

Werkplekieren stimuleren?

## **Ontwerp krachtige leerervaringen met AI**

*Sibrenne Wagenaar*

## **Relationeel ontwerpen**

Samen leren en ontwikkelen

*Mariël Rondeel & Nynke de Jong*

## **Naar een culturele HRD-benadering**

Voorbij het westerse denken

*Rob Poell, Valerie Anderson &  
Roziah Mohd Rasdi*



# Learning design? Wij gaan een stap verder.

Word meester in het ontwerpen  
én begeleiden **van leertrajecten**  
in organisaties.

1	2	3
4	5	6



Bekijk onze brochure  
en laat je **in 6 stappen**  
informer over hoe  
je jouw impact op  
organisatieverandering  
vergroet.

**TRAINERS  
ACADEMIE**



## *De verpakking hoort ook bij de inhoud*

Als ik iets geleerd heb over de werking van ons brein, dan is het wel dat het lui is en het liefste werkt op de automatische piloot. Daarom beslissen we eerst op gevoel en eerdere ervaring (automatisch denken, systeem 1) – van de inhoud van ons boodschappenmandje tot een leerinterventie – om vervolgens pas bij te schakelen als dat onvoldoende informatie oplevert (gecontroleerd denken, systeem 2; Kahneman, 2011). Dan maken we lijstjes, gaan we bewust voor- en nadelen in kaart brengen en overleggen met anderen om tot een juiste beslissing te komen. Je zou denken dat we in de huidige turbulente tijd systeem 2 voortdurend aanspreken. Maar dat is niet het geval, eenvoudigweg omdat dat te veel energie kost. Ons brein maakt slechts 2% van ons lichaamsgewicht uit, maar verbruikt 25% van onze energie. Daarom is de spaarstand onze favoriete modus.

Wat heeft dat nu met design te maken? Eigenlijk alles. In 2007 schreef ik al een artikel over waarom de verpakking van leren even belangrijk is als de inhoud. En de reden is de luiheid van ons brein. Het liefste gaan we nieuwe dingen aan in de spaarstand en dat lukt als de inhoud van wat we moeten leren makkelijk toegankelijk is. Dat betekent dat we aandacht besteden aan waar het leren plaatsvindt, een hotel, de werkplek of een LMS – als het maar helder is voor de lerende. Tijd vrijmaken op de werkplek om te leren wordt dan ineens heel logisch. Een andere designfactor is het taalgebruik: gebruik dezelfde woorden in de voorbereiding, de PowerPoint, de leeromgeving en de eventuele boeken die je gebruikt. Als we daar een zoekplaatje van maken omdat de woorden hetzelfde betekenen in onze trainersbreinen, is het voor een leerder bijna onmogelijk om snel te schakelen. Het '*practise what you preach*' komt ook ineens in een ander daglicht te staan, want uitleggen dat ze deze slides niet hoeven te gebruiken is alleen maar verwarrend. Aandacht voor een speelse herhaling werkt ook heel goed en afwisseling in werkvormen is bijna vanzelfsprekend. Maar de grootste factor in het design is en blijft toch het creëren van een veilig klimaat om te leren. Als je eerst een knoppencursus moet doen vanwege de ingewikkeldheid van een systeem of je wordt direct een rollenspel ingeduid – enkele voorbeelden die veel stress oproepen – leer je niet optimaal. Wat dan wel? Zorg voor een goede kennismaking, wees zelf toegankelijk, heb oog voor iedereen (diversiteit) en gebruik je een LMS, let dan extra op gebruiksvriendelijkheid van het design. En bewaar dit themanummer, je weet nooit wanneer het van pas komt!

**Ria van Dinteren** is hoofdredacteur van *TvOO*.  
[hoofdredacteur@tvoo.nl](mailto:hoofdredacteur@tvoo.nl)

### **Referentie**

- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken: Thinking, fast and slow*. Business Contact.



# Inhoud

## Leiderschap

### PRAKTIJK

- 6** *Inleiding: Ontwerp met impact*  
**Leerervaringen die raken**  
Nynke de Jong, Mariël Rondeel, Jasmijn Mioch, Puck Onnekes & Mees Wolterbeek
- 11** *In gesprek met Jeanne Bakker*  
**Design van leiderschapsprogramma's die wel werken**  
Robert Dollevoet
- 14** *Werkplekieren stimuleren?*  
**Ontwerp krachtige leerervaringen met AI**  
Sibrenne Wagenaar
- 22** *Relationeel ontwerpen*  
**Samen leren en ontwikkelen**  
Mariël Rondeel & Nynke de Jong
- 28** *Een ontwerp met Meyer's acht dimensies*  
**Interculturele communicatie als spel**  
Shamal Binnendijk
- 35** *In gesprek met Bianca Schrijvers en Erik Deen over de snelkookpanaanpak*  
**Innovatief ontwerptraject voor praktijkgericht leren**  
Jasmijn Mioch

#### Portretten

Geeske te Gussinklo	44
Anke van Eck	60
Marie-Louise ter Horst	77
Sharon van der Ham & Laura Lagaaij	84

## THEORIE

- L &D Do Good Day* **38**  
**Van vraag naar resultaat in een middag**  
Puck Onnekes & Nynke de Jong
- Naar een culturele HRD-benadering* **45**  
**Voorbij het westerse denken**  
Rob Poell, Valerie Anderson & Roziah Mohd Rasdi
- Het exitgesprek als aanjager voor organisatieontwikkeling** **54**  
Maud Brandsen & Wouter Smit
- Hoe innovatieve meetmethoden de impact van leerprogramma's versterken* **61**  
**De strategische impact van leiderschapontwikkeling**  
Diederick Stoel, Linda Kleijer & Camiel Gielkens

## INSPIRATIE

- 67** *De kracht van een goed huwelijk tussen L&D en grafische vormgeving*  
**Didactische vormgeving**  
Sven Kalis
- 75** *Column*  
**De toekomst van HR: AI Human Resources?**  
Jean-Luc Laval
- 79** *Mijn reis naar strategisch learning leadership*  
**Van ondernemer naar ondernemer**  
Marlieke Ketelaars
- 85** *HRD-tool*  
**Maak van elke sessie een impactvolle ervaring met interactieve werkvormen**  
Eddy Bruin & Jasmijn Mioch





*Ontwerp met impact*

# Leerervaringen die raken

Auteurs: **Nynke de Jong, Mariël Rondeel, Jasmijn Mioch, Puck Onnekes & Mees Wolterbeek**

Design is overal om ons heen. Van het zorgvuldig ingerichte interieur tot de opmaak van een maaltijd, en van de knoppen op je laptop tot de structuur van een leertraject. Het doordachte samenspel van vorm en functie maakt design niet alleen esthetisch, maar ook impactvol. In dit themanummer duiken we in de wereld van design binnen leren en ontwikkelen: hoe ontwerp je leerervaringen die inspireren, motiveren en echt effect hebben?

Tv00-gastredacteur Nynke herinnert zich een lezing waarin een spreker opriep om altijd minstens een *'nice-to-have'* in een leertraject te behouden: "Je weet wel, die dingen die niet per se moeten, maar het

programma wel extra leuk maken. Ik dacht meteen: ja, logisch. Mensen moeten er energie van krijgen en tijd vrij willen maken voor het leerprogramma. Ik ben niet van de school 'leren moet altijd leuk zijn', maar vind

het wel belangrijk iets te ontwerpen dat de motivatie van deelnemers aanspreekt.”

“Terwijl hij verderging over dit belang, realiseerde ik me ineens iets pijnlijk herkenbaars. Aan het begin van een traject ben ik – en velen met mij – altijd enthousiast over die extraatjes. Dan brainstormen we over video’s, podcasts of een leuke welkomstactiviteit. Maar gaandeweg sneuvelen die ideeën een voor een: te duur, te weinig tijd, te ingewikkeld. Wat overblijft, is een leerprogramma dat vooral bestaat uit de essentie.”

“De spreker deed een simpele maar voor mij rake oproep: zorg dat er altijd minstens een nice-to-have overeind blijft. En dat hoeft helemaal niet iets duurs of groots te zijn. Bijvoorbeeld: vul een kamer met ballonnen waaraan persoonlijk geschreven kaartjes hangen voor alle deelnemers. Sindsdien kijk ik met andere ogen naar mijn eigen ontwerpen. Het inspireerde mij afgelopen week om een complimentendag toe te voegen aan het ontwerp van een onboardingstraject.”

“Al bladerend door dit issue met ontwerpverhalen van vakgenoten lees ik mooie nice-to-haves die zij toepassen: aantrekkelijke visuele hulpmiddelen, interactieve vergaderingen en cocreatieve ontwerpprocessen die zorgen voor positieve energie rondom een lastig vraagstuk. En dan bedenk ik: de nice-to-haves zijn niet extra, maar essentieel voor het succes van ons werk.”

TvOO-gastredacteur Mariël vertelt over haar ervaringen met ontwerpsnelkookpannen: “Het is spannend om met een groep enthousiaste mensen, die vaak niet uit het

L&D-vak komen, een vraag te onderzoeken en een leertraject te ontwerpen. Iedereen is altijd gemotiveerd om er iets van te maken en een resultaat op te leveren. Maar hoe dat resultaat er dan precies uit moet zien? Daarover verschillen de meningen nogal eens. En dat is juist de bedoeling: alle ideeën op tafel krijgen, wikken en wegen, en op elkaars gedachten voortbouwen om tot een gaaf en innovatief ontwerp te komen waar iedereen achter kan staan. In het interview met Bianca Schrijvers en Erik Deen over een *Innovatief ontwerptraject voor praktijkgericht leren* en het artikel *L&D Do Good Day: Van vraag naar resultaat in een middag* kun je veel meer lezen over hoe zo'n ontwerpsnelkookpan eruitziet.”

“Een tijdje geleden zat ik met een collega maar liefst een hele week bij een klant om met een uitdijende ontwerpgroep – steeds meer mensen hoorden ervan en sloten spontaan aan – een leertraject vorm te geven. Als begeleiders waren we verrast door de opkomst elke dag, en gingen we voortvarend aan de slag. We merkten dat iedereen zich heel verantwoordelijk voelde om op vrijdag het traject op te leveren. Dus we moesten vaart maken en niet te lang treuzelen als we het niet eens waren, maar gewoon doorpakken. Dat vond althans een aantal aanwezigen. Maar soms voelde dat niet goed. Want wat als we iemands stem te weinig ruimte gaven omdat we door moesten? Misten we dan geen kansen? Nog los van het feit hoe die persoon zich zou voelen. Mijn collega stelde voor dat wij als begeleiders op dit soort momenten even zouden 'bellen'. Dit hield in dat als we voelden dat het schuurde in het proces, we een time-out inlasten en hardop onze gedachten over hoe het liep met elkaar deelden in het bijzijn van de

groep. De deelnemers vonden dit best gek en spannend, maar waren altijd wel razend nieuwsgierig naar wat we op tafel zouden leggen. Deze interventie hielp enorm om op spannende momenten een pas op de plaats te maken. En om de geluiden waar we niet goed naar luisterden en snel overheen wilden stappen, de aandacht te geven die ze verdienden. Wat ik leerde van deze ervaring is dat het belangrijk is om tijdens een ontwerpsnelkookpan voldoende aandacht te houden voor hoe je met elkaar aan het werk bent. Want zonder goed proces, geen goed product.”

Voor TvOO-redacteur Jasmijn begint ontwerpen pas als er een helder doel is: “Wat wil je bereiken met een leertraject? Welke emoties, kennis en ervaringen wil je faciliteren? Inspiratie zit overal. En komt soms ook uit onverwachte hoeken: de natuur, zintuigen, interieur en beweging. Dit themanummer bevat een rijke verzameling perspectieven die laten zien hoe breed design kan worden toegepast in leren en ontwikkelen.”

TvOO-redacteur Puck neemt ons mee in de breedte van design: “Terwijl ik dit schrijf bevind ik me in de woonkamer van mijn moeder, ingericht met voornamelijk donkerhouten meubels, met zwarte meubels ter afwisseling en donkerblauwe decoraties. Een open, lichte en samenhangende ruimte; ofwel *interieurdesign*. Op de tafel ligt een boek dat ze mij heeft gegeven. Een grafische roman, met een prachtige kaft. *Cover design*. In de keuken kookt mijn vriend een maaltijd, die aandachtig wordt opgemaakt. Alles wordt netjes op het bord gelegd en aan het eind worden er wat garneringen aan toegevoegd die contrast vormen met de maaltijd zelf. *Meal design*. En niet te vergeten

typ ik dit op mijn laptop. Over elke knop is gedacht; de kleuren en iconen zijn zo geplaatst dat ik zonder enige moeite weet te navigeren tijdens al mijn dagelijkse taken. *User interface design*. Design is overal, altijd. En daarom is het ook zo mooi dat we een TvOO-nummer aan dit thema wijden.”

“Als ik anderen vertel over het werk als ontwerper, wordt er in de eerste instantie vaak gedacht aan *grafisch* ontwerp. En hoewel dat niet mijn hoofdvak is, is dat er vaak wel onderdeel van. Twee jaar lang is het ontwerpen en ontwikkelen van e-learning een van mijn hoofdtaken geweest. Dan kom je er niet onderuit om ook aandacht te besteden aan het grafische ontwerp. Want, zoals Sven Kalis uitlegt in zijn artikel *De kracht van een goed huwelijk tussen L&D en grafische vormgeving*, kunnen technieken uit deze hoek een mooie bijdrage leveren aan onze opleidingen. Marketeers spelen al decennia met grafisch design om gedragsverandering te stimuleren, daar kunnen wij nu de vruchten van plukken!”

TvOO-redacteur Mees heeft zijn ontwerpproces radicaal veranderd. “Als ontwerper begon ik vaak met het uitschrijven van het (leer)probleem in een Word-document, dat ik vervolgens terugstuurde naar de aanvrager. Totdat ik merkte dat hierdoor soms belangrijke zaken verloren gingen, simpelweg omdat alles al ‘op papier’ stond. Nu teken ik het probleem meestal samen met de opdrachtgever, inclusief de relaties tussen de verschillende onderdelen. Dit zorgt voor meer helderheid en betrokkenheid. In zijn artikel laat Sven Kalis mooi zien waarom deze visuele aanpak mogelijk effectiever is voor een duidelijke probleemanalyse!”

