhoud. Maak daar tijd voor, probeer uit, vraag anderen met je mee te denken.

Doe geen poging je doelgroep te overtuigen van de kracht van jouw werkwijze, maar zet die kracht in voor het oplossen van een concreet probleem van jouw doelgroep.



Opdrachten

Wil jij ook eens aan de slag met inhoud en vorm? In haar boek beschrijft Verbeek (2021) leuke, concrete opdrachten die je kunt doen. Voor mij maken die opdrachten het werken aan de vraag 'waar ben ik van' heel aantrekkelijk. Bijvoorbeeld:

- Kijk naar de homepage van je website en verplaats je in iemand uit je doelgroep. Voel je je als bezoeker gezien en gehoord? Krijg je vertrouwen in de persoon achter de site?
- Versterk je website door te vertellen over je praktijk: vertel over de problemen die jij helpt oplossen, benoem de resultaten die jij helpt behalen. Laat klanten aan het woord, beschrijf casussen, geef voorbeelden. Laat merken dat je midden in de wereld staat.
- Waaraan merk je dat je je tot expert hebt ontwikkeld? Waaraan heb jij jouw 10.000 uur besteed? Kun je dit concretiseren? Op deze manier verzamel je ingrediënten die jouw senioriteit illustreren. Hiermee kun je je persoonlijke profiel kleur geven.

Etalage

Een van de belangrijke plekken om je professionele identiteit te laten zien is je website. Daar wil je jezelf authentiek en krachtig neerzetten, zodat klanten, opdrachtgevers en collega-professionals weten wat ze aan jou hebben en waar ze jou voor kunnen benaderen.

Een van de belangrijke plekken om je professionele identiteit te laten zien is je website.

Veel inhoudsgerichte professionals hebben de neiging om een ingewikkelde website te maken waar alles in en op staat wat ze aan inhoud in huis hebben. Ze willen de ander laten zien hoe goed, interessant en veel ze weten. Maar niet al je honderden ideeën, inzichten en ervaringen hoeven online. De etalage is niet voor jezelf bedoeld maar voor de ander. Jij bent degene die bepaalt: wat zet je in de etalage, wat kan in de winkel, wat sla je op in het magazijn of zelfs in de kelder. De kunst is om een ordening aan te brengen zoals je bezoeker het graag geordend ziet. Dat vereist aandacht. Het maakt

je boodschap veel sterker. Als bezoeker zie je toch graag dat de etalage voor jou toegankelijk is gemaakt. Dat nodigt uit om de winkel binnen te stappen.

Begin dus met wat er op het spel staat, en doseer en orden je informatie. Vertel iets over jezelf door het over de ander te hebben en wees niet bang dat je te weinig vertelt. Dit doseren en ordenen kan wel pijn doen. Het is een klus en je komt wellicht weerstand tegen bij jezelf. Maar je maakt jezelf herkenbaar door focus aan te brengen. Uiteindelijk geeft focus je kleur en zorgt voor eigenheid. Zo bereik je mensen die zich kunnen vinden in jouw focus en geïnteresseerd zijn in wat jij te bieden hebt.

Opdrachten

Werk aan de winkel? Hier een paar opdrachten om focus aan te brengen:

- Stel je hebt duizend ideeën op de plank, maar niet eentje in de wereld. Je gaat één idee in praktijk brengen, wat kies je?
- Schrappen is moeilijk, maar het helpt je om dichter tot de kern van je zaak te komen. Kijk eens naar de teksten op je website en vraag je af: wat kan weg? Schrap wat weg kan, laat het overgeblevene een poosje staan en ervaar wat dat doet.
- Je bent vast wel eens op een website geweest die voor je gevoel klopte. Analyseer die website eens op inhoud en presentatie. Wat valt je op en wat kun je toepassen op je eigen website?

Tot slot

Wie ben ik? Met die vraag kun je een leven lang bezighouden. Antwoorden op die vraag zijn natuurlijk in beweging. Wie weet waar jij over een paar jaar staat. Zie het werken aan je professionele identiteit als een continu ontwikkelproces en nodig jezelf uit om af en toe eens stil te staan en iets te overdenken. Het is toch heel fijn om rustig te kunnen vertellen waar jij van bent als iemand dat aan je vraagt. En als het je lukt om een vorm te vinden voor jouw inhoud waar jouw doelgroep enthousiast over wordt. Dat jij degene bent waar anderen van zeggen: die is lekker bezig! ♦

Referentie

- Verbeek, K. (2021). *Waar ben jij eigenlijk van? Professionele identiteit voor ervaren coaches & consultants*. Culemborg: Van Duuren Media.

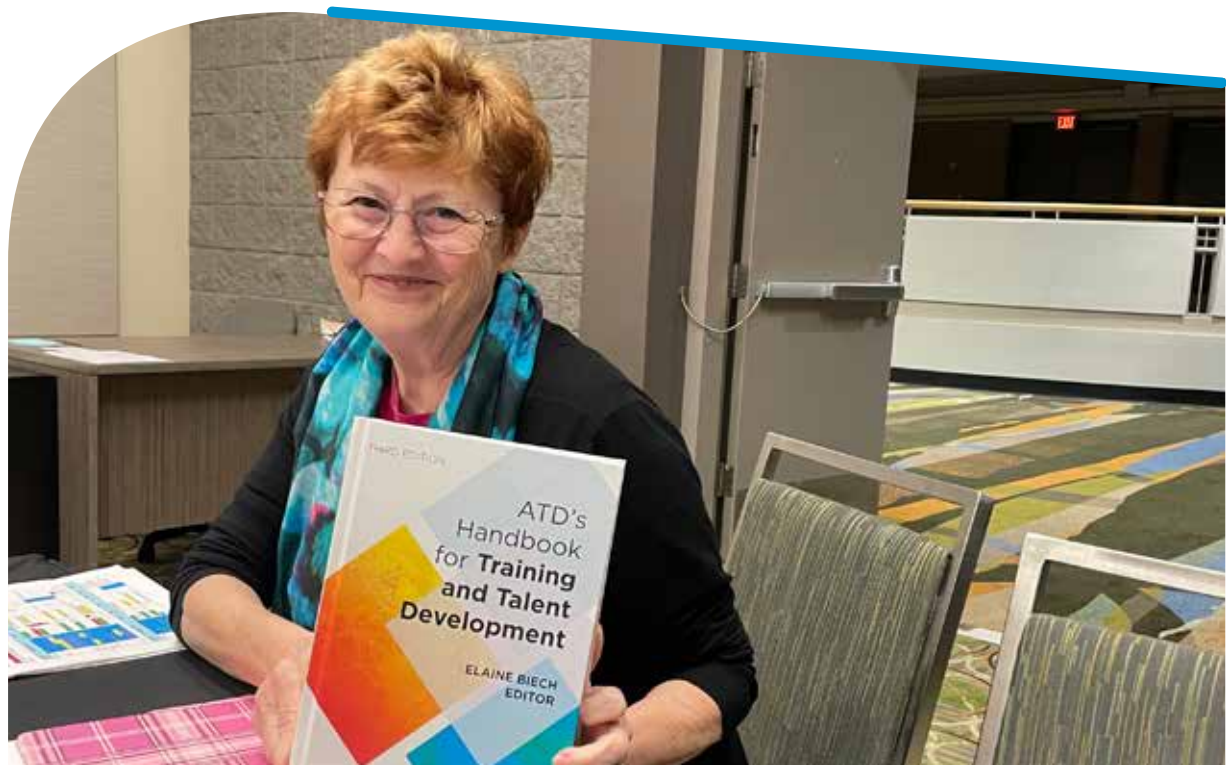
Sibrenne Wagenaar is redactielid van *TvOO*.

In gesprek met Elaine Biech

Leren als businesscase

Auteur: **Ria van Dinteren**

We moeten nu strategische keuzes maken als HRD, zegt Elaine Biech. Zij is de auteur van 86 boeken over HRD en leren en heeft net de derde editie uitgebracht van haar *ATD's Handbook for Training and Talent Development*. Ik ontmoet haar in Orlando bij de *ATD International Conference & Exposition*, de grootste internationale HRD-conferentie ter wereld. Als je uit Nederland komt is het meebrengen van haar boek geen optie – met een gewicht van ongeveer vier kilo – maar de inhoud is geheel vernieuwd en dus ging ik in gesprek met haar over haar nieuwe boek en de trends die zij wereldwijd ziet op het gebied van leren en ontwikkelen.



Handboeken

In de eerste uitgave van *TvOO* in 2022, over Oud & Nieuw, stonden twee Nederlandse handboeken centraal die recent uitgekomen waren: *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers* en het *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (Poell & Kessels, 2021). Het handboek van Elaine Biech is gericht op het vak in de Verenigde Staten. En zoals alles in Amerika is het groter en zijn er meer auteurs en bijdragen. Nieuw in deze derde editie zijn de praktijkverhalen, naast de aandacht voor wetenschap, praktijk en toepassingen die we in eerdere edities troffen. Zo heeft de vicepresident van Wallmark zijn verhaal gedaan over leren en ontwikkelen in zijn organisatie. In totaal hebben 101 auteurs aan deze uitgave bijgedragen en alle in het boek genoemde tools zijn ook online beschikbaar. Biech stelt dat elke HRD'er de verantwoordelijkheid heeft om mensen en organisaties te laten groeien. Dat betekent dat je minimaal iets moet weten over leermodellen en toetsing, maar ook hoe je dit in je organisatie toepast. Daarnaast vormt diversiteit een belangrijk onderwerp in dit handboek; niet alleen als HRD-thema, maar ook als auteur, mensen van verschillende culturen, genders en

landen. Internationale invloeden zijn te onderscheiden en voor het eerst wordt er aandacht besteed aan zzp'ers die HRD-advies geven, en aan kleinere organisaties met maar een verantwoordelijke voor leren en ontwikkelen.



Over Elaine Biech...