In dit nummer laten we zien hoe een ontwerpproces sterker wordt door samen te werken en gebruik te maken van wetenschappelijke inzichten op de

verschillende leerstijlen. We nodigen je uit om te reflecteren en te experimenteren: hoe ontwerp jij leerervaringen die raken, motiveren en bekijken? ♦



**Nynke de Jong** werkt vanuit haar bedrijf STUDIO L&D als zelfstandig adviseur aan leer- en ontwikkelvraagstukken van organisaties. Door relationeel te werken aan leren en presteren maakt ze leren waardevol en duurzaam. Ze is tevens medeoprichter van de Proefplaats L&D, waarin ze ontwikkelprogramma's aanbiedt voor vakgenoten op belangrijke L&D-thema's. In 2023 verscheen *Het Tweede Ontwerpboek*, een inspiratieboek voor opleidingskundig ontwerpers, waaraan zij samen met Mariël Rondeel in het redactieteam werkte.

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



**Mariël Rondeel** is als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en kerndocent van de leergang Adviseren en Ontwerpen voor Leren in Organisaties bij de Foundation for Corporate Education. Haar werk richt zich op het relationeel ontwerpen van leerprocessen, waarin leren en werken samenvallen en waarbij het ontwerpproces een belangrijk leerproces is voor alle betrokkenen. Mariël ondersteunt als docent en coach vakgenoten bij hun professionalisering op het gebied van leren, ontwerpen, adviseren en veranderen.

[www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)



**Jasmijn Mioch** is dagvoorzitter en facilitator. Rust voor jou. Energie in jouw sessie. Dat is haar motto. Zij faciliteert teams en organisaties om drie stappen vooruit te kijken en tegelijkertijd concreet te worden.

[www.creatingsessions.nl](http://www.creatingsessions.nl) en [www.interactiekaarten.nl](http://www.interactiekaarten.nl)

## >> INLEIDING



**Puck Onnekes** is opleidingskundige. Nog tijdens haar studie, in 2021, won zij de Develhub Talent Award. Ze heeft ervaring in het ontwerpen van online leertrajecten van allerhande organisaties. Daarnaast heeft ze zich een tijd gefocust op de kwaliteit binnen trainingen in de onderwijssector. Gedreven door nieuwsgierigheid en kwaliteit, werkt ze aan elke opdracht opnieuw met hart, hoofd en handen.



**Mees Wolterbeek** is winnaar van de Develhub L&D Talent award 2023 en studeerde af als Learning & Development specialist. Hij werkt als adviseur Leren en ontwikkelen in het leerhuis van het OLVG in Amsterdam om zijn talenten in te zetten om impact te maken in de zorg en de maatschappij.

## Als je kiest voor **inhoud.**



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

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

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



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

*In gesprek met Jeanne Bakker*

# Design van leiderschapsprogramma's die wel werken

Auteur: **Robert Dollevoet**

Leiderschapstrajecten zijn erg belangrijk voor een effectieve organisatie, maar hoe effectief zijn ze echt? Jeanne Bakker, pleitbezorger van *'no more boring learning'*, ziet dat er volop wordt geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling. Met alle snelle veranderingen is dat slim. En tegelijk ziet ze veelvoorkomende fouten in design en uitvoering. In de vorige uitgave deelde ze zeven fouten die vaak gemaakt worden. Met haar *Leadership Catalyst Blueprint*, presenteert ze een frisse en actiegerichte benadering van leiderschapsontwikkeling als alternatief.

***Na ons gesprek over veelvoorkomende fouten in design en uitvoering, ben ik erg benieuwd naar hoe je een beter design kan maken.***

Jeanne Bakker: "Voor mij is het antwoord de *Leadership Catalyst Blueprint*. Dit model bestaat uit drie fases die samen zorgen voor gedragsverandering. We beginnen met de *Vision Sync*, gevolgd door de *Leadership Journey*, en eindigen met de *Impact Showcase* (Figuur 1). Deze aanpak dwingt leiders om eigenaarschap te nemen over hun eigen leerproces. Geen afvinklijstjes of voorbedachte oefeningen, maar een echte test van hun leiderschapskwaliteiten."

## **Design**

*Neem onze lezers eens mee naar die eerste fase. Wat houdt de Vision Sync in?*

"Het probleem dat we vaak zien, is dat leiders zonder duidelijke doelen of verwachtingen een traject instappen.





Figuur 1. Leadership Catalyst Blueprint

Ze worden simpelweg ‘ingeschreven’ zonder dat iemand echt heeft besproken wat het individuele doel is. Tijdens de *Vision Sync* brengen we de visie van de deelnemende leider, zijn leidinggevende en het team op een lijn. Dit is niet zomaar een kennismakingsgesprek; het is een sessie waarin we echte verdieping pakken: Wat wil je bereiken? Waar ligt jouw uitdaging? Wat ga je leveren aan deze organisatie, wellicht op een andere manier? Dit is het moment waarop de deelnemer de handschoen oppakt en zich echt committeert aan zijn ontwikkeltraject, en diens leider zich committeert aan het steunen van de deelnemer.”

**Het werken naar resultaat wordt helder gemaakt. Wat gebeurt er in de tweede fase, de Leadership Journey?**

“De *Leadership Journey* combineert groepsessies met gepersonaliseerde leerpaden. In een divers en rijk leerlandschap volgen deelnemers workshops, *skills labs* en reflectiesessies.

Geen *one-size-fits-all* benadering. Laat leiders kiezen waar zij aan willen werken en faciliteer tegelijk gemeenschappelijke sessies om een gezamenlijke taal en visie te creëren.”

**Kun je een voorbeeld geven van zo’n sessie?**

“Stel je een sessie voor waar deelnemers hun eigen ‘*critical incidents*’ inbrengen: situaties uit hun dagelijkse praktijk waarin hun leiderschap op de proef werd gesteld. We analyseren deze situaties samen, reflecteren op de aanpak en bespreken alternatieve strategieën. Het is rauw, kwetsbaar en eerlijk, en dat maakt het zo krachtig. Leiders leren veel meer van elkaars fouten en oplossingen dan van een theoretisch model. Die voegen we wel toe als dat relevant is bij hun fouten. Dan staan de oren en ogen open en willen ze echt oplossingen.”

**De laatste fase is de Impact Showcase. Dat klinkt krachtig. Hoe werkt het?**

“Dit is het moment van de waarheid. In

**Over Jeanne Bakker...**

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

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

Ze schreef verschillende boeken, waaronder de bestseller *Omgan met draken*, en is host van de podcast *No More Boring Learning*, waarin ze haar inzichten en ervaringen op het gebied van leren en ontwikkelen deelt. [www.brainbakery.com](http://www.brainbakery.com)

plaats van een standaard examen of toets, vraag je leiders om hun ontwikkeling te tonen in een praktijkgerichte presentatie. Ze delen dan hun zelfreflectie, feedback van hun peers en concrete resultaten die ze hebben bereikt. Het gaat niet om wat je hebt geleerd, maar om wat je hebt toegepast in je werk en wat je hebt

bereikt. Deze showcase dwingt hen om verantwoordelijkheid af te leggen; naar zichzelf en naar hun omgeving."

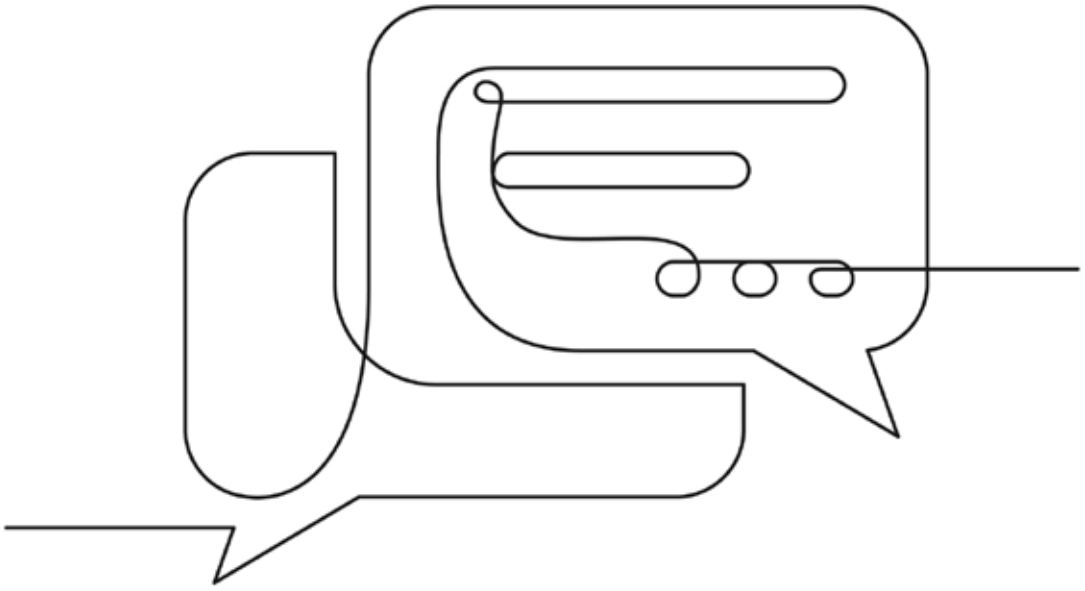
**Praktijk*****Kun je een praktijkvoorbeeld geven van een organisatie die deze aanpak heeft toegepast?***

"Een groot bedrijf in de IT-sector paste de *Leadership Catalyst Blueprint* toe voor hun middenkader. Ze hadden te maken met hoge uitstroom en een gebrek aan betrokkenheid onder leidinggevenden. Door de *Vision Sync* in te zetten, kwamen ze erachter dat de meeste leiders niet goed wisten wat er van hen werd verwacht. In de *Leadership Journey* hebben ze vervolgens specifieke *skills labs* en reflectiesessies opgezet om te werken aan teamdynamiek en communicatie. Tijdens de *Impact Showcase* presenteerden de deelnemers hun resultaten aan het managementteam. Het resultaat? Een significante verbetering in betrokkenheid en retentie, en een duidelijke verschuiving in de manier waarop de leiders met hun teams omgingen."

**Tot slot**

Jeanne Bakker geeft met haar *Leadership Catalyst Blueprint* een frisse kijk op het ontwikkelen van leiders. Ze daagt L&D'ers uit om kritisch te kijken naar de fouten die gemaakt worden en deze langs de eigen trajecten te leggen. Geen saaie lesjes en afvinklijstjes, maar een echte reis waarin leiders leren door te doen, te falen en te reflecteren. Het resultaat? Leiders die niet alleen weten wat leiderschap is, maar het ook daadwerkelijk laten zien. Durf jij de uitdaging aan en je trajecten te transformeren? ♦

**Robert Dollevoet** is redactielid van TvOO.



*Werkplekleren stimuleren?*

# Ontwerp krachtige leerervaringen met AI

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

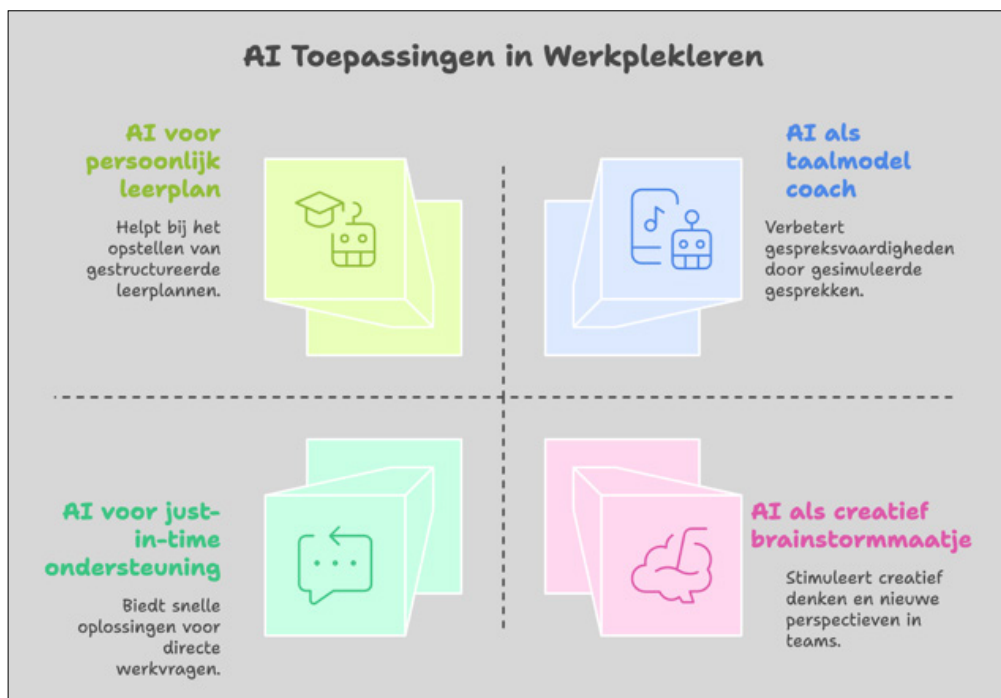
Sanne, een ervaren projectmanager, krijgt een lastige klantvraag binnen. Hoe gaat ze dit gesprek aanpakken? Ze opent een taalmodel als ChatGPT en vraagt om drie suggesties hoe op de vraag te reageren. Ze kiest er een en werkt daar nog wat op door, totdat ze zich voldoende voorbereid voelt om het gesprek te voeren. Na afloop van het gesprek reflecteert ze met ChatGPT als AI-coach op het gesprek: wat ging goed en wat kan beter? Zonder een formele training heeft Sanne haar vaardigheden aangescherpt – leren gebeurt hier en nu, midden in het werk.

AI verandert de manier waarop we leren en werken. En het biedt fijne mogelijkheden om niet alleen ons ontwerpproces van leertrajecten te versnellen of creatiever te maken, maar ook om leren meer in het werk te laten plaatsvinden. In plaats van een formele training te volgen, kan een medewerker direct een AI-assistent raadplegen voor gerichte feedback, advies of zelfs een korte oefening. Denk aan een chatbot die medewerkers helpt reflecteren, een AI-gestuurde kennisbank die snel antwoord geeft op vragen, of een systeem dat leerpaden op maat aanbiedt. Dit verlaagt de drempel om te leren en maakt ontwikkeling toegankelijker in de dagelijkse praktijk. In dit artikel neem ik je mee in vier praktische toepassingen van AI

bij leren in het werk. Zo praktisch dat je er gelijk na het lezen van dit artikel mee aan de slag kan.