Elaine Biech CPTD fellow, gelooft dat het altijd beter kan. Haar passie is het om anderen te helpen om hun passie te vinden. Ze is gespecialiseerd in het beter laten functioneren van teams en individuen. Ze maakt maatwerk van elk project zodat er maximaal rendement is. Ze heeft honderden apps en trainingen ontwikkeld en was de ontwerper van de eerste virtuele training voor NASA in 1986. Ze heeft 86 boeken geschreven en is sinds 1982 actief bij de Association for Talent Development (ATD). Met meer dan 400 keynotes en diverse prijzen is ze met recht een echte expert binnen het HRD-werkveld.

www.elainebiech.com

Biech stelt dat elke HRD'er de verantwoordelijkheid heeft om mensen en organisaties te laten groeien.

Pandemie

Biechs handboek is in acht maanden geschreven en dat is niet voor niets. De pandemie heeft een enorme versnelling in leren teweeggebracht, geeft ze aan: "We waren zo nodig als HRD'ers om te assisteren bij hybride en online leren maar ook om managers te leren hoe ze om moesten gaan met deze nieuwe werkelijkheid. Het hybride en online leren is enorm doorontwikkeld door de pandemie. We leren steeds beter een goede balans te vinden tussen werk en privé, en tussen online en offline werken. Deze werkwijzen hebben wel nieuwe vragen opgeroepen. Meer dan ooit hebben we ons gerealiseerd dat ontwikkeling een individuele keuze is die mensen voor zichzelf moeten maken. Je carrière is niet iets waar je een bedrijf verantwoordelijk voor kan maken. Het is jouw eigen zaak maar wij (HRD) kunnen wel helpen om mensen een antwoord te laten vinden op die vraag. Wij hebben de kennis en we zijn verplicht om deze kennis te verspreiden. En de pandemie heeft aangetoond dat dit ook het moment is voor ons."

Meer dan ooit hebben we ons gerealiseerd dat ontwikkeling een individuele keuze is die mensen voor zichzelf moeten maken.

Association for Talent Development

De Association for Talent Development (ATD) is de grootste beroepsvereniging voor leren en ontwikkelen ter wereld. Zij organiseren plaatselijke conferenties en certificeren trainers en HRD'ers. Ook brengen zij boeken uit over het vakgebied. Elk jaar organiseren ze een internationale conferentie (ATD ICE) met bezoekers van over de hele wereld. Voor de coronapandemie konden de bezoekersaantallen oplopen tot 30.000 met Barack Obama als keynotespeaker. Dit jaar waren er 5.400 bezoekers en meer dan 300 sessies. Elaine Biech brengt traditiegetrouw alle disciplines van het vak bijeen in het *ATD's Handbook for Training and Talent Development*. www.td.org

Actie

"Als we ook in de toekomst een goede bijdrage willen leveren als HRD dan is het nu een goed moment om onze rol op te pakken. We hebben sinds de pandemie een plek aan tafel gekregen bij strategisch management, maar we moeten nog wel actie ondernemen om daar te blijven zitten. Er zijn ongelooflijk veel uitdagingen in ons vakgebied – waar de pandemie er een van was – maar wellicht nog groter is de noodzaak om mensen te blijven scholen. Een leven lang dezelfde baan aanhouden, gaat niet meer werken. Ook is het vinden van nieuwe mensen een grote uitdaging en daarnaast zijn er nieuwe rollen voor leidinggevendenden op het gebied van coachen en faciliteren waar we rekening mee moeten houden. Wij HRD's kunnen veel

en alles is nodig op dit moment: we weten wat er speelt bij medewerkers, we hebben verstand van een leven lang leren en we weten wat er nodig is om mensen te laten houden van hun werk en ze te motiveren. Die plek aan tafel geeft ons de gelegenheid om het management te begeleiden in het betrekken van medewerkers; onze kennis en expertise maken het verschil. Als we de kans nu niet pakken dan mist ons vakgebied iets, maar ook organisaties en medewerkers komen dan op achterstand.”

Leiders als leraar

“Ik werk aan een nieuw boek waarin leiders aan het woord komen en hun ideeën delen over leiderschap en hoe ze hun medewerkers laten ontwikkelen en leren. Hoe meten ze en hoe brengen ze cultuurveranderingen tot stand? Ik zie HRD als sterke partner voor leiders. Eigenlijk zou maar 20-40% van het werk van HRD moeten bestaan uit het trainen van mensen; de rest zou moeten gaan over het begeleiden van de leiders in hoe ze betere leiders kunnen worden en mensen kunnen inspireren zodat organisaties en mensen beter worden. Ik verwacht dat dat heel belangrijk gaat worden. Aandachtspunten zouden moeten gaan over machinelearning, over technologie. Toekomstige leiders moeten beïnvloeden en hun kennis zal steeds minder belangrijk worden, maar wel zal er meer flexibiliteit

gevraagd worden. Denk aan de omgang met generatie Z, die gericht is op leren maar echt iets anders nodig heeft en komt brengen.”

Toekomst

“Volgens Forbes zijn er in 2030 banen die nu nog niet bestaan en tegen de tijd dat het 2025 is, heeft 50% van de medewerkers extra scholing nodig om bij te blijven. De robot neemt banen weg maar creëert ook andere banen die meer creativiteit vragen en kritisch denken. Daarin moet geïnvesteerd worden en HRD kan daar aan bijdragen en een grote rol in spelen. Sterker nog, ik denk dat we hard nodig zijn,” aldus Elaine Biech. ♦

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van *TvOO*.

Referenties

- Biech, E. (Ed.) (2022). *ATD's Handbook for Training and Talent Development* (3rd. ed.). Alexandria: Association for Talent Development.
- Poell, R. & Kessels, J. (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren*. Tiel: Lannoo.
- Ruijters, M., Schut, R., & Simons, R.-J. (Red.) (2021). *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers*. Amsterdam: Boom.



Even bellen met Sofie Willox

Diepere **reflectie-** **momenten** in de natuur

Auteur: **Jasmijn Mioch**

“Brandweermannen. Je associeert ze niet onmiddellijk met stil zitten. Nochtans is het leven op de brandweerkazerne anders dan op het terrein. Tijdens een interventie herken je snel de directieve aanspreekstijl. Op dat moment moeten bevelen duidelijk zijn en uit één mond komen. De manschappen verwachten dit ook. Eens terug in de kazerne is dat andere koek. Daar verwachten brandweermannen flexibel leiderschapsgedrag,” opent trainer, coach en leerarchitect Sofie Willox het gesprek.

Sofie Willox was het afgelopen jaar aan de slag als leiderschapscoach bij de Brandweerzone Gent Centrum. Dit omvat de stad Gent (België) en een reeks gemeenten daarrond. De tweede coronagolf, we spreken herfst 2021, dwong haar haar aanpak aan te passen. Ze ging de natuur in en dat bleek een dikke meevaller te zijn.

Focussen

“Persoonlijke coaching vindt doorgaans plaats in een vergaderruimte,” legt Willox uit. “Maar in oktober sloeg corona ongenadig toe: steeds meer brandweermannen van het korps vielen uit en de angst voor mogelijke besmetting was erg groot. Een korps moet nu eenmaal fit zijn en voldoende bemand. Het gaat soms om leven en dood. Hierdoor moesten we elkaar noodgedwongen online spreken. Via het scherm gingen de gesprekken wel goed, maar de connectie tussen mij en mijn coachee voelde een pak minder diepgaand. Ik stelde aan een van de officieren voor om het scherm in te ruilen voor een wandeling in De Bourgoyen, een natuurdomein bij Gent. Na onze eerste wandeling in de vrieskou, met muts, modderbestendige schoenen en mondmasker in openlucht,

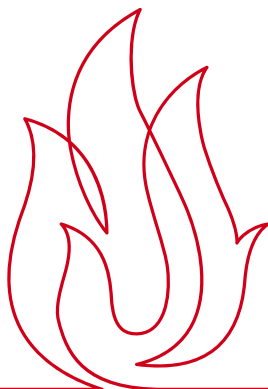
hadden we de connectie teruggevonden. Meer nog, de brandweerofficier in kwestie gaf aan dat het wandelen hem zelfs meer hielp focussen op diepere gedachten in vergelijking tot de vergaderzaal in de kazerne waar elke zoveel minuten wel een oproep door de luidspreker weergalmt. Daarna heb ik het voorstel ook aan de andere brandweermannen voorgelegd. Op een persoon na gingen ze er allen op in. En ja, de hond mocht ook mee.”



Over Sofie Willox...

Sofie Willox is de bezieler van So We Grow. Als learning expert met twintig jaar ervaring helpt ze individuen, teams, leiders en HR-afdelingen om leren en ontwikkelen te vertalen naar concreet gedrag. Niet door mee te surfen op hypes of troebele HR-modellen. Wel door wetenschappelijk onderbouwde theorieën over leren en ontwikkeling om te zetten naar een no-nonsensepraktijk.

www.sowegrow.be





Impact

"Ik ervaar verschillende positieve elementen van samen de natuur ingaan. Te beginnen met de spiegeling van de traagheid van de natuur zelf. In de natuur is weinig afleiding. Stiltes voelen daardoor normaler. Er is minder druk om te moeten praten. Door vaker pauzes in te lassen en naar het landschap te staren, bouwen mensen diepere reflectiemomenten in. Gedachten die niet af zijn, worden niet afgebroken door een mail die binnenkomt of voetstappen op de gang. Ons brein is meer ontspannen en laat dan ook meer toe."

"Je hoeft ook niet in elkaars ogen te kijken, want je stapt naast elkaar," gaat

Willox verder. "Dat geeft psychologische veiligheid. Gesprekken werden vaak gevoeliger en kwetsbaarder."

"We ervaren ook dat het buiten zijn, het kostbare daglicht op ons gezicht in de winterdagen en de fysieke beweging ons mentaal beter wakker hield en een goed humeur bezorgde. We bleven beter bij de les en waren aan het eind van twee uur wandelen zo fris als een hoentje. Meestal hadden we zo'n tien kilometer op de teller. Ik kan je verzekeren, dan is een brandweerman in zijn nopjes... en hij niet alleen" (glimlacht).