### Slimmer werkplekleren met AI

Werkplekleren gebeurt op de werkvloer, vaak informeel en geïnitieerd door medewerkers zelf. Leren vindt plaats door ervaring, interactie met collega's en zelfreflectie. Dit vraagt om een proactieve houding en de bereidheid om dagelijkse situaties als leermomenten te zien. In theorie ideaal, maar in de praktijk zijn er best obstakels, die je herkent: informatie die heel versnipperd te vinden is, beperkte toegang tot collega's met ervaring en te weinig tijd voor reflectie. AI kan deze knelpunten verhelpen door leren



Figuur 1. AI-toepassingen in werkplekleren

toegankelijker, persoonlijker en beter in het werk te integreren.

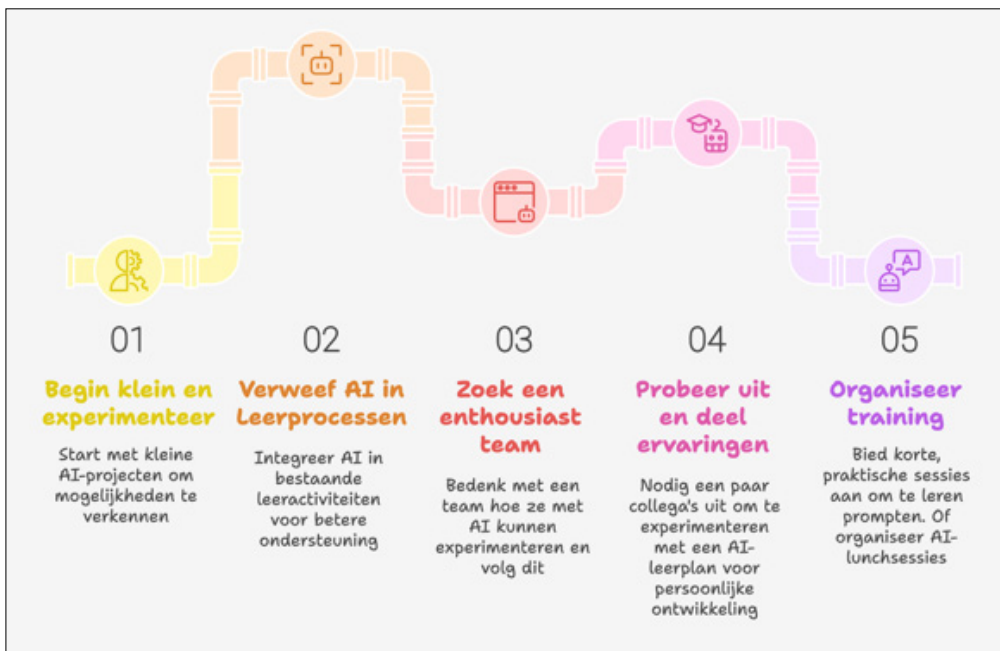
Hoe fijn kan het zijn als een chatbot je tijdens het werk gerichte vragen stelt? Of je oefent even met ChatGPT een lastig gesprek dat je voor de boeg hebt. Ook reflectie kan anderszins in de drukte van de dag, maar AI kan je erop attenderen door reflectievragen aan te reiken. En in plaats van een standaard training kan AI een leerplan op maat samenstellen, waardoor leren efficiënter en motiverender wordt.

Lijkt dit nog wat 'ver van je bed'? Sommige organisaties experimenteren al met AI om werkplekklere slimmer te maken. Van AI-

gestuurde kennisbanken tot chatbots die realtime ondersteuning bieden; de eerste stappen worden gezet.

### Praktijk

Wat gebeurt er zoal bij organisaties die experimenteren met AI om werkplekklere te versterken? Sommige zetten chatbots als kennisassistenten in: medewerkers kunnen dan 24/7 vragen stellen over interne processen, producten of vergaderingen, zonder een ervaren collega nodig te hebben. Gepersonaliseerde leerpaden is een andere veelbelovende toepassing. Philips gebruikt AI om per medewerker op maat gemaakte leertrajecten te genereren, afgestemd op hun rol en ontwikkelbehoeften. Bij



Figuur 2. Belangrijke ingrediënten AI-werkplekklere

ServiceNow helpt het AI-platform *frED* medewerkers om leerdoelen te bepalen en direct relevante leeractiviteiten te vinden, zowel in trainingen als in het werk.

AI wordt ook steeds vaker ingezet als persoonlijke coach. De Nederlandse startup Lepaya integreert AI-coaches in trainingen, zodat medewerkers gespreksvaardigheden kunnen oefenen en direct feedback krijgen. In de zorgsector worden AI-coaches getest die verpleegkundigen ondersteunen met protocollen en handelingen, en er zijn ook zorgorganisaties die pilots hebben met virtuele patiënten waarbij zorgverleners gesprekken kunnen oefenen met een AI-patiënt.

### Toepassing 1: taalmodel als coach

Wil je medewerkers ondersteunen bij het verbeteren van hun gespreksvaardigheden, zoals feedback geven, lastige gesprekken voeren of overtuigend presenteren? Een taalmodel kan fungeren als coach en oefenpartner. Het biedt een veilige omgeving waarin medewerkers scenario's kunnen testen en verschillende aanpakken uitproberen, zonder de druk van een echte gesprekspartner. Dit is waardevol voor leidinggevenden, teamcoaches en iedereen die in communicatie-intensieve situaties werkt.

#### **Voorbeeld**

Een grote zorginstelling zet AI in om teamleiders te helpen moeilijke gesprekken te oefenen. In een AI-gestuurde oefenomgeving kunnen zij gesprekken simuleren over ondermaats functioneren of weerstand tegen verandering. De AI reageert op verschillende manieren – defensief, begripvol of ontwijkend – zodat teamleiders leren schakelen en beter

*AI verandert  
de manier waarop we  
leren en werken.*

voorbereid zijn op echte situaties.

#### **Zelf aan de slag!**

Ervaar eerst zelf hoe een taalmodel als coach werkt. Oefen bijvoorbeeld een gesprek met een manager over een nieuwe leervraag.

#### **Prompt**

"ChatGPT, ik wil oefenen met een gesprek met manager Hans, die mij heeft gevraagd een training projectmanagement te organiseren. Kun je de rol van Hans spelen? Ik wil oefenen om op een meer strategisch niveau met hem in gesprek te gaan en samen te verkennen wat er in de praktijk speelt. Het idee van een training wil ik voorlopig parkeren. Jij mag reageren zoals je wilt – defensief, meedenkend of ontwijkend – zodat ik verschillende scenario's kan uitproberen."

#### **Tooltips**

Wil je zo'n AI-coach ontwikkelen voor medewerkers? Dat kan met de betaalde versie van ChatGPT door een eigen GPT te maken. In Copilot Studio kun je een AI-agent bouwen. Daarnaast zijn er speciale chatbottools zoals Zapier, Poe en Fastbots.ai.

### Toepassing 2: persoonlijk leerplan

Wil je medewerkers helpen bij het ontwikkelen van een nieuwe vaardigheid of het verdiepen in een onderwerp? Een taalmodel kan prima fungeren als

leercoach en helpt bij het opstellen van een praktisch leerplan. Dit is ideaal als je ergens langduriger mee aan de slag wilt en behoefte hebt aan structuur en houvast in je leerproces.

### **Voorbeeld**

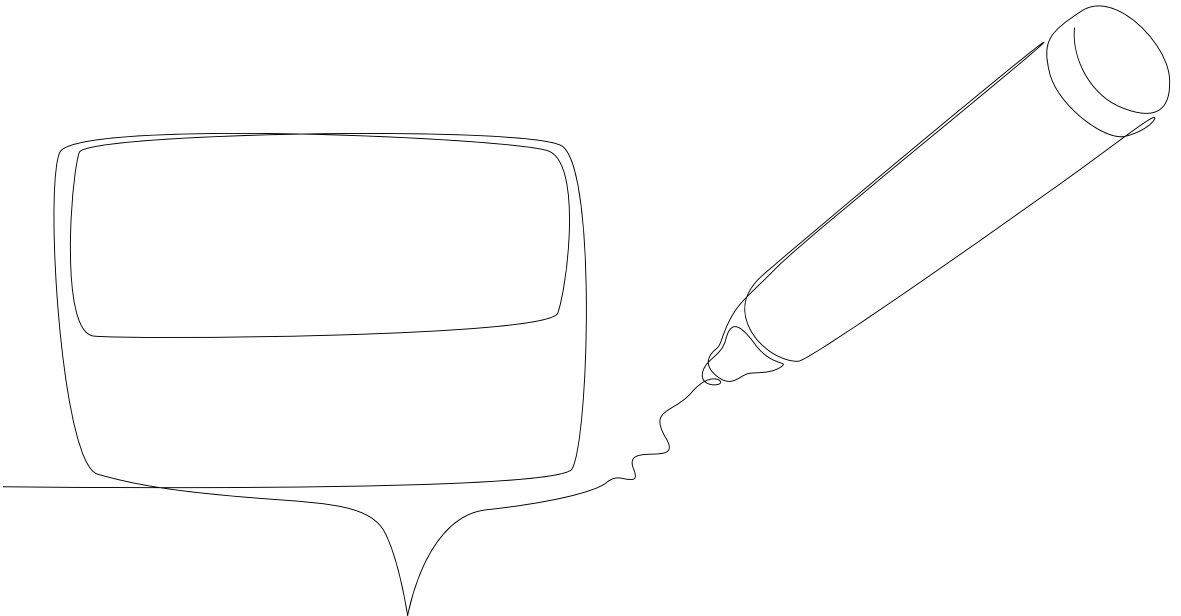
Een accountmanager merkt dat hij in gesprek met klanten regelmatig meteen met oplossingen komt, zonder goed door te vragen naar wat de klant echt nodig heeft. Hij stelt met AI een leerplan op waarbij hij elke dag een korte luistertechniek oefent, zoals parafraseren of bevestigende signalen geven. Het leerplan bevat heel concrete, kleine opdrachten samen met een uitleg van de te oefenen techniek en een aantal passende reflectievragen. Hij vraagt aan een collega om een paar gesprekken te observeren en feedback te geven. Aan het eind van elke week reflecteert hij met het taalmodel op wat hij anders heeft gedaan en welk effect dat had op het klantgesprek.

### **Zelf aan de slag!**

Maak eens een eigen leerplan en experimenteer daarmee. Kies een concrete vaardigheid of een onderwerp waar je in wilt ontwikkelen en vraag een taalmodel om een plan te maken. Bedenk hoe jij leert en wat voor jou belangrijke ingrediënten voor dit plan zijn.

### **Prompt**

"Je bent mijn leercoach. Help me met het maken van een leerplan om ergens beter in te worden. Stel me eerst drie vragen. Begin met de eerste vraag, wacht op mijn antwoord en stel dan de volgende vraag. Als ik alle vragen heb beantwoord, geef je een voorstel voor een leerplan. Belangrijk is dat de activiteiten in het leerplan klein zijn en dat ik ze in mijn werk kan oppakken. Dit zijn de drie vragen: #1 Waar wil je beter in worden? #2 Wat maakt het belangrijk voor je? #3 Wat zijn een paar leervormen die je prettig vindt? Beschrijf in het leerplan eerst



wat de belangrijkste vaardigheden zijn die ik moet leren. Geef me vervolgens een stappenplan voor de komende vier weken. Geef per week aan wat ik bereikt kan hebben aan het eind van die week. Maak de stappen klein en praktisch. Gebruik bij het plan de techniek van gespreide herhaling."

### **Tooltips**

Naast ChatGPT en Copilot kun je ook Inccivio gebruiken om een AI-gestuurd leerplan op te zetten. Wil je je voortgang vastleggen en feedback krijgen? Maak dan een eigen GPT in ChatGPT waarin je reflecties invoert en AI gepersonaliseerde tips geeft op basis van je leerproces. Heb je een betaalde ChatGPT, dan kan je ook een 'taak' aanmaken. In die taak vraag je ChatGPT om je bijvoorbeeld om de dag een berichtje te sturen waar een kleine opdracht in zit, samen met een reflectievraag op de voortgang die je boekt. Werkt heel fijn vind ik!

### **Toepassing 3: just-in-time-ondersteuning**

AI kan fungeren als een snelle assistent die medewerkers helpt bij uiteenlopende werkzaamheden, zoals het schrijven van een lastige e-mail, het structureren van een PowerPointpresentatie of het formuleren van een reactie in een moeilijk gesprek. Dit is ideaal voor situaties waarin medewerkers snel een helder antwoord of een suggestie nodig hebben om verder te kunnen.

### **Voorbeeld**

Een pedagogisch medewerker in de kinderopvang merkt dat een peuter steeds andere kinderen bijt en weet niet goed hoe ze hierop moet reageren. Tussen de bedrijven door vraagt ze ChatGPT om

*AI kan fungeren als een snelle assistent die medewerkers helpt bij uiteenlopende werkzaamheden.*

snelle tips: "Wat is een effectieve manier om bijtgedrag bij jonge kinderen aan te pakken? Kun je me een paar korte en duidelijke reacties geven die ik direct kan gebruiken?" AI geeft suggesties zoals rustig benoemen wat er gebeurt, alternatieven bieden en consequent reageren.

### **Zelf aan de slag!**

Als L&D-professional heb je ook wel eens snel input of een oplossing nodig. Open aan het begin van je dag een taalmodel en gebruik eens drie momenten om het taalmodel te raadplegen. Misschien moet je een training aanpassen op basis van last minute feedback, een moeilijke e-mail schrijven naar een opdrachtgever, of snel een werkvorm bedenken voor een sessie die net een andere insteek nodig heeft?

### **Prompt**

"Je bent een ervaren L&D-adviseur. Ik geef morgen een korte training over klantgericht werken en hoor net dat een paar deelnemers online aansluiten. Ik zoek een interactieve werkvorm om zowel de fysieke als de online deelnemers actief te betrekken. De groep bestaat uit acht deelnemers fysiek en drie online,

en de training duurt twee uur. Kun je een werkvorm bedenken die geschikt is voor deze hybride setting? Geef me ook drie tips om dit goed te faciliteren.”

### **Tooltips**

Naast ChatGPT en Copilot kun je ook eens experimenteren met andere taalmodellen zoals Gemini, DeepSeek of Claude. Ook handig: stel een promptbibliotheek samen waarin je effectieve prompts verzamelt en organiseert per thema, zoals klantgerichtheid, projectmanagement of communicatie.