Tips

"Check op voorhand met de andere persoon of hij het goed vindt om te gaan wandelen. Ik hield altijd een alternatief achter de hand, mocht het weer echt te slecht zijn. Pas de avond voordien, na het bekijken van de voorspellingen, hakten we samen de knoop door."

"Daarnaast is het een goed idee om aan het einde van de wandeling onmiddellijk zaken op te schrijven die je hebt afgesproken," vervolgt Willox. "Doe je dat niet, dan bestaat de kans dat je het vergeet of je het je niet meer goed herinnert."

"En tot slot: *go with the flow* van de natuur. Geniet van de kleine dingen, het uitzicht, de fauna en flora: deze openheid schept een band met de andere persoon. Leren lukt niet in een geforceerde situatie, maar wel bij een gevoel van veiligheid en verbondenheid." ♦

Jasmijn Mioch is redactielid van *TvOO*
Sofie Willox is lid van de adviesraad *TVOO*

Als je kiest voor inhoud.



Relationele verleidingen

Het werken met groepen in ontwikkeling is prachtig en bevredigend en kan tegelijkertijd ook spannend en doodvermoeiend zijn. Het is in wezen een aaneenschakeling van relationele verleidingen:

- Hoe krijg je een groep mee?
- Hoe laat je een soepel proces ontstaan?
- Hoe ga je verstandig om met je rolmacht?
- Hoe kun je voorkomen dat mensen onbedoeld beschadigd raken?

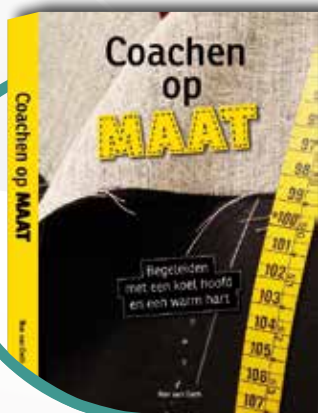
Voldoende is het nieuwe goed

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



Coachen op maat

Er is niet één juiste manier om te coachen. Coachees zijn daarvoor te verschillend en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dit boek pleit daarom voor 'coachen op maat'. Leidend is wat de coachee wil bereiken en daarvoor nodig heeft. Met een koel hoofd en een warm hart veert de coach mee en doet wat voor haar coachee het beste werkt.

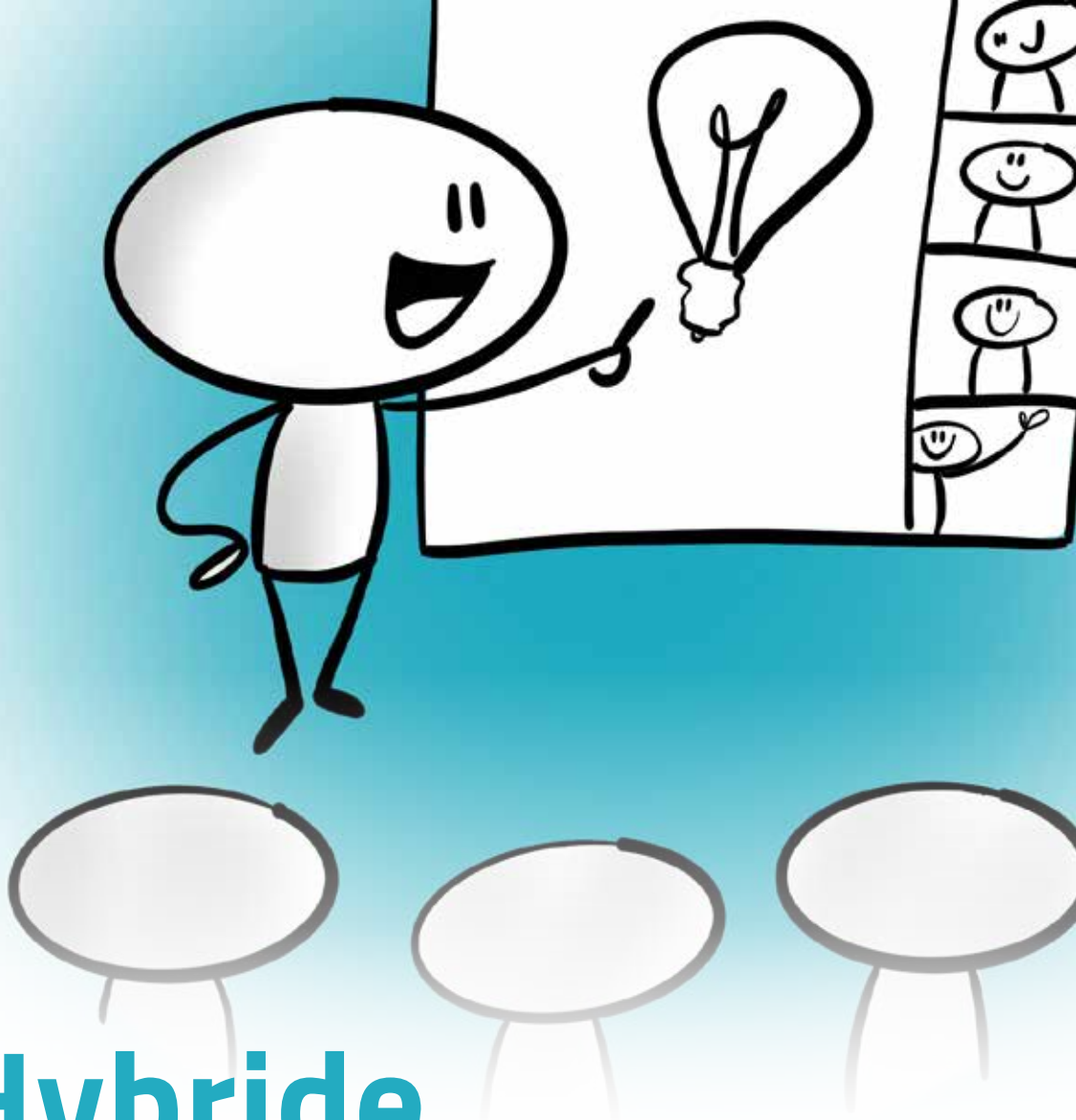


Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl

Illustratie: Studio Tekenkraft (2021)



Hybride bijeenkomsten

Kracht & kanttekeningen

Auteur: **Matthijs Steeneveld**

Vanwege de coronamaatregelen is vrijwel iedereen gestart met online en hybride bijeenkomsten. Inmiddels komen we ook weer offline samen. Tegelijk zullen online meetings blijven bestaan. Maar wat doen we met hybride bijeenkomsten, sessies waarbij sommige deelnemers fysiek samenkomen en anderen online aanhaken? Is dat het beste van twee werelden? Of neem je de nadelen van offline en online juist mee? In dit stuk lees je een voorzet op een mogelijke toekomst voor hybride bijeenkomsten: de voordelen die het kan bieden en de kanttekeningen daarbij.

Hybride als waardevolle optie

Hybride bijeenkomsten bieden allerlei nieuwe kansen. Voor de individuele medewerkers geeft het een vorm van autonomie. Autonomie draagt bij aan werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Hybride werken biedt de ruimte om (in goed overleg) te kiezen waar je werkt en wanneer je werkt. Of je nu prettiger thuis

werkt, minder mobiel bent vanwege een beperking, je reistijd wilt verminderen of liever je werkzaamheden over de dag spreidt vanwege mantelzorg, ziekte of sport, hybride werken maakt het mogelijk om voor jezelf passende keuzes te maken. Als een organisatie daarin meer autonomie wil bieden, dan helpt het als bijeenkomsten niet alleen offline zijn.

Hybride bijeenkomsten bieden allerlei nieuwe kansen.

Voor het team of de organisatie biedt hybride ook voordelen. Het vermindert de reistijd en reiskosten. Daarnaast zijn online en hybride vaak makkelijker en goedkoper op te schalen – denk aan een groot congres of internationale sprekers. Misschien nog belangrijker is dat het opeens veel makkelijker is om mensen aan te laten sluiten. Een directeur die een half uur aanschuift vanuit het hoofdkantoor. Een klant die een kwartier meedoet met de tussentijdse afstemming. Of medewerkers die online aanhaken voor bepaalde onderdelen van de heidagen van het bestuur.

Daarnaast bieden hybride en online ook nieuwe mogelijkheden die we offline niet of minder beschikbaar hebben. Bij een fysiek congres was zelden veel interactie tussen een hoofdspreker en de zaal,

terwijl online veel meer vragen worden gesteld. Alle deelnemers kunnen parallel schrijven op een digitaal whiteboard, in tegenstelling tot de fysiek gebruikelijke 'persoon met de stift'. Omgekeerd biedt een offline sessie een mate van spontaan contact en verbinding die online niet zo vanzelfsprekend is. Dat pleit ervoor om offline niet af te schaffen, maar in mijn ogen pleit het óók voor hybride. Als we goede hybride bijeenkomsten kunnen organiseren, hebben we het beste van twee werelden.

Door hybride bijeenkomsten kunnen degenen die dat willen offline samenkomen. Daardoor is vaak meer verbinding mogelijk, bijvoorbeeld in de pauzes of na afloop. Collega's kunnen daadwerkelijk samenkomen in plaats van online vergaderen terwijl ze op een paar meter afstand van elkaar zitten. Digitaal deelnemen maakt het dan ook toegankelijk voor mensen op afstand. De vraag is in mijn ogen dus niet of we in de toekomst weer allemaal offline samenkomen of voortaan online blijven. De vraag is zelfs niet of alles voortaan hybride moet – dat denk ik niet. De keuze is wanneer je welke vorm gebruikt, afhankelijk van het doel en de deelnemers.

Als we goede hybride bijeenkomsten kunnen organiseren, hebben we het beste van twee werelden.

Interactie is het toverwoord

Soms komen we samen voor informatieoverdracht –

eenrichtingsverkeer. Dat kan in een hybride wereld echter ook op andere manieren: via mail of een korte videoboodschap. Twee goede redenen om samen te komen, zijn de sociale verbinding en om samen meer te creëren dan je alleen kunt. Daarvoor is interactie cruciaal. Mensen willen en moeten met elkaar in contact zijn. In een offline bijeenkomst lijkt dat soms vanzelf te gaan. Zet een aantal mensen bij elkaar in een ruimte en er wordt al snel gepraat. Dat betekent echter niet dat we ook productieve, waardevolle en prettige interactie hebben. Datzelfde geldt voor online en hybride.

Het vraagt allereerst om goed faciliteren. We willen dat alle deelnemers hun bijdrage kunnen leveren. Daarnaast krijgt iedereen hopelijk de inbreng van anderen mee. Tot slot willen we dat mensen op elkaar reageren, doorvragen of doorborden op elkaars ideeën. Offline gaat dat niet vanzelf. Omgekeerd is interactie online of hybride zeker mogelijk. Maar waarom zouden we hybride willen samenkomen?

Wanneer heb je welke bijeenkomst?

Er is geen definitief antwoord op de vraag of bijeenkomsten nu online, offline of hybride moeten plaatsvinden. De keuze hangt af van allerlei factoren. Wat kun je meenemen in je overweging? Allereerst is het goed om te bedenken wat je doel is. Wat wil jij bereiken – en wat is er belangrijk voor de andere betrokkenen?

Eenrichtingsverkeer

Misschien draait het vooral om het verspreiden van kennis en informatie: eenrichtingsverkeer dus. Als het niet nodig is dat mensen op elkaar reageren, dan is asynchroon werken vaak een goede optie.

Naar je team stel je een overzichtelijke mail op. Alle medewerkers van een grote organisatie krijgen een video-interview met de directeur toegestuurd. Projectleden delen hun updates met korte filmpjes op WhatsApp. Betwijfel je of mensen de informatie tot zich nemen? Vraag je dan ook af of ze dat wel zouden doen als ze verplicht in een zaaltje moeten zitten.

Interactief

Als je waarde hecht aan reageren op elkaar, dan is een live sessie een goed idee. Daarmee bedoel ik live in de tijd. Dat kan dus fysiek samenkomen, hybride of online zijn. Naast het praktische voordeel van directe interactie geeft het doorgaans ook een sterker gevoel van verbondenheid. Dat betekent dat je extra aandacht moet geven aan het gevoel 'erbij te horen' voor de online deelnemers. Laat ze bijvoorbeeld niet steeds wachten als de pauze is afgelopen (maar de mensen in de zaal erg langzaam hun stoel opzoeken). Bij twijfel geef ik het liefste online voorrang.

Daarnaast kun je rekening houden met de schaal van de meeting. Hybride klinkt groot en ingewikkeld, maar kan ook heel klein. Samen met je partner bellen met je ouders met de telefoon op luidsprekerstand bijvoorbeeld. De groeps grootte heeft vooral veel impact op de technische complexiteit en benodigde apparatuur. Gaat het om één afwezige collega dan belt diegene misschien in. Afhankelijk van de wensen en de keuze, is het de uitdaging om er vooral ook een sprankelende en effectieve bijeenkomst van te maken.

Kan iedereen zonder enige moeite fysiek samenkomen, dan kies je doorgaans voor offline – tenzij je vooral digitale

samenwerkingstools gebruikt. Dat is echter geen vanzelfsprekendheid meer. Bespreek met betrokkenen wat voor hen goed werkt en hou de doelen van de bijeenkomst in je achterhoofd, zoals de volgende voorbeelden illustreren:

- Team op de hoogte brengen van ieders voortgang: elke week asynchroon, zodat iedereen op een zelfgekozen tijdstip kan zenden en ontvangen.
- Een nieuw projectteam dat aftrapt met brainstormen over hun plannen: een offline bijeenkomst met veel speelse werkvormen en sociale interactie.
- Teamvergadering met besluiten, updates en discussiepunten: hybride meeting met heldere structuur, waarvoor bij twee agendapunten een gast wordt 'ingebeld'.
- Ontwikkeling van projectplan: asynchroon samenwerken op een gedeeld whiteboard, waarbij iedereen ideeën en vragen online post. Die worden vervolgens in een meeting besproken met een aangewezen facilitator.

Hoe doen we dat, sprankelend en effectief uitwisselen?

Om een waardevolle bijeenkomst te houden, helpt het als je een gedeeld belang, doel of onderwerp hebt. Het draait niet om een afgebakend doel waarbij de stappen al volledig zijn uitgestippeld, dat vermindert de speelruimte en interactie eerder. Het gaat wél om een gezamenlijk gevoeld idee van 'hier gaan we mee aan de slag'. Omdat het probleem ons allemaal aangaat, omdat we ons als team verbonden voelen, we elkaar willen steunen of omdat we weten dat we samen meer bereiken dan alleen. Zo geeft een gedeeld doel richting aan de bijeenkomst en een belang aan alle deelnemers.

Een goede meeting heeft een bepaalde 'energie' nodig, je wilt de deelnemers betrekken en activeren. *Liberating structures* is een gedachtegoed dat hieraan bijdraagt. Deze bevrijdende werkvormen geven mensen de ruimte om hun bijdrage te geven juist door structuur. Dat klinkt tegenstrijdig, maar is het niet. Denk aan een klassieke 'kringverjaardag'. Hoewel die vrij lijkt, blijkt niet iedereen zich geroepen te voelen om bij te dragen aan het gesprek. Doorgaans is het die ene oom of tante die het hoogste woord voert ("Hèhè, daar zitten we dan!"). Wil je iedereen activeren, dan creëer je verschillende zithoekjes of borreltafels met hapjes. De structuur (de inrichting) 'bevrijdt' mensen om te praten.

Om een waardevolle bijeenkomst te houden, helpt het als je een gedeeld belang, doel of onderwerp hebt.

Dat geldt ook voor een overleg: de ene voorzitter vertelt uitgebreid z'n mening bij elk agendapunt en faciliteert zo vooral jaknikken (en mogelijk nee doen). Structuren die wél activeren, zetten iedereen aan het denken, bijvoorbeeld door goede vragen en stilte. Zulke structuren helpen, maar de basis is natuurlijk luisteren en ons uitspreken. We zijn geneigd in een groep vooral die informatie te delen waarmee we bij de anderen horen. In andere woorden: we vertellen wat iedereen al denkt en weet. Zonde! Laten we samen nieuwe inzichten en andere perspectieven ontdekken.

Hybride werken deze structuren en het luisteren als basis ook. Het vraagt om

de juiste techniek, handige trucs én samen leren. Experimenteer met nieuwe werkvormen en ontwikkel samen verder. Enkele praktische hybride suggesties die je direct kunt uitproberen:

- Maak snel kleine groepjes door een offline deelnemer te laten bellen met iemand die online meedoet.
- Projecteer een digitaal whiteboard waar iedereen direct op kan posten (juist ook de mensen thuis). Zorg voor een facilitator die de papieren post-its toevoegt.
- Spreek af om niet door elkaar te praten en ook niet zachtjes tussendoor te kletsen in de zaal. Laat de voorzitter dat ook handhaven. Zo ontstaat er minder ruis en voelen online deelnemers zich er minder bijhangen.
- Introduceer *ELMO* (lieft ook als rode pop!). *ELMO* staat voor *Enough, let's move on*. Iedereen kan Elmo erbij pakken (of als afbeelding delen) als hij het idee heeft dat de discussie niet meer waardevol is. Er is geen uitleg of verklaring nodig, het geeft een simpel en speels signaal om te pauzeren en te bepalen wat nu nodig en nuttig is.
- Werk met 'makkelijke' vragen, waarop iedereen altijd een goed antwoord kan geven. We houden vaak onze mond als we twijfelen of we wat zinnigs te zeggen hebben, of ons idee wel goed genoeg is. Een vraag als 'wie heeft er een goed idee?' voert die druk op. Een opdracht als 'laten we samen tien willekeurige ideeën bedenken' is makkelijker. Of niet 'zijn er nog vragen' maar 'waar ben je nog nieuwsgierig naar' of 'wat zouden onze klanten/collega's hier nog over willen weten?' Reacties kunnen bijvoorbeeld goed via de chat gedeeld worden.

De kanttekeningen van hybride (en hoe je er het beste van maakt)

1. *Eén groep voortrekken*

Hybride bijeenkomsten zijn een uitdaging, simpelweg omdat we twee groepen mensen willen bedienen terwijl we er maar een tegelijk in onze blik zien. Daardoor is het makkelijk om de ene groep voor te trekken. Een spreker in de zaal trekt makkelijk het fysiek aanwezige publiek voor (en omgekeerd: een online spreker trekt digitale deelnemers sneller voor). Dat is geen schande. Het vergt gewoon veel aandacht om beide groepen aan bod te laten komen. Een simpele oplossing hiervoor is om aparte moderators in te zetten. Je kunt ook elke online deelnemer koppelen aan iemand op locatie. Deze duo's houden elkaar bij de les en helpen elkaar, bijvoorbeeld door post-its te plaatsen voor de ander.

2. *Vershil in verbinding*

Als je een team wilt smeden of verbondenheid wilt versterken, is hybride ook lastiger. Doet iedereen offline mee, dan mengt een groep zich haast vanzelf tijdens de pauzes. Hybride leidt ook snel tot een scheiding tussen de online en de offline groep. Dat kun je aanpakken door break-outrooms te mengen: zorg voor voldoende laptops voor de offline deelnemers, zodat de break-outopdracht online meetings worden. Plan sociale tijd in, bijvoorbeeld koffiepauzes, waarbij aan fysieke koffietafels ook steeds een of twee mensen virtueel aanschuiven. Wissel je vergaderdag af zodat niet steeds dezelfde mensen thuiswerken.