### **Toepassing 4: creatief brainstormmaatje**

Misschien zoek je naar een leeraanpak in het werk om teams en medewerkers te stimuleren om creatiever te denken of nieuwe perspectieven te ontdekken? AI kan helpen bij brainstormsessies, ontwikkelen van beleid en het oplossen van werkuitdagingen. AI kan ook meeluisteren in een teamoverleg en suggesties geven om het overleg eens op een andere manier aan te pakken.

### **Voorbeeld**

Een team van een callcenter merkte dat sommige gesprekken met jongeren snel vastliepen, vooral als de bellers weinig vertelden of gesloten antwoorden gaven. Tijdens een teamoverleg gebruikten ze ChatGPT om live mee te denken: "Welke creatieve gesprekstechnieken kunnen we gebruiken om jongeren meer te laten vertellen?" AI kwam met ideeën zoals het stellen van onverwachte open vragen, het spiegelen van emoties en het gebruik van metaforen.

### **Zelf aan de slag!**

Werk je als L&D-professional in een team, pak dan ChatGPT er af en toe eens bij tijdens een teamoverleg. Brainstorm eerst met elkaar over een vraagstuk en nodig vervolgens ChatGPT uit om met ideeën te komen. Vraag om tien diverse en innovatieve ideeën, of om 100. Laat ChatGPT reageren op jullie ideeën. Of vraag of ChatGPT vanuit de rol van manager kan reageren: wat spreekt hem of haar aan en waarom? Naast brainstormen met tekst kan je ook gebruikmaken van AI-afbeeldingen: alle teamleden maken eens een afbeelding en vervolgens bespreek je deze.

### **Prompt**

"Je bent een ervaren L&D-adviseur. Ik wil een teamsessie over samenwerken ontwikkelen, maar zoek een werkvorm die echt vernieuwend is en deelnemers uitdaagt om anders naar hun samenwerking te kijken. Kun je me drie creatieve werkvormen geven, waarvan er minstens een speels en interactief is?"

### **Waar te beginnen?**

Je hebt nu over vier manieren gelezen, waarop AI werkpleklers kan versterken. Maar hoe zorg je ervoor dat AI niet alleen een leuke tool blijft, maar een vast onderdeel van het werkproces wordt? Een beproefd stappenplan heb ik niet, maar op basis van ervaringen van L&D-professionals die hier al mee experimenteren, zie ik wel een aantal belangrijke ingrediënten (Figuur 2).

### **Begin klein en experimenteer zelf**

AI integreren in werkpleklers begint bij je eigen ervaring. Probeer verschillende aanpakken uit, stel leerplannen op met een taalmodel, of laat AI je ondersteunen bij het ontwikkelen van trainingen. Door

zelf te experimenteren, ontdek je de mogelijkheden en beperkingen, en kun je beter bedenken welke plek AI in jouw organisatie kan vervullen.

### **Verweef AI in bestaande leerprocessen**

Is er een leertraject of e-learning waarin AI een ondersteunende rol kan vervullen? Misschien een chatbot om reflectievragen te stellen na een intervisiebijeenkomst? Door AI niet als losse tool te zien, maar als onderdeel van een bredere blended leeraanpak, vergroot je zowel de adoptie als de effectiviteit. Niet als pure vorm van werkplekleren, maar wel om medewerkers te laten ervaren wat AI voor hen kan betekenen.

### **Teamexperiment**

Kies een team dat openstaat voor nieuwe aanpakken en bedenk met hen een AI-experiment. Laat bijvoorbeeld medewerkers met een persoonlijke leervraag een AI-ondersteund leerplan maken of zet een AI-chatbot in voor reflectievragen na een intervisiebijeenkomst. Oogst vervolgens de opbrengst op en deel deze voorbeelden in de organisatie.

### **Praktische sessies**

Leer medewerkers hoe ze AI effectief inzetten. Richt korte, praktische sessies in waarin medewerkers leren hoe ze goede prompts maken. En bedenk samen een paar concrete zogeheten 'user cases' waarin en hoe ze AI kunnen inzetten om te leren in het werk.

### **Tot slot**

AI kan een waardevolle rol spelen in het ondersteunen van werkplekleren. Maar hoe zorg je ervoor dat het een plek krijgt

in jouw organisatie? De sleutel ligt in experimenteren: klein beginnen, ervaring opdoen en ontdekken wat werkt. Maak eerst zelf eens een leerplan met AI en vraag ChatGPT om je regelmatig te voorzien van passende reflectievragen. Oefen de komende tijd de klantgesprekken eerst met een taalmodel en ga na wat dit je oplevert. Of verken met je team hoe het gebruik van AI in jullie teamoverleg van waarde kan zijn en experimenteer er een maand mee.

Verken hoe je AI een plek kan geven in bestaande werkprocessen en onderzoek samen met collega's welke toepassingen waarde toevoegen. Zorg naast praktische ondersteuning, zoals leren werken met goede prompts, ook voor een omgeving waarin medewerkers AI durven en kunnen gebruiken.

De eerste stap? Kies een toepassing die past bij jouw praktijk, probeer het uit en reflecteer op de opbrengsten. Zo wordt AI niet alleen een handige tool, maar een middel om leren in het werk structureel te versterken. ♦

**Sibrenne Wagenaar** is redactielid van TvOO.

### **Referenties**

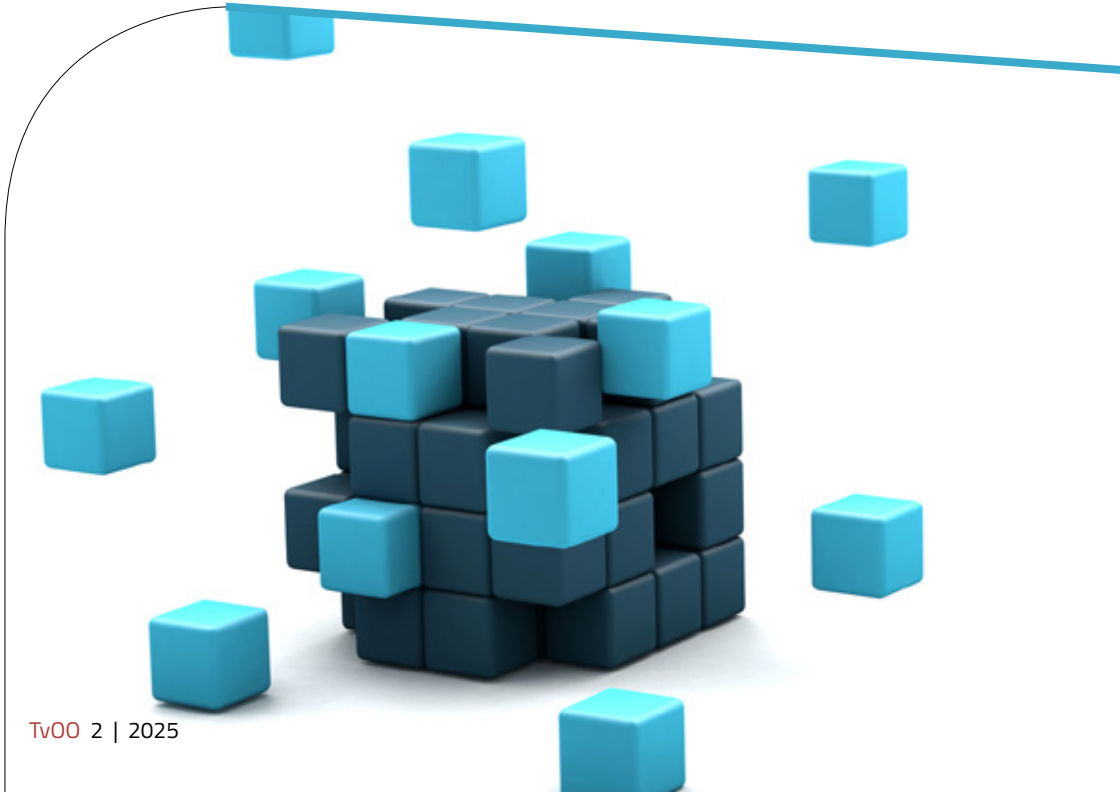
- Dosu, F. (2018, 7 november). Built in: [AI to train Philips' 74,000 employees](#)
- Ennuonline (z.d.). [Ontwerpen met generatieve AI en ChatGPT](#)
- Herijgers, L. (2024, 21 maart). Techzine: [AI in bijscholing: een coach die overdag en 's nachts begeleidt](#)

## *Relationeel ontwerpen*

# Samen leren en ontwikkelen

Auteurs: **Mariël Rondeel & Nynke de Jong**

Als ontwerpers bouwen wij leeroplossingen op een gestructureerde manier, zodat alles logisch in elkaar zit en deelnemers leren wat nodig is in hun werk. Oftewel, de interne samenhang klopt; de leeroplossing is intern consistent. Maar aan deze systematische aanpak voegen we altijd een relationele benadering toe. Waarom? Omdat het bij leren niet alleen gaat over de deelnemer. De opdrachtgever, leidinggevendenden, begeleiders en misschien ook klanten hebben allemaal een rol in het succes van een leertraject. Wanneer zij een gemeenschappelijk beeld hebben van het vraagstuk – hoe succesvol functioneren er in de praktijk uit ziet en welk leerproces daarvoor nodig is – kunnen zij dat op de juiste manier ondersteunen.



We noemen dit de ‘externe consistentie’ van een leertraject. Om deze externe consistentie te realiseren, zorgen we ervoor dat we elke stap van het ontwerpproces samen met de betrokkenen zetten. In dit artikel delen we praktische methodes om relationeel te ontwerpen en geven we concrete voorbeelden uit de praktijk.

### Voordelen

Bij relationeel ontwerpen ontwikkel je leertrajecten dus niet alleen, maar samen met anderen. Hierdoor wordt het ontwerpproces zelf een interessant leerproces. Immers, je leert veel van met elkaar antwoorden vinden op vragen als: Wat is de aard van het vraagstuk? Welke resultaten streven we na? En wat zijn passende leerwegen om daar te komen? Hoe meer mensen betrokken zijn bij het beantwoorden van deze vragen, hoe gevarieerder de leeroplossing en hoe breder en groter het draagvlak.

Onderzoek van Kessels (1993) toont aan dat externe consistentie nog belangrijker is voor effectief leren dan interne consistentie. Met andere woorden: een prachtig ontwerp van een leerinterventie dat goed in elkaar zit, is niet voldoende. Als je het ontwerp in isolatie maakt, loop je het risico dat het leertraject niet de impact heeft die je zou willen. Denk aan leidinggevendenden die onvoldoende ondersteuning bieden aan de lerende, omdat ze het nut van de interventie niet inzien of niet weten welk gedrag ze moeten stimuleren. Of je maakt te weinig gebruik van krachtige leermogelijkheden in het werk, omdat je niet goed weet welke dat zijn.

In onze ontwerppraktijk zien we dat samen ontwerpen leidt tot leren bij iedereen die meedoet, en zorgt voor draagvlak voor de oplossing. Daarnaast draagt de relationele aanpak bij aan een gedeeld begrip van organisatie-uitdagingen, aan kritisch en met een ander perspectief kijken naar het eigen werk, aan nieuwe samenwerkingen die anders niet zouden ontstaan, en zorgt de aanpak voor aansluiting van het ontwerp bij de taal en praktijk van de werkvloer, wat herkenbaarheid en betrokkenheid vergroot.

### Relationeel ontwerpproces

In ons opleidingskundig ontwerpproces doorlopen we verschillende stappen, waarbij we steeds de relationele benadering integreren. We starten met een grondige verkenning van de leervraag en analyseren welke bekwaamheden nodig zijn in de praktijk. Vervolgens vertalen we deze inzichten naar een doordacht ontwerp. Door praktijkvoorbeelden laten we zien hoe deze werkwijze in de praktijk vorm krijgt en hoe we omgaan met veelvoorkomende bezwaren tegen een relationele aanpak.

### Vraag en leernoodzaak verkennen

Het onderzoek naar de leernoodzaak voeren we altijd samen met de betrokkenen uit. Aan de hand van het achtveldenmodel (Kessels, 1993) onderzoeken we wat de gewenste werksituatie is, welke bekwaamheden daarvoor nodig zijn, en welke leersituaties de ontwikkeling van die bekwaamheden ondersteunen. De twee hoofdvragen van het model zijn: Wat wil je bereiken en wanneer ben je tevreden? De antwoorden op deze vragen ontstaan in gesprekken met alle betrokkenen.

Als ontwerper start je altijd met een verkenning van de vraag, maar de ruimte om deze systematisch en relationeel te onderzoeken is niet altijd aanwezig. Soms zijn die bekwaamheden al bepaald of ligt er al een voorgestelde leeroplossing klaar: "Doe maar een e-learning." In zo'n geval helpt het om door te vragen over cruciale werksituaties waarin mensen die bekwaamheden moeten inzetten. Hoe zien die eruit? Of om vragen te stellen over de manier waarop de leeroplossing mensen ondersteunt om anders te functioneren.

### **Voorbeeld: Oriëntatie loont**

*Voor een opleidingsinstituut maakten we een herontwerp van een leertraject voor een specifieke doelgroep. De bekwaamheden waren geformuleerd, dus we konden meteen aan de slag met het ontwerp. Althans, dat dacht de opdrachtgever. Wij vonden het echter belangrijk om eerst een oriënterende fase in te richten, waarin we allerlei betrokken functionarissen konden spreken over het huidige leertraject, maar vooral over hun wensen en beelden bij het nieuwe traject, de urgentie die zij ervoeren om het traject te herontwerpen en de rol die ze daarin wilden spelen. Zo wisten we in welk proces we stapten en konden we meteen onze relationele aanpak demonstreren.*

*De opbrengsten van deze oriëntatiefase verwerkten we in het achtveldenmodel en bespraken we met de opdrachtgever en de stuurgroep om tot gezamenlijke beelden te komen over wat we wilden bereiken en wanneer we tevreden zouden zijn. Zo was ons tijdens de oriëntatie opgevallen, dat de vastgestelde bekwaamheden te algemeen waren en niet specifiek genoeg voor de werkcontext van de doelgroep. Dat werd duidelijk aan de hand van documentstudie, maar ook in de gesprekken die we voerden. Dit bespraken we met de opdrachtgever en*

*stuurgroep, waarna er ruimte ontstond voor een aanvullende fase van vooronderzoek.*

### **Analyseren van bekwaamheden**

Uit de verkenning blijkt of mensen nieuwe bekwaamheden nodig hebben om veranderingen in hun werk te realiseren. En of er dus sprake is van een leernoodzaak. Is dat het geval, dan analyseren we die bekwaamheden verder. Dit kan aan de hand van documentanalyse, enquêtes, meelopen in de praktijk of het simuleren van toekomstig werk.

Ook in deze fase van het ontwerpproces zetten we de relationele bril op en kiezen we methoden die bijdragen aan de externe consistentie: methoden die ons in gesprek brengen met mensen die het werk doen waarvoor we een leerproces ontwerpen, en die ons alles kunnen vertellen over de fijne kneepjes van het vak.

### **Voorbeeld: Gedeelde visie**

*Voor het herontwerp van een vervolgopleiding van verpleegkundigen organiseerden we een aantal 'critical incidents workshops'. Verpleegkundigen, leidinggevendenden, artsen en specialisten brachten effectieve en ineffectieve werksituaties in. Samen onderzochten we welk gedrag daarin het verschil maakte. Die situaties en het gedrag vormden het aanknopingspunt voor het verdere ontwerp. De workshops leverden waardevolle casuïstiek op voor de vervolgopleiding. Belangrijker nog was de relationele opbrengst: een gedeelde visie op het vak en de kwaliteitsnormen die daarbij gelden.*

### **Evaluatie ontwerpen**

Deze fase van het ontwerpproces draait om de vraag: wanneer ben je tevreden? We formuleren evaluatiecriteria en ontwerpen evaluatiemethoden voor het meten

### **Ja, maar ... bij een relationele aanpak**

Yes, hier gaan we mee aan de slag! Denk je. Maar de relationele aanpak is geen traditioneel ontwerpproces. Het kan dus zomaar zijn dat je keuze hiervoor niet meteen in goede aarde valt. Dat er twijfels zijn of dit succes gaat opleveren. Wij komen dat regelmatig tegen. Hoe reageren wij daar dan op?

*Stakeholder: "Ja, maar ... het kost te veel tijd om al die mensen te betrekken, en tijd hebben we niet."*

L&D'er: "Ik snap je zorg. Maar als we nu tijd investeren, besparen we die straks. Want dan maken we iets wat echt werkt, in plaats van dat we later het traject moeten aanpassen omdat het niet goed aansluit."

*Stakeholder: "Ja, maar ... het ontwerpen van leeractiviteiten is jouw expertise. Daar hebben we jou toch voor ingehuurd?"*

L&D'er: "Klopt, de didactiek blijft ons vak. Maar de inhoud, de werkwijze en de context? Daar weten zij alles van. Als wij onze expertise combineren met hun kennis over het werk en hoe dat het beste geleerd kan worden, krijg je een ontwerp dat niet alleen sterk is maar waar mensen echt wat aan hebben."

*Stakeholder: "Ja, maar ... we weten toch al wat mensen moeten leren? We hebben al zoveel data en eerdere ervaringen."*

L&D'er: "Eerdere data en ervaringen zijn waardevol, maar ze vertellen niet het hele verhaal. Werkomgevingen veranderen, mensen veranderen. Door ze actief te betrekken, zorgen we ervoor dat het leerprogramma hen helpt bij de uitdagingen waar ze nu voor staan."

Deze antwoorden zijn een begin, maar heus niet altijd voldoende om betrokkenen te overtuigen van het nut van relationeel ontwerpen. Soms is wat meer overtuigen nodig, of meebewegen met de situatie zoals die is. Zo is door personeelstekorten daadwerkelijk minder ruimte om mensen vrij te maken voor een ontwerpproces. Stel dan onderzoeksmethoden voor die weinig tijd kosten, zoals interviews tijdens reistijd of gesprekken tijdens lunchpauze in het bedrijfsrestaurant.

Deze manier van onderzoeken, waarbij je werkt met wat er is, zonder plannen of afspraken vooraf, noemen we 'guerillaonderzoek'.

van leerresultaten. Daarnaast zoeken we naar manieren om veranderingen in het functioneren van mensen vast te stellen, als ook de impact van dat veranderde werkgedrag op de organisatie. Wij ontwerpen de evaluatie bij voorkeur voordat we met het ontwerp van de leeroplossing aan de slag gaan. Als je immers weet wanneer je tevreden bent over de resultaten van een traject en op welke criteria je daarbij let, dan kun je daar in het ontwerp gericht op inspelen.

Bij het ontwerp van evaluatiemethoden en het bepalen van evaluatiecriteria betrekken we de doelgroep actief. Dit versterkt hun eigenaarschap en voorkomt dat zij zich alleen richten op de normen die anderen hebben bedacht. Ze krijgen zelf de verantwoordelijkheid om aan te tonen wat een leerproces hen heeft opgeleverd.

### **Voorbeeld: In eigen hand**

*Bij een leertraject over veranderingen bepalen de deelnemers zelf hoe ze laten zien wat ze geleerd hebben, hoe ze dit toepassen in hun veranderopgave en wat dat oplevert. Daarbij onderbouwen ze hun aanpak vanuit de theorie. Het ontwerp van deze 'proeve van bekwaamheid' ligt helemaal in hun eigen handen.*

### **Globaal ontwerpen**

Het globale ontwerp zien we als de 'bouwtekening' van een leertraject. In deze fase ontwerp je de grote lijn aan interventies in en rond het werk die nodig zijn om een leerproces te ondersteunen. Als ontwerper bepaal je welke leerprincipes leidend zijn, kies je waar het leren plaats zal vinden en orden je alle leerinterventies tot een aantrekkelijk, logisch samenhangend (intern consistent) en uitvoerbaar geheel.

Aan het eind van deze ontwerpstep is er een verhaallijn ontstaan die beschrijft hoe de lerende op de werkplek en daarbuiten aan de slag gaat om de gewenste leerresultaten te bereiken.

Ook in deze fase van het ontwerpproces is het cruciaal om de doelgroep en andere sleutelpersonen mee te laten denken. Zij beschikken misschien niet over opleidingskundig vakmanschap, maar kunnen goed aangeven welke mogelijkheden er zijn om te leren in het werk. Door hun input ontstaan verrassende en nieuwe invalshoeken voor informeel leren. Bovendien vergroot hun betrokkenheid het draagvlak en de kans op succesvolle implementatie.

### **Voorbeeld: Ontwerpsnelkookpan**

*Een stichting nam vijf intervisiebegeleiders aan om begeleiding te bieden aan haar vrijwilligers. Er waren handvatten nodig voor de intervisiebegeleiders, zodat zij de kwaliteit van de intervisie konden borgen en versterken. De intervisiebegeleiders, de opdrachtgever, ondersteunend personeel en een groep learning professionals stapten gezamenlijk met dit vraagstuk in een ontwerpsnelkookpan. Het vraagstuk werd afgepeld, er vond een brainstorm plaats, de groep ontwikkelde drie nuttige leeroplossingen en ontwikkelde deze tot bruikbare conceptversies.<sup>1</sup>*

### **Hoe verder?**

Wanneer het globale ontwerp staat, ben je er natuurlijk nog niet. Dan volgt de fase waarin je de leerinterventies ontwikkelt. Ook in die fase nodigen we mensen uit om mee te doen. Meestal betreft dat inhoudelijk experts die meewerken aan een interventie voor een specifiek onderdeel. En soms draaien de rollen dan helemaal om: in

<sup>1</sup> Wil je meer lezen over deze ontwerpsnelkookpan? Blader dan naar pagina 35 voor het artikel over de *L&D Do Good Day*.

plaats van dat zij met ons meewerken, zijn wij als ontwerpers de kritische vrienden van de ontwikkelaars. En hoe mooi is het dan als op een gegeven moment het ontwikkelde leertraject helemaal in handen ligt van de mensen om wie het gaat? ♦

### Referenties

- Deen, E., Rondeel, M., & Kessels, J. W. M. (2024). *Opleidingskunde: Leren in het werk, rond het werk, voor het werk*. Vakmedianet.
- Deen, E., & Rondeel, M. (2023). Samen bouwen aan een vernieuwde vervolgopleiding oncologieverpleegkundige: Kenmerkende beroepssituaties als startpunt voor het ontwerp. In E. Deen, J. Hellings, N. de Jong, M. Rondeel, & J. Savonije (Red.), *Het Tweede Ontwerpboek: Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing*. Kessels & Smit.
- Kessels, J. W. M. (1993). *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education*. Universiteit Twente.
- Kessels, J. W. M. (2000). Het ontwerpproces als leerproces. In N. Nieveen, R. Poell, H. Dekker, S. Tjepkema, & S. Wagenaar (Red.), *Het ontwerpen van leertrajecten*. *HRD Thema*, 1(1) 16-21.



**Mariël Rondeel** is als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en kerndocent van de leergang Adviseren en Ontwerpen voor Leren in Organisaties bij de Foundation for Corporate Education. Haar werk richt zich op het relationeel ontwerpen van leerprocessen, waarin leren en werken samenvallen en waarbij het ontwerpproces een belangrijk leerproces is voor alle betrokkenen. Mariël ondersteunt als docent en coach vakgenoten bij hun professionalisering op het gebied van leren, ontwerpen, adviseren en veranderen. [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)



**Nynke de Jong** werkt vanuit haar bedrijf STUDIO L&D als zelfstandig adviseur aan leer- en ontwikkelvraagstukken van organisaties. Door relationeel te werken aan leren en presteren maakt ze leren waardevol en duurzaam. Ze is tevens medeoprichter van de Proefplaats L&D, waarin ze ontwikkelprogramma's aanbiedt voor vakgenoten op belangrijke L&D-thema's. In 2023 verscheen *Het Tweede Ontwerpboek*, een inspiratieboek voor opleidingskundig ontwerpers, waaraan zij samen met Mariël Rondeel in het redactieteam werkte. [www.hetontwerpboek.nl](http://www.hetontwerpboek.nl)

>> PRAKTIJK



*Een ontwerp met Meyer's acht dimensies*

# Interculturele communicatie als spel

“Ik ben gevraagd om de begeleiders van buitenlandse gasten bij een groot internationaal evenement te trainen en ik zou dat graag samen met jou doen!” Het is juni 2024 en Tonco Modderman, een gewaardeerde trainingspartner, hangt aan de telefoon. Wow, dat is een belangrijke bijeenkomst, denk ik, als hij uitlegt wie de opdrachtgever is. En ik word gevraagd daarin een rol te pakken. Mijn ego is gestreeld en natuurlijk wil ik meteen ‘ja’ zeggen. “Wat gaaf Tonco, wat verwacht je daarin van mij?” “Samen het ontwerp maken en uitvoeren. Ik heb jou er graag bij, omdat jij goed bent in het maken van een concrete vertaling naar oefening en gedrag.”

Auteur: **Shamal Binnendijk**

### De vraag achter de vraag

*Juli 2024* – We zitten samen aan tafel bij de opdrachtgever. “Wat moeten die begeleiders straks allemaal kunnen?”, vraag ik. Er volgt een complete opsomming en verwijzing naar het functieprofiel. De 130 deelnemers die we gaan trainen zijn vrijwilligers, die naast hun reguliere functie, voorafgaand en tijdens het evenement een delegatie met hoogwaardigheidsbekleders uit een specifiek land begeleiden. “En waar denken jullie dat ze in de begeleiding tegenaan lopen?”, vraag ik door. De opdrachtgever, een zeer ervaren projectmanager op het gebied van internationale bijeenkomsten, gooit een paar leuke anekdotes op tafel. De voorbeelden zijn levendig en ik herken het gedrag en de dilemma’s erin.

De opdrachtgever wil zo veel mogelijk vooraf borgen en heeft alle successen en faalmomenten al in protocols, FAQ’s en handboeken verwerkt. “Die worden na ieder evenement bijgewerkt”, zegt de opdrachtgever trots. Er is een heuse selectieprocedure, er zijn informatiebijeenkomsten en er volgen trainingen. Hoe goed je alles van tevoren

ook voorbereidt, het blijft ‘mensenwerk’: er zullen onverwachte verzoeken komen. In dit gesprek lukt het Tonco en mij om al ‘dit mensenwerk’ te vertalen naar trainingsdoelen. Een van de doelen is ‘het afwijzen van een onverwacht verzoek met behoud van de relatie’. Hoe ziet dit er dan uit? “Wat zegt of doet die begeleider dan waarbij het duidelijk is dat het verzoek wordt afgewezen en de relatie behouden blijft?” “Tja..., in ieder geval niet op de Hollandse directe manier, want dat past niet in zo’n internationale context.” Ah, nu komt de daadwerkelijke uitdaging op tafel: de internationale omgeving en cultuurverschillen.

### Inspiratie

*Augustus 2024* – Ik zit in een bus ergens op Sri Lanka rijdend tussen de theeplantages, olifanten en oerwouden. Ik ben met een groep van twaalf onbekende mensen op rondreis. Het reisschema is pittig, maar de natuur, de bouwwerken en de bevolking zijn ontzettend prachtig. Ik sla het boek dat ik op advies van Tonco meenam op reis maar eens open. Eerlijk gezegd voelde ik enige weerstand om een ‘werkboek’ mee te nemen op deze verre vakantie die ik mijzelf eindelijk

gunde. Maar vanaf het moment dat ik begon te lezen in *The Culture Map* (2014) heeft Erin Meyer mij met haar anekdotes volledig gegrepen. Bovendien had ik geen betere locatie kunnen kiezen om te lezen over cultuurverschillen op de werkvloer. Voorin de bus zit Zaheem, onze gids die de hele reis bij ons is. Gedurende de reis doen zich regelmatig grappige en verwarrende confrontaties voor tussen hem en de groep. Iedere situatie kan ik direct herleiden naar een van Meyer's acht dimensies op gebied van culturele verschillen. Zo neemt Zaheem zonder enig overleg top-downbesluiten (dimensie Besluitvorming). Het is voor een Sri Lankaan normaal om als leider beslist zonder raadpleging te beslissen, terwijl de Nederlandse groepsleden verwachten dat hij het probleem voorlegt zodat we gezamenlijk een oplossing kunnen vinden. Ook wordt het slechte nieuws, dat we een wildpark wegens overstroming niet kunnen bezoeken, niet gedeeld. Wel wordt ons, met veel enthousiasme en zonder blikken of blozen, een compleet nieuw programma met een bezoek aan een theefabriek en fietstocht voorgeschoteld (dimensie Evaluatie).