3. *Omdat het hip is*

Een ander risico van hybride is dat we het doen 'omdat het hoort'. Het is hip. Of we zetten de camera aan als iemand verhinderd is, dat is immers geen extra moeite, toch? Dat leidt al snel tot 'net niet'. De offline groep heeft een gewone bijeenkomst en online hangt erbij. Wil je hybride echter goed doen, dan vraagt dat meer dan alleen goede techniek. Op z'n minst schep je een duidelijke verwachting – iemand is alleen 'publiek'. Liever koppel je iemand aan een andere deelnemer. Of zet de laptop met videoverbinding in de kring. De online deelnemer is dan meer deel van de groep en kan ook meegenomen worden naar een subgroepje.

4. *Behoeften verschillen*

In organisaties is ook een ander risico duidelijk geworden de afgelopen twee jaar: medewerkers zijn verschillend en van elkaar afhankelijk. Ervaren medewerkers met een stabiele thuisituatie hebben behoefte aan autonomie en werken thuis heel prettig. Maar nieuwe collega's willen ingewerkt worden, alleenwonenden hebben wellicht meer behoefte aan contact en andere werknemers zijn technisch minder vaardig. Iedereen zelf laten kiezen om thuis te werken of op kantoor is niet de oplossing. Dit vraagt afstemming en gezamenlijk beleid.

Als het gaat om hybride bijeenkomsten kun je je ook afvragen wat het alternatief is. Je kunt mensen dringend vragen om offline aanwezig te zijn of de mensen op kantoor alsnog online deel laten nemen. Besef echter dat dat ook niet ideaal is. Als we rekening willen houden met

autonomie, 'het nieuwe werken', dan zullen we ook in bijeenkomsten daar wat mee moeten. Faciliteer verbinding door fysiek samenkomen en flexibiliteit door online ook mogelijk te maken.

Wat doe jij?

Helaas zien we de afgelopen jaren dat de wereld onvoorspelbaar is. Het is dan ook onzeker hoe de toekomst van werk en bijeenkomsten er uit ziet. Werken we steeds meer thuis, gaat iedereen weer naar kantoor? Wordt werk meer en meer internationaal of gaan we terug naar lokaal? Gaan we minder vergaderen of blijven we samenkomen?

Ik denk dat we die onvoorspelbaarheid moeten accepteren of misschien zelfs omarmen. Juist die onzekerheden betekent voor mij dat hybride bijeenkomsten potentie hebben. Het biedt een mogelijke win-win, het beste van offline en online proberen te verenigen. Dat is geen doel op zich, maar het biedt wel kansen. Kunnen we zelfs antifragiel worden, sterker worden van alle onverwachte gebeurtenissen. De wereld, werk en bijeenkomsten blijven veranderen.



Foto: Susanne Ottenheym

Laten we ervan leren, het beste van maken en kansen grijpen om te groeien.

Kijk daarom kritisch naar jouw eigen bijeenkomsten, als leider of deelnemer. Hoe heb je dat tijdens de coronapandemie gedaan, en daarvoor? Wat zijn de doelen (en prettige bijvangst) van samenkomen? Wat zijn voor jou en betrokkenen de voor- en nadelen van online, offline en hybride? Tot slot: besef dat elke bijeenkomst ook goede begeleiding vraagt. Denk eens terug aan de bijeenkomsten (online, offline en hybride) die het beste zijn verlopen. Wat werkte daar goed? Neem wat je daarvan leert mee in je toekomstige sessies. De toekomst is namelijk óók hybride. ♦

Referenties

- Lipmanowicz, H., & McCandless, K. (2014). *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash a Culture of Innovation*. New York: Liberating Structures Press.
- Steeneveld, M., Mintjes, A., & Buning, M. (2021). *Hybride bijeenkomsten. Praktische gids voor effectief en sprankelend samenwerken*. Amsterdam: Boom uitgevers.

Matthijs Steeneveld is positief organisatiepsycholoog en werkt als trainer, adviseur, spreker en auteur. Samen met Martha Buning en Annemieke Mintjes schreef hij *Hybride bijeenkomsten: praktische gids voor effectief en sprankelend samenwerken* (2021). Hij werkt aan thema's als werkgeeluk, goed samenwerken, duurzaam leiderschap en waardierend veranderen.

www.msteeneveld.nl

*Innovatief performancemanagement
bij farming innovator Lely*

Focus op ontwikkeling

Auteur: **Jan Vriens**

“We willen het echt anders doen.” Lely, een internationaal bedrijf in de agrisector, heeft zich andere doelen gesteld en voert performancemanagement in met de focus op ontwikkeling vanuit de development mindset. En dat niet alleen, ook de implementatie wordt in samenwerking met LVDU, bureau voor training en organisatieontwikkeling, anders ingericht. Jan Vriens besprak met de betrokkenen binnen Lely en LVDU de aanleiding, wat dit traject bijzonder maakt en de ervaringen en effecten na het eerste half jaar.



Lely is als internationaal familiebedrijf in de agrisector sinds 1948 dagelijks bezig het leven van de boer en de koe aangenamer te maken met innovatieve oplossingen en gerichte services, zodat de boer op basis van data zijn bedrijf beter kan runnen. Bij Lely werken wereldwijd zo'n 2000 medewerkers aan een duurzame, winstgevende en aangename toekomst voor de agrarische sector.

Marijke Jansen, als Chief Services Officer verantwoordelijk voor de customer care business van Lely en tevens eindverantwoordelijk voor HR: "HR is enorm gegroeid de laatste tien jaar. Inmiddels hebben we een Lely Academy, een Talent Acquisition team dat 20 tot 30 medewerkers per maand aanneemt, een People Service desk als backbone voor de administratieve processen en een team van HR Business Partners die een belangrijke rol spelen in de managementteams van de businesssegmenten. We kenden ook traditioneel performancemanagement, met de drie jaarlijkse gesprekken: bij de start van het jaar bepaalden we de doelen, halverwege bespraken we de voortgang en aan het einde van het jaar werd de balans opgemaakt. Het werkte niet meer: veel administratie voor de manager, niet belonend en erkennend voor de medewerker. We kenden nog een jaarcyclus terwijl we toe wilden naar kortcyclische processen en meer verantwoordelijkheid bij de medewerker."

Het besluit om het anders te doen, kwam vanuit de Executive Board. André van Troost (CEO): "De behoefte aan verandering kwam ook uit onze eigen frustratie en niet omdat anderen dat vonden. De eindejaarsgesprekken waren te complex en werkten niet echt. Wij zijn farming

innovators en Lely wil ook innovatief zijn als werkgever en daar paste traditioneel performancemanagement niet meer bij."

De Board en HR hebben veel gesprekken gevoerd en het nieuwe performancemanagement is echt in samenspraak ontstaan. "We wilden een goed doordachte keuze maken en daar hebben we de tijd voor genomen. En in vergelijking met een corporate is er bij een familiebedrijf niets lang hoor!"

Anders

Wat past bij Lely en bij de mensen die er werken? "Je moet je als farming innovator continu ontwikkelen en voorop lopen ten opzichte van de markt", aldus Claire Halkes, HR Business Partner bij Lely. "Lely wil de talenten van medewerkers de ruimte geven in een werkomgeving waarin iedereen ervoor openstaat om nieuwe dingen te leren en zich te ontwikkelen. We hebben de focus verlegd van enkel targets, harde resultaten en terugkijken naar development mindset en ontwikkeling, naar vooruit kijken! Dat sluit ook beter aan bij onze jongere generaties medewerkers. Het proces draait nu echt om de medewerker. We vinden het belangrijk dat de medewerker de regie pakt in zijn eigen ontwikkeling. En het mooie is: mensen doen dat ook echt en dan gaat het om ontwikkeling in de breedste zin van het woord. Hoe dat eruitziet? Dat is zeer persoonlijk en voor iedereen anders."

Halkes schetst drie elementen in de nieuwe systematiek. "Allereerst is daar de development mindset, de nadruk op ontwikkeling. Wat gaat er goed en wat wil je verder ontwikkelen? Daarbij hoort de mogelijkheid om tussentijds de doelen



te veranderen en kortcyclische doelen te stellen. Het tweede element is dat je in gesprek gaat met elkaar. De medewerker weet waar hij heen wil en gaat daarover met de manager in gesprek. Het derde element is ook dat we over en weer feedback geven aan elkaar, in een open sfeer. Feedback is bovendien niet meer iets tussen alleen jou en je manager. We willen een cultuur waarin we iets tegen elkaar mogen zeggen, juist omdat we daarmee elkaar verder helpen.

Er is genoeg te kiezen voor medewerkers. We hebben een Lely Academy met daarin een mooi curriculum met vaktechnische opleidingen en ook persoonlijke ontwikkeling. Dan zijn er ook nog onze OneLely trainingen, over leiderschap, over teams en daar kunnen medewerkers zich voor inschrijven. Ook daarbuiten liggen mogelijkheden; daarvoor ligt er een budget bij de manager. Dus we bieden ook veel support in de opvolging van de gesprekken."

Van Troost vult aan: "We zijn van oudsher echt een engineering bedrijf. Ingenieurs zijn altijd al gericht op analyse en oplossen: hoe zorgen we dat het goed werkt? Innovatie vraagt om vooruitkijken vanuit een positieve mindset. Dus kijken naar: Waar zit het potentieel? Waar zit de behoefte? En hoe kunnen we daar samen vorm aan geven? En dan ook gericht op de mensen zelf. Die slag maken we nu."

We vinden het belangrijk dat de medewerker de regie pakt in zijn eigen ontwikkeling.

Implementatie

Jansen: "Een vernieuwende methodiek kun je niet zomaar uitrollen, dat vraagt om een eigentijdse introductie. Daarom hebben we gekozen voor LVDU als partner



in deze verandering. Dat resulteerde in een implementatietraject met veel inspiratie, eigenaarschap, workshops en een aantrekkelijke lancering. Ik ben zo tevreden dat we dit samen hebben gedaan, met het eigen HR-team en met de Board. Dat maakt het *tailormade* Lely; we voelen allemaal de passie en het commitment om het werkend te krijgen. Dat was ook best even een keuze om te maken. Bij corporates wordt er dan toch vaak een oplossing van buiten ingevlogen en dan is het duwen om het werkend te krijgen. Wij zijn echt van binnenuit aan de slag gegaan. Toen we eenmaal besloten hadden, hebben we het in drie maanden tijd opgezet en gelanceerd; van iedereen en voor iedereen. Terugkijkend is het een typisch Lely-project: innovatief en gewoon doen.”