### Kiezen

*Begin september 2024* – Aan de keukentafel bij Tonco genieten we samen van een taartje met koffie. Enthousiast vertel ik over mijn reis, het boek en de hilarische anekdotes. "Geen spijt dus dat je dit boek meenam!", concludeert Tonco terecht met een voldaan gezicht. "Nee Tonco, je had helemaal gelijk. Dit is het! Dit is de basis voor ons ontwerp. 'Nee zeggen en een relatie opbouwen' dat kunnen deze begeleiders wel. Daar zijn ze op geselecteerd. De uitdaging is die

interculturele context, waarin je geen 'nee' kunt zeggen of even op de leider afloopt om iets te bespreken." "Mooi", roept Tonco, "dan vormt dat de basis voor de game die we maken."

De weken daarna dompel ik mij volledig onder in alles wat Erin Meyer over haar acht cultuurdimensies te delen heeft: ik neem een abonnement op de *Country Mapping Tool* waarin ik bijna alle (gast) landen bij het evenement tegen elkaar kan afzetten om de culturele verschillen te bepalen. En ik doe onderzoek om te bepalen welke dimensies nu echt van belang zijn in relatie tot de geformuleerde leerdoelen. Samen kiezen Tonco en ik zes dimensies uit. Vier dimensies vormen een basiskennis over interculturele communicatie in het algemeen. Twee dimensies, Evaluatie en Vertrouwen, zijn de 'echte vaardigheden' waar flink mee geoefend moet worden om straks in iedere culturele context een verzoek af te kunnen wijzen en een relatie op te bouwen.

### Vertalen naar concreet gedrag

*Eind september 2024* – Als we alles in kaart hebben gebracht, begint mijn echte werk: het vertalen van de dimensies naar concreet gedrag. Bij de meeste onderzochte, bewezen en effectieve theorieën van de groten der aarde ontbreken de praktische gedragscomponenten: Hoe kan ik reageren? Wat zeg ik? Wat doe ik? Jammer, maar ook fijn, want het is het bestaansrecht van mijn dienstverlening.

Doordat Nederland op zeven van de acht dimensies op uitersten staat, wordt het mij snel duidelijk dat alles wat wij 'op

### Meyer's acht culturele dimensies

#### 1. **Communicatie: laag-context versus hoog-context**

In sommige culturen is communicatie expliciet en direct, terwijl in andere de context, non-verbale signalen en onderliggende relaties een grotere rol spelen.

#### 2. **Evaluatie: directe versus indirecte feedback**

Feedback kan open en expliciet worden gegeven, of juist subtiel en diplomatiek om relaties te behouden.

#### 3. **Overtuiging: principes versus toepassing**

De manier waarop argumenten worden opgebouwd varieert: sommige culturen redeneren vanuit algemene principes, terwijl andere vooral naar praktijkvoorbeelden en toepasbaarheid kijken.

#### 4. **Leiderschap: egalitair versus hiërarchisch**

In sommige werkomgevingen heerst een gelijkwaardige samenwerking met weinig afstand tussen leiders en medewerkers, terwijl elders een duidelijke hiërarchische structuur wordt gehanteerd.

#### 5. **Besluitvorming: consensus versus top-down**

Besluitvormingsprocessen kunnen gebaseerd zijn op brede consensus en langdurige afstemming, of juist snel en centraal genomen worden door leidinggevendenden.

#### 6. **Vertrouwen: taakgericht versus relatiegericht**

Vertrouwen kan ontstaan door bewezen competenties en resultaten, of juist door persoonlijke relaties en langdurige samenwerkingen.

#### 7. **Meningsverschillen: confronterend versus harmoniezoekend**

In sommige culturen wordt open discussie en debat aangemoedigd, terwijl in andere harmonie en consensus de voorkeur krijgen.

#### 8. **Tijdsperceptie: lineair versus flexibel**

De omgang met tijd verschilt: sommige culturen hechten veel waarde aan strakke planning en punctualiteit, terwijl anderen flexibeler omgaan met schema's en prioriteiten.

z'n Nederlands' zouden communiceren te bot, te direct, te georganiseerd of te consensueel zou overkomen. Ik moet dus gedragsalternatieven formuleren die subtiel, ombuigend, afzwakkend, tussen de regels door op positieve wijze een boodschap uitdrukken.

### Handboek en game ontwerpen

*Oktober 2024* – Ik word met de dag blijer dat we zo slim waren in de offerte de post 'het maken en drukken van materialen' op te nemen. Door gebruik te maken van een deel van de theorie van Meyer, het schrijven van alternatieve gedragscomponenten per dimensie, en

het uitleggen en het vormen van de game, ontstaat het idee een handboek voor de hele training te maken: een wegwijzer en naslagwerk in één. Deelnemers vinden er het programma van de training, de materialen en theorie die we gebruiken, en de routekaart met opdrachten en casuïstiek voor de game in de middag.

Op de dagen dat ik niet in het land aan het trainen ben, sluit ik mij op in mijn kantoor om het handboek te schrijven. Daarnaast schrijf ik de casuïstiek voor de drie simulaties die in de kamers met de trainingsacteurs plaatsvinden. Doordat de opdrachtgever zo levendig vertelde en Tonco al vaker deze doelgroep heeft getraind, zijn meerdere dilemma's naar boven gekomen die mooi in de casuïstiek verwerkt kunnen worden. Die input is zo rijk dat we meteen twee scènes te pakken hebben voor het ochtendprogramma die de theorie kunnen inleiden.

Naast de kamers met de acteurs, ontwerpen we tijdens de game kamers die bewustzijn en motivatie creëren voor het toepassen van interculturele communicatie. Kamers waarin de discussie hoogtij viert en alle meningen gehoord kunnen worden.

### **Projectmanagement**

*November 2024* – We hebben er al behoorlijk wat uren ingestoken, vele malen meer dan de drie dagen dat we de training uiteindelijk zullen uitvoeren. Dan is er altijd dat moment dat alles samenkomt. Op zich heerlijk want zo wordt het eindproduct, ook voor de opdrachtgever, steeds concreter. Maar voor ons altijd een stressmoment waarin veel tegelijk definitief in elkaar dient te

vallen als een puzzel. Dit is een periode waarin we ons meer projectmanagers voelen in plaats van trainers, ontwerpers of adviseurs. Het handboek gaat eindelijk naar de drukker. De ochtendpresentatie met interactief programma komt in PowerPoint. De praktische zaken met de locatiehouder worden afgestemd. De acteurs worden uitgebreid gebriefd. We bereiden materialen voor, zoals: fiches, scorebord, de kennisquiz en natuurlijk de rekwisieten voor de acteurskamers om bijvoorbeeld de Portugese gastvrijheid en de Zuid-Koreaanse zuiverheid kleur te geven. Onze 'productieassistente' Hiske wordt ingevlogen voor de laatste puntjes op de i en haar facilitaire rol tijdens de uitvoeringsdagen. Tot slot bereiden Tonco en ik de presentatie voor en verdelen we wie welk onderdeel begeleidt. Het team staat als een huis! We zijn er klaar voor!

### **Uitvoeringen**

*December 2024* – Het projectmanagement verandert in hands-on! Om kwart voor zeven whatsapp ik Tonco: "De AH is nog niet open en ik heb dus nog geen verse pasteien de nata voor kamer 3 kunnen vinden." Op locatie aangekomen is hij om half acht al flink aan het schuiven geweest. We zetten de props klaar, haken de laptop in en plakken kamernummers op deuren. "Shamal, wil je ophouden met mopperend te kloten aan de beamer? Het wordt niet leesbaarder dan dit. Bovendien maakt jouw gestress mij ook onrustig." Heerlijk, samenwerken in totale transparantie en eerlijkheid. Eén van de redenen waarom we zo'n goed team zijn. Ik zucht en geef op: "Thanks Tonco, je hebt gelijk. Zullen we samen een koffietje doen?"

### Kennismaking

Met een bakkie erbij brainstormen we nog even over onze introductie. "Welke vraag ga jij mij straks stellen?" "Ik ga vragen naar je meest memorabele interculturele communicatieblunder!" "Oh leuk," roept Tonco, "dan vraag ik jou naar je beste anekdote van je tijd als manager van de Filipijnse crew aan boord van dat schip, okay?" "Goed, doe maar!" De opdrachtgever arriveert en neemt plaats bij de deur om de deelnemers welkom te heten. De eerste is er al 45 minuten voor de start. "Lekker op tijd, geen stress!"

Stipt negen uur trappen we af. Na onze korte introductie wisselen deelnemers hun eigen 'meest memorabele interculturele moment uit'; enkelen vertellen hun anekdote voor de groep. De sfeer komt er daardoor al meteen goed in.

### Begrijpen, leren toepassen en motivatie creëren

*Ochtend* – Tonco trapt af met de theorie over de basisdimensies, die stuk voor stuk een praktische vertaling krijgen doordat ik stukken voorlees uit mijn dagboek van de hilarische maanden dat ik in Griekenland werkte en flinke cultuurclashes ervaarde. We laten de deelnemers in groepjes analyses uitvoeren op een land, zodat ze de dimensies leren herkennen en kunnen interpreteren. Tot slot bedenken ze praktische oplossingen voor dilemma's. Na de koffiepauze creëren we nieuwsgierigheid met twee scènes die de onderdelen 'het bouwen van vertrouwen' en 'verzoek afwijzen in een intercultureel klimaat' inleiden. Daarna leren de deelnemers in groepjes de theorie zelf toepassen door middel van opdrachten en ervaringen uitwisselen.

### Check, check, dubbelcheck

*Lunch* – De acteurs arriveren en lunchen mee. Ze zijn goedgemutst, voorbereid en hebben er zin in. De tijdbewaker wordt kort gebriefd. En stipt om kwart voor één leggen we het principe van de game uit aan de deelnemers en lichten we de spelregels toe. De deelnemers hebben tien minuten om van hun groep een team te maken en de eerste kamer voor te bereiden.

### Game: toepassen onder druk

*13:10 uur* – De bel klinkt voor de eerste ronde. Alle teams stormen een kamer binnen. Zo gaat iedere groep zes kamers langs voor steeds een nieuwe uitdaging in gamevorm. Hiermee oefenen alle deelnemers concrete gedragsvaardigheden. Iedere keer als ze de deur van een kamer opentrekken, staat ze een andere situatie te wachten waar ze met minimale informatie en voorbereiding direct op in dienen te spelen. Daarmee creëren we een realistische druk die deelnemers overvalt op dezelfde manier waarop ze tijdens hun werk overvallen zouden kunnen worden. Onverwachte verzoeken of scenario's oefenen, zorgt ervoor dat je onder alle omstandigheden

*Bij de meeste onderzochte, bewezen en effectieve theorieën van de groten der aarde ontbreken de praktische gedragscomponenten.*

de gedragalternatieven en denkwijze intraint, zonder in de stress te schieten. Het spelelement creëert gretigheid. 'Willen winnen' zorgt ervoor dat je de aangereikte alternatieven echt probeert. Het maken van teams realiseert verbinding: je hebt steun aan elkaar en leert uit te reiken en communiceren, zodat je er nooit alleen voor staat. Na iedere kamer is er tijd ingebouwd voor reflectie: Wat deden we? Wat zouden we anders doen? Hoe kunnen we als team nog beter presteren? En welk persoonlijk leerpunt koppel ik hieraan? Met die informatie stap je de volgende kamer in.

Op de gang is het muisstil en binnen in de kamers heerst opperste concentratie en dan opeens uit het niets klinkt een uitbarsting van gelach of een applaus. En dat is precies de bedoeling van de game. Er moet fun, speelsheid en humor inzitten. Dat kun je bij de scenario's inbouwen en ook acteurs kunnen dit feilloos aanvoelen en geïmproviseerd inzetten.

### Borging

*Afsluiting* – Na de prijsuitreiking om vijf uur in de namiddag, waarbij sommige teams zelfs fanatiek punten bij proberen te smokkelen, is het tijd voor de borging. Je kunt van alles op papier bedenken,

maar voor ons zit het bewijs voor een geslaagde game in de borging. Deelnemers schrijven en delen een persoonlijk en concreet voornemen, waarmee ze de komende maanden gaan oefenen. Uit hun antwoorden weet ik dat deze deelnemers echt aan de slag zullen gaan met de stof die we hebben aangereikt. Concrete handvatten om direct in te zetten of om verder te oefenen in de praktijk, zijn voor mij de allerbelangrijkste voorwaarden aan de interventies die ik ontwikkel.

Als ik de lachende gezichten en hoge energie bij de deelnemers zie, tijdens de game en zelfs bij de afsluitende borrel era, dan voel ik dat het programma klopt. Een hele dag een berg nieuwe informatie verwerken waarmee je gelijk aan de slag moet onder druk. Concrete voornemens formuleren ter borging en dan nog energieik allemaal op de borrel blijven hangen. Dit klopt! Of in internationale termen: *'this program is solid as a rock'* en *'ce programme est solide comme le roc'*. ♦

### Referentie

- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. Public Affairs.



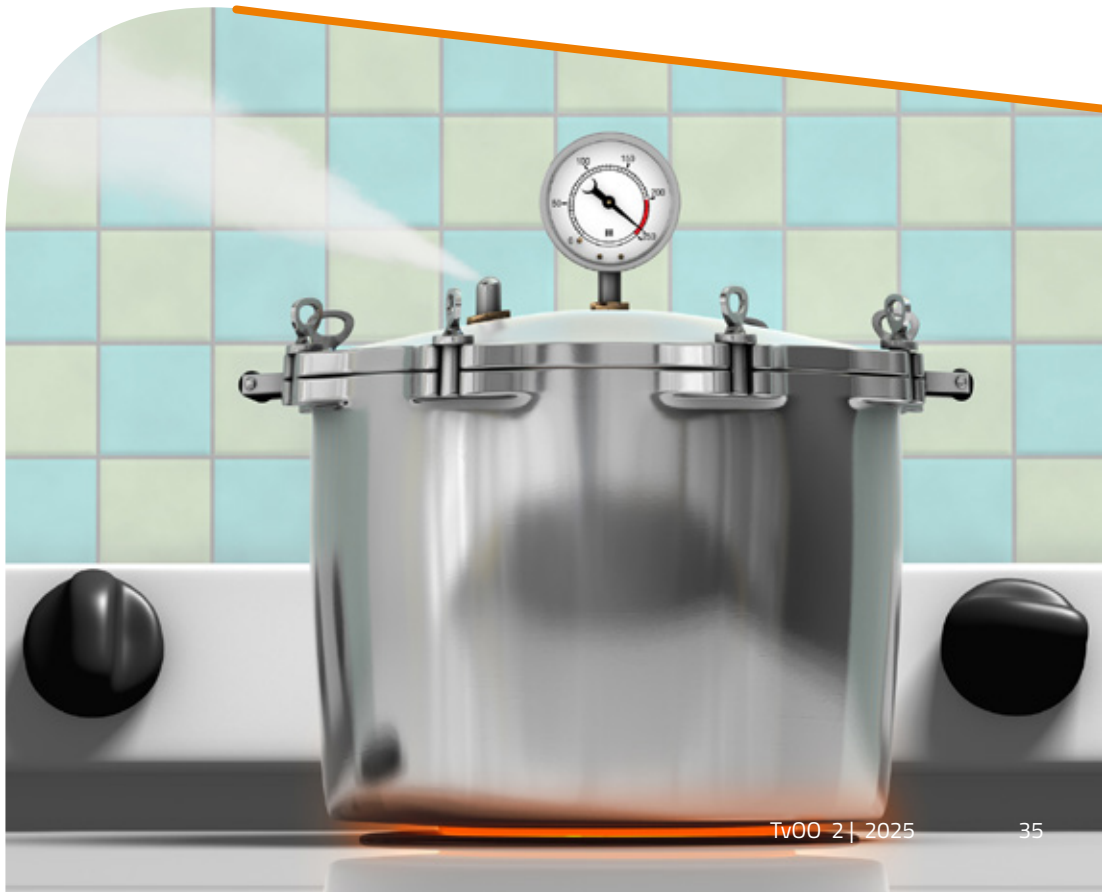
**Shamal Binnendijk** was onder andere trainingsacteur. Zij overleed helaas begin dit jaar geheel onverwacht. Dit artikel was toen al vrijwel voltooid en wordt nu, na enig redactiewerk, postuum gepubliceerd.

*In gesprek met Bianca Schrijvers en Erik Deen over de snelkookpanaanpak*

## Innovatief ontwerptraject voor praktijkgericht leren

Auteur: **Jasmijn Mioch**

Hoe ontwerp je een leertraject dat zowel studenten als zorginstellingen beter bedient? Voor die uitdaging stonden Bianca Schrijvers, docent en coördinator van de beroepsbegeleidende leerwegopleidingen bij het Hoornbeek College, en Erik Deen, extern ontwerper en specialist in leerontwerp bij Kessels en Smit. Samen introduceerden ze de snelkookpanmethode binnen de organisatie, om in korte tijd, met alle betrokkenen, een nieuwe praktijkgerichte leerweg te ontwerpen.



### **Aanleiding: roep om verandering**

Het Hoornbeeck College biedt al jaren de beroepsbegeleidende leerwegopleiding (BBL) voor verzorgenden en verpleegkundigen. De oorspronkelijke opleiding was vooral gericht op jonge studenten van zestien tot twintig jaar. Toen steeds meer volwassenen zich wilden laten omscholen, ontstond de behoefte aan een volwassenvriendelijke leerweg. “De opleiding voor volwassenen was eigenlijk slechts een afgeleide van de jongere variant,” legt Bianca uit. “Dat werkte niet optimaal, vooral niet voor de herinstromers op wie dit traject zich deels op richt.”

Daarnaast voelden zorginstellingen zich niet voldoende gehoord in de curriculumontwikkeling. “Instellingen wilden niet alleen inspraak in de inhoud, maar ook in de structuur van de opleiding,” vertelt Bianca. “Ze wilden meer invloed op de volgorde en de focus van de onderwerpen.”

Bianca en Erik kregen de opdracht om een herontwerp te maken dat beter aansloot bij zowel de praktijk als de studenten. “Het moest niet alleen een theoretische ontwerpexercitie worden,” vertelt Erik, “maar een proces waarin alle belanghebbenden daadwerkelijk meedenken en meebouwen.”

### **Proces: samen ontwerpen in een snelkookpan**

Met de snelkookpanmethode werd in een intensieve ontwerpweek de nieuwe leerweg vormgegeven. “Het begint met het in kaart brengen van de praktijk: wat zijn de kenmerkende beroepssituaties? Daar nemen we een dag voor,” legt Erik uit. Na deze eerste dag werkt de ontwerpgroep drie dagen aan het vormgeven van de leerweg. Aan het eind van elke dag

werd het werk met een bredere groep gedeeld en besproken: praktijkopleiders, zorgprofessionals en zelfs oud-studenten. “We noemden hen onze ‘kritische vrienden’.” Ze gaven feedback en stelden vragen: ‘Wat betekent dit concreet voor mij?’ Die betrokkenheid zorgde ervoor dat het ontwerp niet alleen theoretisch klopte, maar ook direct toepasbaar was.”

Een belangrijk aspect was de juiste rolverdeling. Bianca: “Ik bracht de interne kennis en wist hoe we de juiste mensen moesten betrekken. Erik bracht de methodiek en hield ons gefocust op de essentie.”

De samenwerking met praktijkopleiders was hierin cruciaal. “Zij kenden de dagelijkse uitdagingen van de studenten en brachten praktijkervaring in,” vertelt Bianca. “Doordat ze meedachten, groeide ook hun eigenaarschap over de opleiding.”

### **Effect: eigenaarschap en ambassadeurs**

Na vier dagen lag er een nieuw, gedragen ontwerp. Maar misschien nog belangrijker: de betrokkenen voelden zich eigenaar van het eindresultaat. “Toen wij als externen vertrokken, bleef de energie behouden. De praktijkopleiders gingen er echt mee aan de slag,” zegt Erik. Bianca voegt toe: “We hebben niet alleen een opleiding ontworpen, maar ook een netwerk van ambassadeurs binnen de zorginstellingen gecreëerd.”

Daarnaast zorgde de snelle doorlooptijd voor momentum. “De druk van de snelkookpan werkt. In vier dagen maakten we ongelooflijke slagen. Dat voorkomt dat zo’n project urgentie verliest.”

Ook zorgde de aanpak voor een betere positionering van het curriculum bij de zorginstellingen. "Voorheen was het curriculum iets wat op afstand ontwikkeld werd", zegt Bianca. "Nu is het een dynamisch proces geworden waarin instellingen actief meedenken en bijsturen."

### **Toekomst: aanpak voor bredere toepassing**

Het vernieuwde leertraject is inmiddels niet alleen binnen het Hoornbeeck College in gebruik, maar wordt ook door andere instellingen toegepast. "Het werkt, omdat je direct met de praktijk werkt. We hebben het examenproces nog moeten finetunen, maar verder staat er iets wat echt aansluit

bij de behoeften van de studenten en de zorginstellingen."

Wat adviseren Bianca en Erik andere organisaties die met een herontwerp aan de slag willen? "Doe het samen," benadrukt Bianca. "Zoek de samenwerking met iemand die ervaring heeft in ontwerpen en betrek de juiste mensen."

Erik sluit af met een persoonlijke noot: "Dit is een perfect voorbeeld van leven lang ontwikkelen. We hebben niet alleen een nieuwe leerweg ontwikkeld, maar ook geleerd hoe je echt in cocreatie ontwerpt." ♦

**Jasmijn Mioch** is redactielid van TvOO.



**Bianca Schrijvers** heeft veel ervaring in de gezondheidszorg en in het onderwijs, en werkt als adviseur leren en ontwikkelen in het Admiraal de Ruijter ziekenhuis in Goes. In deze functie komen expertise en ervaring binnen deze twee vakgebieden goed van pas.



**Erik Deen** is als adviseur en ondernemer verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en kerndocent van de leergang Adviseren & ontwerpen voor leren in organisaties bij de Foundation for Corporate Education.

*L&D Do Good Day*

# Van vraag naar resultaat in een middag

Auteurs: **Puck Onnekes & Nynke de Jong**

Op 8 januari 2025 vond de *L&D Do Good Day* plaats. Het doel? Als L&D'ers gezamenlijk een maatschappelijke bijdrage leveren, in dit geval aan Stichting Schuldhulpmaatje Den Haag. Het middel? Een ontwerpsnelkookpan. In slechts een middag zetten vijftien L&D'ers samen met de doelgroep en opdrachtgever maar liefst drie leeroplossingen in de steigers. Wat waren de opbrengsten van deze dag? En hoe gaat zo'n ontwerpsnelkookpan in zijn werk? In dit artikel delen we de methode, de opbrengsten en tips om zelf een ontwerpsnelkookpan in te zetten.



Ontwerpsnelkookpan, design sprint, hackathon, *pressurecooker*: allemaal namen voor eenzelfde type ontwerpaanpak. Je kan de aanpak naar believen invullen; er is geen vaste formule. Belangrijk is dat je de ontwerpmethodiek aanpast op de vraag die er ligt.

Kenmerkend voor een ontwerpsnelkookpan is dat deelnemers werken aan een vraagstuk in een aaneengesloten tijd, onder tijdsdruk. De deelnemers vormen een multidisciplinair team van verschillende stakeholders, waaronder naast een begeleider vaak ook de doelgroep, opdrachtgever, inhoudelijke experts, opleidingsprofessionals en andere perspectieven of belanghebbenden. Het doel is concrete producten op te leveren, die direct worden getest en gefinetuned.

### L&D Do Good Day

Stichting SchuldHulpMaatje Den Haag wil zich als organisatie blijven ontwikkelen en besloot daarom structurele intervisie aan te bieden aan haar vrijwilligers.

Hiervoor werden zes intervisiebegeleiders aangetrokken. Hoewel de stichting beseftte dat het ontwikkelen van een gedragen en gezamenlijke intervisieaanpak essentieel was, worstelde zij met de vraag hoe dit het beste georganiseerd kon worden.

Alvorens de L&D Do Good Day spraken we met de directeur van de stichting over dit vraagstuk. Daaruit bleek dat een ontwerpsnelkookpan met alle betrokkenen de ideale oplossing was. Dit bood het nieuwe team van intervisiebegeleiders de kans om meteen samen aan de slag te gaan met hun eerste opdracht als intervisieteam. Omdat er nog weinig vast lag, was er volop ruimte voor nieuwe ideeën van de deelnemers. Tegelijkertijd

deden de opleidingsprofessionals waardevolle ervaring op door de ontwerpsnelkookpan van begin tot eind mee te maken.

De ontwerpsnelkookpan bestond deze dag uit een kennismaking, analyse- en brainstormsessie, output ambitie (Wat gaan we ontwerpen en met welk doel?), ontwerpen en uitwerken, en presenteren. Na elke stap kwamen alle deelnemers weer even bijeen. Elke groep gaf een update en deelde hun belangrijkste inzichten. Daarna werd de volgende stap uitgelegd en gingen de groepen weer uit elkaar.

### Resultaten

Aan het einde van de ontwerpsnelkookpan stonden er drie concrete producten in de steigers. Door de beperkte duur van de snelkookpan konden deze niet tot in detail uitgewerkt worden. Daarom kregen de teams de opdracht mee om prototypes te ontwikkelen waarmee de organisatie snel aan de slag kon.

- In een impactmap is de samenhang tussen leeractiviteiten, de doelgroep en organisatiedoelen overzichtelijk gemaakt. De organisatiedoelen worden doorvertaald naar concreet gewenst gedrag.
- De *Learning Journey* wijst intervisiebegeleiders de weg naar het verzorgen van sterke intervisiesessies. De kernwaarden van de organisatie staan centraal, evenals het bewandelen van een eigen route en tijd voor reflectie.
- De bouwstenen voor een leergemeenschap vormen een verzameling van adviezen en een eerste structuur voor het opzetten

van een leergemeenschap binnen de stichting. De focus ligt op praktische tips om de leergemeenschap te organiseren.

De opdrachtgever en intervisie-begeleiders waren blij met de producten, die zij nu implementeren onder begeleiding van een van de facilitatoren.

### Leren van ontwerpproces

Niet alleen ontworpen deelnemers waardevolle producten, ook leerden zij van het ontwerpproces zelf. Dit komt naar onze ervaring vrijwel altijd voort uit deze aanpak. Er werden kritische vragen gesteld, vanuit verschillende expertises gewerkt en er kwam veel informatie boven tafel. Zo werd iedereen uitgedaagd om op andere, nieuwe manieren te kijken naar het vraagstuk en hun manieren van werken. Alle deelnemers benoemden dit als opbrengst: de opdrachtgever, de intervisiebegeleiders en de opleidingsprofessionals.

*“Het is niet leren in het kwadraat, maar leren tot de derde macht. De L&D'er leert zelf, maar zijn collega ook. En natuurlijk de organisatie zelf.” – Externe L&D-adviseur*

De opdrachtgever is gewend aan de manier waarop dingen bij de stichting georganiseerd zijn. Tijdens de ontwerpsnelkookpan ervaarde hij dat er heel andere vragen werden gesteld over

de huidige gang van zaken. Dit dwong hem anders te kijken naar de huidige status quo. Blinde vlekken kwamen aan het licht. De discussies leverden nieuwe uitdagingen en mogelijkheden om verder te ontwikkelen. Uit de waan van de dag zag hij zijn organisatie en vraagstuk in een ander licht, wat nieuwe inzichten bracht.

De intervisiebegeleiders waren de doelgroep van dit vraagstuk: aan hen de taak om de structurele en kwalitatief goede intervisie op te zetten. Vijf van de zes begeleiders waren net aangenomen en hadden nog geen ervaring bij deze stichting. Zij leerden daarom veel over hun (nieuwe) werkgever en collega's. Als experts op het gebied van intervisiebegeleiding konden ze veel delen over hun ervaringen en visie. De kritische vragen die zij hierover kregen van de opleidingsprofessionals, daagden hen uit om anders naar hun eigen vak en (nieuwe) organisatie te kijken. Hoe zetten ze bijvoorbeeld hun invloed in als intervisiebegeleider?

De intervisiebegeleiders kregen de kans om mee te denken over hun eigen rol en werkzaamheden in de toekomst. Zij stonden centraal en werden gezien en gehoord. Ze voelden zich daardoor meteen ambassadeurs voor de leeroplossing. Daarnaast was de ontwerpsnelkookpan voor hen als nieuwe medewerkers ook een mooie manier van teambuilding.

Door samen te werken met andere opleidingskundige ontwerpers, werden de opleidingsprofessionals deelgenoot van elkaars visie en werkwijze. Iedere ontwerper heeft, bewust of onbewust, zijn of haar favoriete – of automatische? – manier om een vraagstuk te onderzoeken en naar een oplossing toe te werken. Door samen aan

hetzelfde vraagstuk te werken, werden die manieren expliciet gemaakt. Dat zorgde voor waardevolle discussies onderling en nieuwe manieren van analyseren, ontwerpen en ontwikkelen.