“Er is gewerkt in echte cocreatie tussen Lely en LVDU, bureau voor training en organisatieontwikkeling: aan het begin

heeft het team een paar keer bij elkaar gezeten voor een designsessie. Dat zette iedereen op scherp. Het team heeft samen het plan gemaakt en samen de activiteiten uitgevoerd. Het principe ‘focus op ontwikkeling’ ligt ook onder het traject. Er is niet gekozen voor een quick fix want dan was het een dingetje geworden, een instrumentele workshop. Nu gaat het over mindset en ontwikkeling. De trainers en acteurs van LVDU voelden zich echt onderdeel van de Lely-cultuur. Elke workshop gaf energie. Van de eerste vonk tot het moment dat het echt een beweging is geworden.”

Babette Leertouwer, projectleider LVDU:
“Er zijn bij de introductie meer dan 120 workshops verzorgd in drie maanden tijd. Alle mensen bij Lely hebben een workshop gevolgd. Van productie tot innovatie, van Board tot de vele nieuwe medewerkers. We zijn in september al gestart met de

Leertouwer Van Dijck & U (LVDU)

Nieuwsgierig blijven, lef om het niet en wel te weten, ruimte en perspectief bieden en zelfkritisch zijn, zijn typische kenmerken van een LVDU'er. Daarmee geven wij persoonlijk invulling aan onze professionele rol. Al 25 jaar maakt LVDU samen met opdrachtgevers verandering waar.

De &U gedachte staat voor communiceren op ooghoogte, samen eigenaarschap pakken. Een gedeelde waarde binnen het LVDU-team en met de LVDU-opdrachtgevers.

LVDU's werkgebieden: leiderschap, teamontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, verandertrajecten, talentprogramma's en business development

kick-off. We hebben veel online gedaan, maar dan op een leuke manier. We geloven er heel erg in om dingen aantrekkelijk te maken. Iedereen kon in een live workshop oefenen. De focus was steeds 'ik en mijn ontwikkeling' en 'hoe pak ik hier regie in?' Wat de workshop zo speciaal heeft gemaakt, is dat elke medewerker de ruimte kreeg om te experimenteren: Wat wil je? Wat betekent ontwikkeling voor jou? En dat meteen oefenen met acteurs erbij."

Leertouwer vervolgt: "Ontwikkeling betekent voor medewerkers steeds iets anders. Mensen vroegen zich in het begin af of ze dan leidinggevende zouden moeten worden of echt iets anders gaan doen. Terwijl juist de persoonlijke wens centraal staat. We kozen ervoor om dat in de breedte te verkennen en dan kwam er altijd wel een richting naar voren. Voor monteurs

werd in het verleden gewerkt met een vast ontwikkelpad en nu blijken er daarnaast veel mogelijkheden. En natuurlijk is het ook goed als iemand er weldoordacht voor kiest om te blijven doen wat hij al doet. Helemaal tevreden en dan hoeft er ook niet iets anders. De beweging in de groepen was eigenlijk dezelfde: eerst afwachtend, daarna 'oké, kom maar op', dan toch wel benieuwd en dan enthousiast 'hé dit is wel leuk!'"

"De waardering was groot, echt heel positief," vertelt Halkes over de workshops. "De mensen vonden het vooral leuk omdat het heel praktisch is gemaakt. Een kleine setting, aan de slag met een acteur, oefenen met je eigen casussen. Terwijl we best bezorgd waren om gesprekken ook echt te oefenen; niet iedereen voelt zich daar comfortabel bij. Maar het was zo veilig en vertrouwd dat mensen er echt meteen mee aan de slag gingen. Direct al merkten we dat mensen initiatief namen en het uitprobeerden in praktijk."

"Natuurlijk heb je bij management een dubbelrol," legt Jansen uit: "Je bent zelf medewerker en daarnaast leidinggevende. Toch hebben we ervoor gekozen dat alle mensen hetzelfde traject volgden. Dat is het leuke van een familiebedrijf: iedereen doet mee. Wij als Board hebben natuurlijk ook de workshop gehad. Zo zit iedereen op hetzelfde mindsetniveau. Wij hebben hier immers zelf ook mee te maken. Het komende half jaar besteden we met ons leiderschapsteam (OneLely Leadership program) aandacht aan het thema 'hoe ga je het gesprek aan met je medewerker, op een positieve en vooruitkijkende manier?' En dat verbinden we aan wat we voor de medewerkers doen."

Leertouwer: "Spannend is ook hoe het in de praktijk uitpakt dit jaar: dan gaan mensen input geven en dan gaat ook de manager of de organisatie er iets mee doen. En Lely kent van oudsher een fix-cultuur die haast heeft. Terwijl we nu vertragen en niet te snel naar een oplossing schieten. En dan begint het echt, want wat hebben mensen dan in hun handen?"

"De eerste serie workshops vond plaats in het najaar 2021 toen corona een beperking vormde. We hebben gezocht naar wat er wel kon en een trailer gemaakt voor de aankondiging, inclusief popcorn en chocola voor de 'bioscoopervaring', om mensen bewust te maken van de impact en de transformatie", aldus Halkes.

Andere activiteiten in het traject waren de Ask Us Anything sessies, waar medewerkers online laagdrempelig terecht konden met hun vragen. De belangstelling van medewerkers was overweldigend: honderden mensen tekenden in op deze online Q&A-sessies.

Halkes vervolgt: "We gebruiken nu een tool genaamd Culture Amp, waarin de doelen genoteerd kunnen worden en medewerkers elkaar feedback kunnen geven. We hebben de tool bewust buiten de eerste workshop gehouden. Die ging echt over ontwikkeling en de medewerker zelf en hoe je zo'n gesprek voert. De tooling hebben we begin 2022 geïntroduceerd; natuurlijk hebben we het eerst getest bij een aantal pilotgroepen, is er een Q&A en hebben we een tutorial gemaakt. Goals bijhouden en tracken, een-op-eenmomenten met je manager, feedback geven aan elkaar: het is allemaal vast te leggen in de gebruiksvriendelijke tool."

Effect

De reacties in de eerste maanden waren echt positief. Jansen: "Mensen vonden het een beetje spannend en ook wel leuk; iedereen had er zin in. Twee derde van mijn direct reports had al binnen een maand de doelen ingevuld. We zetten nu eerste stappen in een proces en ik geloof heel erg dat deze manier van met elkaar omgaan in een volwassen gesprek past bij deze tijd. Geen verrassingen meer en de focus op ontwikkeling"

Ook Van Troost is blij met het positief effect: "Ik gebruik de tool bijna dagelijks. Ik zal ook wel moeten want ik krijg vaak proactieve meldingen dat iemand om feedback vraagt. Ik neem er graag de tijd voor omdat ik het belangrijk vind. Het is heel interactief, ik ben fan!"

Halkes: "De resultaten na een half jaar overtreffen de verwachtingen. Het was ons begonnen om meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf en het accent op ontwikkeling. En dat zien we terug. Het percentage medewerkers dat doelen formuleert, is gestegen van 65% naar 80%; dit laat zien dat een grote groep meedoet. Het aantal opleidingsinschrijvingen gaat aanzienlijk omhoog. En dat buiten de centrale trainingen die we al verzorgden. Er wordt dus echt werk gemaakt van ontwikkeling. Het leukste is wel dat ook Operations hierin volledig meegaat. De gesprekken vinden nu echt plaats, in tegenstelling tot het verleden. En mensen nemen zelf het initiatief hiervoor. Een mooi voorbeeld van eigenaarschap."

"Dat het sterk leeft, blijkt ook uit de Ask Us Anything in juni 2022 waar meer dan vierhonderd collega's aan deelnamen. De reacties na afloop waren opnieuw positief:

‘Wat een leuk concept, goed dat we hierover samen binnen Lely in gesprek zijn.’ We wilden het anders en dit is een mooi bewijs dat we echt met elkaar in gesprek gaan.”

Tot slot

Halkes plaatst ook een relativerende opmerking: “Natuurlijk is het fijn te zien dat de eerste stappen goed verlopen, maar we zijn er nog niet. We krijgen ook vragen van medewerkers die wat worstelen en meer houvast in de methodiek willen. Het is niet erg dat het voor een groep wat langer duurt. Het is een cultuurverandering en die hoeft niet ineens perfect uitgevoerd te worden; het mag best een paar jaar duren en in het begin wat ongemak met zich meebrengen. Innovatief, resultaatgericht en mensgericht als we zijn binnen Lely zal dat wel goedkomen.”

“Inmiddels zijn we gestart met de tweede workshopserie en daarin gaan we aan de slag met ‘feedback nieuwe stijl’. Anders gezegd: minder in gesprek over het verleden, maar elkaar helpen gericht op de

toekomst. En in een vierdaags programma voor senior management staat een hele dag in het teken van performancemanagement.”

Jansen vult aan: “Mijn wens is dat we aan het eind van het jaar kunnen terugkijken op een succesvolle introductie. We hebben er met zijn allen heel hard aan gewerkt. Tweeduizend mensen meekrijgen gaat niet vanzelf en dat vraagt passie en enthousiasme en veel investeren in mensen. En dat doen we met liefde. Want de mensen maken Lely. Als we aan het eind van het jaar een grote groep meehebben, dan zit ik heel tevreden onder de kerstboom. Dan zijn we als Lely een van de eersten die dit in deze omvang en deze vorm hebben gedaan. Lely als farming innovators.”

Terugkijkend op dit bijzonder project sluit Van Troost af: “We zijn tijdens de coronapandemie gestart omdat we echt niet wilden wachten. Liever had ik dit groots geïntroduceerd met een festival om de radicale ommezwaai naar development mindset te onderstrepen en te vieren. Dat gaan we zeker nog doen!” ♦



Jan Vriens werkt als leadership consultant binnen Athora en faciliteert het ontwikkelen van talent en daardoor halen van resultaat. Daarnaast begeleidt hij vanuit zijn eigen praktijk organisaties bij communicatie en talentontwikkeling.

Vriens-advies-training@kpnmail.nl

COLUMN

Auteur: **Esther Jacobs**



Wat kunnen we leren van **digitale nomaden**?

Ruim voor corona was ik al een lokatieafhankelijke ondernemer, ofwel digitale nomade. Geen vaste woon- en verblijfplaats, nergens ingeschreven. Ik run mijn bedrijf vanuit Airbnb's over de hele wereld. Lang was ik een uitzondering met mijn manier van leven en werken. Door de pandemie heeft thuiswerken een enorme opmars gemaakt. Zelfs mensen in beroepen en organisaties die voorheen zeiden "Dat kan bij ons écht niet!" hebben nu geleerd dat je wel degelijk remote kunt (samen)werken. Ineens doet iedereen aan remote werk. Voor al die 'nieuwkomers' schrijf ik deze column: waarom zelf het wiel uitvinden als je ook kunt leren van iemand die dit al meer dan vijftien jaar doet?

Deze manier van werken is niet alleen voor als je tijdelijk niet naar kantoor kunt of mag! Het is ook een manier om geconcentreerd te kunnen werken, nieuwe inspiratie op te doen en de combi werk-privé te optimaliseren. Ik ben blij dat door corona steeds meer mensen de kans hebben gekregen om te ontdekken of dit ook bij hen past.

Ik werkte al lokatieafhankelijk voordat het populair was. Ik was al nomade voordat het digitaal werd. Ik heb nooit voor een baas gewerkt, ben altijd ondernemer geweest. Wat betekent dat? Dat ik duizend keer op mijn bek ben gegaan en steeds weer ben opgekrabbeld; iedere keer een klein stukje wijzer. Naarmate ik mezelf steeds beter leerde kennen, wist ik wat ik wel en niet leuk vond en waar ik wel en niet goed in was. Ik heb van onzekerheid mijn comfort zone gemaakt. Ik weet niet wat er gaat gebeuren (in de wereld, de economie of op persoonlijk vlak), maar ik weet wel dat ik er een oplossing voor vind. Ik sta zelf aan het stuur, ben niet afhankelijk of afwachtend van een baas, een overheid of andere externe factor.

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht is niet de technologie leidend bij remote werken; het is je mentaliteit die het grote verschil maakt om in deze hybride maatschappij te kunnen functioneren, gedijen en uitblinken. Je moet meer een ondernemersmentaliteit hebben dan werknemer zijn: je moet zelf verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen, resultaatgericht zijn, een zelfstarter zijn. Tel jij de uren dat je achter je computer zit, of werk je naar een resultaat toe? Bespreek dat ook met je baas of opdrachtgever. Resultaatgericht werken is een compleet nieuwe wereld, waarin jij zelf verantwoording neemt voor sneller werken (=voordeel) maar ook voor eventuele tegenvallers.

Het is ook belangrijk dat je jezelf goed leert kennen om je energie goed te kunnen managen. Ben je bijvoorbeeld meer productief in de ochtend? Ga dan geen calls plannen, maar bewaar die tot de middag. Veel werknemers die voor de eerste keer 'remote gaan werken', huren een maand een huis in Spanje en gaan dan helemaal los: iedere dag uit eten, uitgaan, partyen, op het strand liggen en – o ja – af en toe ook nog een beetje werken. Als ze thuiskomen, hebben ze een vakantie nodig, zo moe zijn ze. Dat is niet *sustainable*, dat kun je niet lang volhouden. De kunst is om een balans te vinden waarin je én productief kunt zijn én een fijn leven kunt hebben.

En dus bracht ik de afgelopen winter in Zuid-Afrika door. Geen tijdsverschil, lekker weer (het was daar zomer), leuke mensen, goede kwaliteit van leven tegen lage kosten. De rest van de tijd blijf ik voornamelijk in Europa (Italië, Spanje, Frankrijk) zodat ik makkelijk contact kan houden met boek-coaching-klanten in Nederland, maar ook zodat ik mensen uit Nederland kan uitnodigen op mijn favoriete plekken voor inspirerende *retreats*. Want het valt me op dat veel mensen graag 'even ertussenuit' willen. Wat als je leven zo leuk kan zijn dat je er niet tussenuit hoeft? Als je thuis mag of moet werken, kun je ook in een Airbnb ergens anders werken. Waarom niet een inspirerende omgeving opzoeken?

Is hybride werken voor iedereen?

Zeker niet, gelukkig niet! Herken je jezelf in mijn verhaal, probeer dan van thuiswerken eens te gaan werken in een coworking space, waar je gelijkgestemde mensen ontmoet. De meeste spontane ontmoetingen gebeuren bij de koffieautomaat of tijdens de lunch. Veel coworking spaces faciliteren deze ontmoetingen nog extra door borrels of andere activiteiten te organiseren. Of werk bij een klant of leverancier op kantoor, zodat je hen beter leert kennen. Je kunt ook (tijdelijk) in een ander land gaan werken (bijvoorbeeld huizenruil, of een Airbnb huren) en zo je werk met een hobby of passie combineren, bijvoorbeeld kitesurfen of reizen. Als dit niet bij je past, accepteer dat dan en omarm de manier van werken die je gewend bent. In ieder geval heb je geleerd wat remote werken inhoudt en weet je dat er anderen zijn die hier heel blij van worden. ♦

Esther Jacobs is spreker, schrijver, ondernemer,
boek schrijf coach en digital nomad.
www.estherjacobs.info





Even kletsen met Laura van den Ouden

Zigzaggend vertragen

Auteur: **Sofie Willox**

“Na twintig jaar erg hard werken en op de weg zitten, wilde ik dichterbij de natuur zijn, voldoende sportief zijn en meer van het leven genieten,” vertelt expert-trainer Laura van den Ouden. Sinds 2019 is zij trotse bezitter van een catamaran, reist ze graag en blijft ze via internet in contact met haar klanten. Zeilen kan ze prima combineren met werken. “Dankzij wifi maakt het niet uit van waar ik werk. Ik faciliteer online trainingen en ontvang ook regelmatig groepen op de boot.”

Ik bezocht haar toen ze heel even in België voor anker lag.

“Sinds ik vanaf de catamaran werk is mijn aanpak veranderd,” legt Laura van den Ouden uit. “Ik word nu gedwongen rekening te houden met de wetmatigheden van de natuur en moet steeds voorbereid zijn. Anticiperen is de boodschap. Stel dat de wifi het niet meer doet tijdens een online training? Heb ik voldoende zonne-energie opgeladen in de lithiumbatterijen om te kunnen werken of verlichting te hebben in de avonduren? Dat vraagt om een plan B. Daarnaast heb ik geleerd dat ik niet altijd recht op mijn doel kan afgaan. Dat kun je letterlijk nemen. Afhankelijk van de wind moeten we zigzaggend navigeren. Dat is trouwens een mooie metafoor voor ons werk en leven.”

“Ik geniet heel erg van het vertragingseffect. Ik leef bewuster en handel meer milieubewust. Zo maak ik op elk moment keuzes als ik elektrische toestellen aanzet, zoet water verbruik of de motor aanzet. Daarnaast heb ik ook geleerd elke dag met mijn partner op een kleine oppervlakte lief en leed te delen. Het zeilen bracht ons nog dichter bij elkaar. Ja, we zijn gelukkig!”

Impact

“Toen ik de boot kocht had ik nog nooit gezeild. Mijn partner en ik hebben pas echt leren zeilen nadat we de boot hebben gekocht. Een ander koppel heeft ons twee weken lang door een bootcamp zeilen geloodst. Daarna was het aan ons en leerden we al doende, want zeilen leer je niet vanuit een boek. Net zoals mijn cursisten hun inzichten ook vertalen naar de praktijk via een sterke transfer en *learning on the job*.”

“Mijn deelnemers vinden het zeilen een unieke ervaring. De natuurlijke omgeving



Over Laura van den Ouden...

Adviseur, spreker, trainer en coach Laura van den Ouden zeilt vanaf 2021 de wereld rond. Zij is eigenaar van Expert Trainers en biedt vanaf haar catamaran online trainingen aan voor opleiders en vakspecialisten. Ze houdt middels blogs op www.catamaranhorizon.com een dagboek bij over haar ervaringen. Van den Ouden is in 2018/2019 en 2019/2020 uitgeroepen tot Trainer van het Jaar door NOBTRA, schreef boeken en ontwikkelde het KIT-model en Transfermodel voor borging van leren op de werkvloer. www.experttrainers.nl

brengt rust en ruimte voor meer reflectie. De sfeer is uniek. In tegenstelling tot een klassieke setting kun je op de boot niet weglopen om wat anders te gaan doen. We zitten letterlijk op een drijvend eiland op elkaars lip. Ook de gesprekken zijn intiemer en meer open dan aan wal. Mensen zijn informeler en meer op hun gemak. Omdat de context zo anders is, herinneren mijn

deelnemers zich dan ook doorgaans beter wat we hebben besproken die dag. Dit dankzij het water en invloed van de natuur.”

Koers

Op de vraag waar de reis naartoe gaat, antwoordt Van den Ouden vanuit België langs de Franse kust, Portugal en Gibraltar naar de Middellandse Zee te willen zeilen.

“Daarna hopen we over te steken richting het Caraïbisch gebied. Op lange termijn dromen we ervan om Azië aan te doen. Ik zeg ‘lange termijn’ want we zeilen met een snelheid van 10 km/u. Kun je nagaan wat ik bedoel met ‘vertragen.’” ♦

Sofie Willox is lid van de TvOO-adviesraad.

professioneel begeleiden.nl



Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde

Kennis als kern van verbinding

Ruim 41.000 unieke gebruikers

34 organisaties met IP toegang

Meer dan 300 thema's

10 beroepsverenigingen aangesloten
NOLOC, NVO2, LVSC, NOBTRA, VITA, NVTA, LVPW, ABVC, SRVO, en NVE. Toegang tot het hele platform!

 VERENIGINGSNIEUWS



Verbindend in leren



Develhub Develop Days

22 gratis workshops
om je te ontwikkelen
op 29 en 30 september 2022

Onze halfjaarlijkse 2-daagse evenementen Winter University en Summer University heten vanaf nu de Develhub Develop Days (DDD)!

Opnieuw hebben we in ons netwerk weer vele (organisatie)leden en partners bereid gevonden hun kennis en ervaring te delen met vakgenoten. We zijn dan ook heel blij om mooie workshops over diverse thema's aan te kunnen bieden aan ons netwerk.

Op donderdag 29 en vrijdag 30 september 2022 kun je maar liefst 22 workshops (live of hybride in Groenekan of online) volgen. We sluiten traditioneel af met een DDD Borrel op 30 september om 15.30 uur.

Welke workshop(s) kies jij?

1. PowerPoint, maar dan niet saai – online
2. Gepersonaliseerd leren in de Learning Suite – live
3. Impact analyse with ROI Institute® – live
4. Succesvol inrichten van werkplekleeroplossingen met de 5 Moments of Need methodologie - hybride
5. Impactvol learning content design met de multimedia principes van Mayer – live
6. Skills ontwikkelen in de praktijk: makkelijker gezegd dan gedaan? - live
7. 5 Moments of Need in relatie tot je eigen organisatie – hybride
8. Versterk leren met animaties (eenvoudig gemaakt met Vyond) – live
9. Hoe ontwikkelen in de 'actuele tijd'? – hybride
10. Real Power – van macht naar kracht. Een verfrissende kijk op persoonlijk leiderschap – live
11. Upskilling en reskilling: de komende jaren belangrijker dan ooit – live
12. De nieuwste leiderschapsinzichten vanuit Harvard – online
13. Is Hybride de toekomst? – online

14. De wereld van L&D – de reis van leren naar presteren – live
15. Binden & Boeken / Sturen op werkgeluk – live
16. Leren automatiseren met behulp van data – live
17. Zo houd je het kleurenprofiel en de theorie leven – online
18. Introductie in de Transactionele Analyse – live
19. Ongemotiveerde mensen bestaan niet! – hybride
20. Impactvolle gesprekken met de Verschilmakers – live
21. Waarom zeggen we niet wat we vinden? Over psychologische veiligheid op het werk – hybride
22. Leiderschap: Authenticiteit en congruentie - workshop met paarden – live in het park van Huize Voordaan

Op onze website vind je meer details over deze workshops en je kunt je daar ook direct aanmelden. Ga naar <https://develhub.nl/events>. Wees wel snel, want er zijn een beperkt aantal plekken beschikbaar.

We verwelkomen je heel graag op 29 en/of 30 september, live of online!



CONGRES

POSITIEVE PSYCHOLOGIE IN DE PRAKTIJK

1 NOVEMBER 2022 De Reehorst, Ede

Zoals het *Tijdschrift Positieve Psychologie* zich richt op de vertaling van wetenschap naar de praktijk, zo staat ook tijdens het Congres Positieve Psychologie die praktijk in het middelpunt. Of dat nu de praktijk van zorg, onderwijs of het bedrijfsleven is: voor elke sector ziet de positieve psychologie mogelijkheden om mensen tot ontwikkeling aan te zetten en hun welbevinden te bevorderen.

Redactieleden presenteren toepassingen van hun onderzoek naar positieve psychologie in de dagelijkse praktijk. Uiteraard met tools en tips om deze toepassingen in uw eigen praktijk in te zetten.

Luister, leer en discussieer mee op 1 november over positieve psychologie in de praktijk.

Graag tot ziens in De Reehorst in Ede!



Aanmelden?

www.positievepsychologiecongres.nl



Mireille Olliviera, trainer van het jaar 2022

Natural born trainer

Van Dale:

na-tuur (de; v) **1**alles op aarde wat niet door de mens is gemaakt: de planten, dieren, bergen enz.: wandelen in de vrije natuur; puur natuur gezegd van iets dat of iem. die geheel natuurlijk is **2**aangeboren aard of gestel; = geaardheid: hij is van nature vriendelijk

In tegenstelling tot de meeste van mijn collega's houd ik niet van wandelen.

Dat is not done om te zeggen natuurlijk want wandelen is heel gezond. Dat weet ik ook maar weten en doen zijn twee dingen. Ik houd ook niet van kamperen en dat heeft niet zozeer met de natuur te maken want daar ben ik dol op, maar met de primitieve staat van zijn tijdens het kamperen. Een wandelvakantie met een tent is dan ook de grootste straf die je mij zou kunnen geven. Het gezoem van bijen, het gedraaf van mieren, drassige grond, modder en natte takken: prachtig vanachter het raam.

Jullie horen het: ik ben iemand die gedijt bij comfort. Daardoor kan mijn zenuwstelsel ontspannen. Aanraking door massage, water, positieve woorden, korte periodes in de zon: heerlijk! Natuurlijk ziet het comfort er bij iedereen anders uit. We zijn allemaal anders gebakken.

Ik geloof wel dat hoe je hersenen reageren ook deels cultureel bepaald is. Denk aan de wereldberoemde Nederlandse fietscultuur. Snel, milieuvriendelijk en goedkoop van A naar B genietend van de natuur (of in de regen) én de dagelijkse beweging. Ik zou zakken voor deze cultuurtest. Bewegen doe ik zeker ook outdoor (bootcamp of joggen) maar bij voorkeur als het droog is en anders in de dansschool of in de gym. Surinamers met een Afrikaans uiterlijk zoals ik, hebben collectief een afkeer van alles wat comfort mist. Daarom zie je ons zo weinig op wintersport: het is koud. Je ziet Surinamers vooral in de zorg, het onderwijs of bij gemeentes aan het werk. Het kantoor, het gebouw geeft status en comfort: de gewone portie stress en niet de herinnering aan het trauma wat nog in je DNA zit: dat van je tot slaaf gemaakte voorouders, zwoegend onder barre omstandigheden op land wat nooit van hen zou worden.

Mijn punt lijkt tegenstrijdig want veel mensen uit de tropen leven volgens natuurwetten. In mijn familie geloven we in een natuurreligie: winti. Die bestaat naast het Christendom wat was opgelegd aan tot slaaf gemaakten in ruil voor lezen en schrijven. Het is in mijn familie niet of-of. Het is en- en. Natuur, cultuur, verleden en heden gaan hand in hand. We maken bewust gebruik van de natuur en haar eeuwenoude bronnen om verleden en toekomst te verbinden. Huismiddeltjes getrokken van bladeren en kruiden evenals drankjes en baden tegen van alles en nog wat. Ook dat is cultuur. Het zit behalve in de manier waarop we met elkaar omgaan, ook in ons bloed, in ons systeem om er op die manier aandacht aan te geven. Je natuur, je aard is iets van jou als mens maar ook van jouw omgeving. Jij staat niet los van je ouders of je omgeving. Het natuurlijke verbindt ons meer dan we denken. Coaches en trainers weten dat als geen ander.

Artiest Snelle vat het mooi samen in het liedje: 'in mijn bloed' :

'Hoe ouder ik word, hoe beter ik begrijp
Dat mijn ouders geen helden zijn maar lijken op mij
Ze doen net alsof, ze bedoelen het goed
Maar waar de tijd niets aan verandert
Is wat er zit in mijn bloed'

Dus: je kunt je verzetten tegen alles wat natuurlijk bij je hoort. En uit je comfortzone komen: vanzelfsprekend. Maar... sommige dingen moet je niet willen veranderen. Ontsla jezelf van perfectie voor de buitenwereld en blij dichtbij je krachtige, natuurlijke zelf. En dit gezegd hebbend, ga ik nu mijn in twijfel aangeschafte kaartjes voor het driedaags openluchtfestival mét camper verkopen. Lekker! Wie biedt?

Mireille Olliviera, *Trainer van het Jaar 2022* ■



Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
ISSN 2211-4513

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

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

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

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

Hoofredactie

Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie

Robert Dollevoet, Jumbo
Naomi van der Graaff, Buro Heron
Marieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Berenschot
Olivia Kramers, directeur Fontys HRM en toegepaste psychologie
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden
Katelijn Nijsmans, HowsWork
Jan Arnaud Ruiters, Rabobank
Carlo Strijk, NOBTRA
Jurgen Visser, Hogeschool van Amsterdam
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn

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

Adviesraad

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

Vormgeving

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

Marketing

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

Administratie

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

TvOO 2022-4 draagt

EMOTIE als thema

en verschijnt in november 2022

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

www.tvoo.nl

Digitaal abonnement

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

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

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

Verschijningsdata

Jaargang 12
TvOO 2022-4: november

Jaargang 13
TvOO 2023-1: maart
TvOO 2023-2: juni
TvOO 2023-3: september

Aanleveren kopij

Jaargang 13
TvOO 2023-1: 1 november 2022
TvOO 2023-2: 1 maart 2023
TvOO 2023-3: 1 juni 2023
TvOO 2023-4: 1 september 2023

Auteursinstructie

www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Develhub

Groenekansweg 85
3737 AC Groenekan
E-mail: info@develhub.nl

Nobtra

E-mail: info@nobtra.nl
Telefoon: 085-0187152

4-daagse training Teamcoaching

Coachen op succes in samenwerking

Een goed functionerend team is van grote waarde voor organisaties. Hoe vanzelfsprekend het ook lijkt, de samenwerking in teams verloopt niet altijd vlekkeloos. Onder de oppervlakte spelen onuitgesproken tegenstellingen. Teamleden houden een gezamenlijk probleem onbewust in stand. Doorbreek ineffektieve patronen en leer hoe je teams coacht naar duurzaam succes in samenwerking.



**START OP
30 SEPTEMBER
2022
ARNHEM**

Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching





Alleen de allerbesten...

Meer hoeft u eigenlijk niet te weten
als u op zoek bent
naar een outplacementbureau.

...krijgen een Cedeo-erkenning.