### Succesvol snelkoken

Beginnen jouw handen al te jeuken om het vuur onder een ontwerpsnelkookpan te ontsteken? Hieronder lees je onze tips voor de voorbereiding, uitvoering en nazorg.

#### Vorbereiding

Bereid de dag(en) goed voor! De kwaliteit van de snelkookpan valt of staat met een goede voorbereiding. De drie belangrijkste voorbereidingstips betreffen de genodigden, de opzet van het vraagstuk en informatievoorziening.

Denk bij het uitnodigen van deelnemers na over **welke rollen en kennis** je nodig hebt. Kies een opdrachtgever die samen met (representanten van) de doelgroep aanwezig kan zijn bij de gehele ontwerpsnelkookpan. Dit vergroot de kwaliteit van je werk en ieders leerproces. Betrek ook andere mensen die van het doel een succes kunnen maken. Mochten bepaalde mensen niet de hele dag aanwezig kunnen zijn, vraag hen dan om als kritische vriend op gezette tijden aan te haken.

Begin met een **open vraagstuk**. Het vraagstuk mag geen kant-en-klare oplossing hebben. De kracht van de ontwerpsnelkookpan ligt juist in het gezamenlijk onderzoeken van nieuwe mogelijkheden vanuit verschillende perspectieven. Zo benut je de kennis en ervaring van alle betrokkenen optimaal en kom je tot een gedragen en effectieve oplossing.

Wees selectief in **welke informatie** je vooraf en tijdens de dag deelt. Elke ontwerpsnelkookpan vraagt vooronderzoek van de organisatie, denk aan een eerste analyse van het vraagstuk, content en/of doelgroeponderzoek. Wees selectief in wat je van tevoren en tijdens de dag deelt met deelnemers: de informatie moet een kader schetsen dat richting geeft aan het doel, maar ook voldoende ruimte laten voor eigen creatieve analyse waaruit vernieuwende oplossingen voortkomen.

*“Het is voor ons als  
interviewbegeleiders een  
cadeautje om zo aan het werk te  
gaan. Het geeft veel energie om  
samen hieraan te werken en ons  
team op te bouwen.”*

*– Interviewbegeleider*

#### Uitvoering

Hoe kun je de ontwerpsnelkookpan zo goed mogelijk laten verlopen op de dag zelf?

Creëer mogelijkheden om **fysiek te verplaatsen**. Regel een ruimte waarin je uit elkaar kan gaan en weer bij elkaar kan komen. Wanneer je steeds even opstaat en ergens samenkomt om te overleggen, krijg je een flow waarin je heel duidelijk van de ene fase overgaat naar de andere. Het lopen helpt deelnemers letterlijk hun hoofd in de juiste mindset te komen. Daarnaast voorkomt het dat je de hele tijd stil zit.

Zorg voor een **duidelijk en gedragen ontwerpproces**. Communiceer van tevoren goed wat je gaat doen en welke fases er zijn. Door hierbij ruimte te bieden aan de input van deelnemers, wordt dit proces meer gedragen. Als facilitator zorg je dat het goed loopt en dat er knopen doorgehakt worden, maar de deelnemers kunnen goed meedenken over de richting die we samen nemen. Bijvoorbeeld welke producten er uiteindelijk gemaakt gaan worden en wie zich waarover gaat ontfermen.

*“Je moet snel komen tot een gedeelde visie, wat lastig is. Je ontdekt dat je zelf aannames hebt, die niet altijd blijken te kloppen.” – Externe L&D-adviseur*

**Faciliteer het analyseproces goed.** Als opleidingskundig ontwerper is het je taak om de vraag achter de vraag te ontdekken en niet alleen af te gaan op de eerste informatie die je ontvangt. Hoe doe je dat in slechts een dagdeel, waarin je ook nog een concreet ontwerp moet afleveren? Dat vinden deelnemers vaak lastig. We horen dat er behoefte is om te verbreden in de organisatiecontext, maar de tijdsdruk is beperkend. Zorg daarom in de voorbereiding dat er al veel informatie boven tafel komt en filter de benodigde data voor het vraagstuk. Benadruk ook dat het proces zo is ontworpen dat de

testfase bijdraagt aan de kwaliteit van het product: het is een iteratief proces, niet een waterval. Het betrekken van de doelgroep bij het ontwerpproces is een belangrijke factor voor een succesvolle oplossing.

**Werk samen** en creëer tijd om te schakelen. Het is aan te raden om met minimaal twee facilitators te werken. Een ontwerpsnelkookpan is vaak een intensieve sessie met veel verschillende stappen en stakeholders. Het kan als begeleider moeilijk zijn om op twee lagen te denken: de laag van het ontwerp zelf en de laag van het proces van de groep. Als facilitators moet je snel schakelen, bijvoorbeeld als er toch meer behoefte is aan langer brainstormen. Samen kun je de subgroepen beter in de gaten houden en zo ook beslissen wat nodig is. Je moet hierin flexibel zijn; de methode vraagt soms om aanpassingen te doen op het moment zelf.

**Stem vaak af met de opdrachtgever.** Het is handig om tussendoor korte ‘onderonsjes’ te hebben met de opdrachtgever. Zo kun je polsen of de opdrachtgever het gevoel heeft dat de richting en ideeën nuttig zijn. Ook kan je direct met de beslisser zelf knopen doorhakken mocht dat nodig zijn.

### **Nazorg**

Het einde van de snelkookpan is niet het einde van het proces. Het vervolg na zo’n energieke dag organiseren is erg belangrijk, en tegelijkertijd vaak ook lastig. De energie is anders in deze fase, er zijn deelproducten en soms nog geen zicht op de juiste vervolgstappen. Bouw daarom tijdens of na de ontwerpsnelkookpan tijd in om daar nadien samen een plan of succesfactoren voor te definiëren. En blijf, indien mogelijk, betrokken bij het vervolg. Dat kan in

verschillende gradaties; van af en toe sparren en tot volledige projectbegeleiding.

### Tot slot

Ons L&D-hart gaat sneller kloppen als we het leren tijdens de ontwerpsnelkookpan in actie zien: het leren is al begonnen nog voordat het ontwerp wordt opgeleverd. Deelnemers kijken anders naar hun werk, spreken nieuwe collega's en leren van elkaars perspectieven. Ook denken ze regelmatig hardop na over hoe ze zelf hun werkcontext kunnen optimaliseren in het kader van het stimuleren van de gewenste verandering. Ze zijn betrokken en voelen eigenaarschap voor het doel. De leeroplossing sluit daarnaast goed aan bij

de werkp praktijk, omdat de doelgroep mee ontwerpt en de producten direct uittest en aanvult.

Ook het snelle schakelen is een element dat we bij andere aanpakken missen: je kunt direct belangrijke beslissingen nemen. Een ontwerpsnelkookpan zorgt er daarnaast voor dat L&D beter samenwerkt met haar stakeholders en beter kan bijdragen aan team- en organisatiedoelen. Door samen met de betrokkenen een vraagstuk te onderzoeken, ga je elkaars doelen, werkwijze en taal leren. Hierdoor ontstaat een betere samenwerking voor dit project, maar mogelijk ook voor volgende projecten:  $1 + 1 = 3!$  ♦



**Puck Onnekes** is opleidingskundige. Nog tijdens haar studie, in 2021, won zij de Develhub Talent Award. Ze heeft ervaring in het ontwerpen van online leertrajecten van allerhande organisaties. Daarnaast heeft ze zich een tijd gefocust op de kwaliteit binnen trainingen in de onderwijssector. Gedreven door nieuwsgierigheid en kwaliteit, werkt ze aan elke opdracht opnieuw met hart, hoofd en handen.



**Nynke de Jong** werkt vanuit haar bedrijf STUDIO L&D als zelfstandig adviseur aan leer- en ontwikkelvraagstukken van organisaties. Haar favoriete thema's zijn het ontwerpen en evalueren van leerprogramma's. Door relationeel te werken aan leren en presteren maakt ze leren waardevol en duurzaam. Ze is tevens medeoprichter van de Proefplaats L&D, waarin ze ontwikkelprogramma's aanbiedt voor vakgenoten op belangrijke L&D thema's. In 2023 verscheen *Het Tweede Ontwerpboek*, een inspiratieboek voor opleidingskundig ontwerpers, waar zij in het redactieteam zat. [www.hetontwerpboek.nl](http://www.hetontwerpboek.nl)

# Dansen maakt creatief en slim

Auteur: **Geeske te Gussinklo**

**Hoe ontwerp je leerervaringen met impact? Ontdek in dit themanummer vier verschillende invalshoeken op workshops en leren binnen organisaties – van de kracht van beweging en zintuigen tot de invloed van natuur en interieurdesign.**

Wat maar weinig mensen weten, is dat naast bekende sociale en fysieke voordelen, dansen een goede invloed heeft op de cognitieve prestaties. Dit is dus relevant als het gaat om leren en ontwikkelen, ook in organisaties. Bij het aanleren van een nieuwe choreografie worden nieuwe verbindingen gemaakt in de hersenen, die later weer ingezet worden bij het oplossen van problemen. De combinatie van fysieke en cognitieve stimulatie versterkt het effect. Ook heeft dansen een positief effect op de werking van het geheugen (Kattenstroth et al., 2013).

Als het gaat om vrij dansen, bevordert dat de creativiteit en het divergent denken, zelfs tot twee uur na het dansen (Chen et al., 2021; Discover Psychology, 2024).

Waarom zou je geen Chief Dancing Officer aannemen, inhuren of op z'n minst bij lange dagen een blokje dans inbouwen, zeker als er over uitdagingen nagedacht moet worden? Samen dansen geeft ook verbinding en vertrouwen. Een tip is om de ruimte een beetje donker te maken, dan zijn er meer mensen die mee willen doen. ♦

## **Drs. Geeske te Gussinklo**

is arbeids-, organisatie- en gezondheidspsycholoog, leiderschaps- en burnout-coach, bestuurder bij Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) en parttime DJ. \ [www.goededaders.nl](http://www.goededaders.nl) en [www.droomleven.nu](http://www.droomleven.nu)



*Naar een culturele HRD-benadering*

# Voorbij het westerse denken

Auteurs: **Rob Poell, Valerie Anderson & Roziah Mohd Rasdi**

HRD staat in 2025 op een kruispunt. Dominante HRD-theorieën die sinds 1970 in Noord-Amerika en West-Europa zijn ontwikkeld hebben het veld goede diensten bewezen. Toch vertegenwoordigen deze gebieden hooguit 25% van de wereldbevolking. Met dit artikel<sup>1</sup> willen we de aanhoudende overheersing van westerse HRD-benaderingen problematiseren en een nieuw design voor HRD introduceren. Het is hoog tijd om de weg vrij te maken voor een inclusieve HRD-discipline die recht doet aan het wereldwijde mozaïek van kennis en wijsheid dat inmiddels ontwikkeld is.



<sup>1</sup>Dit artikel is een sterk ingekorte vertaling van Anderson, V., Poell, R. F., & Mohd Rasdi, R. (2024). Theorizing cultural HRD: An emancipatory structures approach. *Human Resource Development International*, 27(5), 649–671. Het maakt deel uit van een themanummer over Transformatie van HRD en is gratis te downloaden van <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2409611>

We doen dit expliciet vanuit onze eigen verschillende culturele perspectieven, zoals die zich hebben gevormd in Nederland, Engeland en Maleisië. Om inclusievere theorievorming te stimuleren introduceren we het nieuwe begrip 'Cultureel HRD' en presenteren we tot slot een emancipatorische aanpak om hieraan te werken. We beogen HRD hiermee te veranderen in een rechtvaardiger en contextgevoeliger vakgebied voor de bestudering en bevordering van individuele en organisatieontwikkeling.

Als cultureel divers auteursteam wilden we graag recht doen aan de invloed die onze verschillende culturele achtergronden hebben op ons begrip van HRD. Bij aanvang van ons denkproces heeft ieder van ons daarom een persoonlijke reflectie geschreven. Een van ons is geboren, getogen en woont nog steeds in Nederland, een ander in het Verenigd Koninkrijk. Hoewel dit twee verschillende maatschappelijke omgevingen zijn, heeft ons beider HRD-socialisatie plaatsgevonden binnen een westerse culturele context. De derde auteurs komt uit Maleisië, een omgeving waar de HRD-praktijk geworteld is in islamitische

culturele waarden. Hoewel deze gedeeld worden in andere samenlevingen (bijvoorbeeld de Golfstaten), manifesteren zij zich op verschillende manieren. Onderstaande reflecties hebben gediend als basis voor wat we de culturele benadering van HRD zijn gaan noemen.

### **Reflectie Rob Poell**

Opgegroeid in Nederland in de jaren 70, gaat HRD voor mij vooral over leren. Ik ben al heel lang gefascineerd door leren. Ik kom uit een onderwijsfamilie; verschillende ooms en tantes gaven les op de basisschool. Het idee om jonge mensen te kunnen helpen zichzelf te ontwikkelen heeft me altijd aangetrokken. Bovendien was ik leergierig en kon ik zelf goed leren op school. Ik wilde graag onderwijzer worden, maar mijn vader vond dat niet goed genoeg voor zijn zoon. Pas in het laatste jaar van de middelbare school realiseerde ik me dat ik graag wilde begrijpen waarom sommige mensen 'goed konden leren' en anderen minder. Halverwege de jaren 80 ging ik onderwijskunde studeren in Nijmegen, aan een van onze meer kritische en progressieve universiteiten.

In het derde jaar van mijn studie raakte ik geïnteresseerd in wat toen 'bedrijfsopleidingen' werd genoemd, hoewel ik daarvoor altijd een intuïtieve afkeer had gehad van de competitieve wereld van het bedrijfsleven en het grote geld. Twee jaar later liep ik negen maanden stage op de Europese trainingsafdeling van Digital Equipment Corporation (later overgenomen door Compaq) en ontdekte ik dat de opleidingspraktijk mij niet echt uitdaagde. Mijn nieuwsgierigheid naar leren werd echter verder geprikkeld. Volgens alle

*'Ik vind nog steeds dat HRD in de eerste plaats gaat over leren en ontwikkelen en dat zoveel mogelijk mensen daartoe de kans moeten krijgen.'* - Rob Poell

regels van de kunst in die tijd (*Training for Impact* van Robinson & Robinson, 1989) had ik een behoeftenonderzoek uitgevoerd om een nieuwe training voor 35 managers te ontwerpen en te implementeren. Op de eerste dag van de pilot hadden ze echter allemaal afgezegd, op één na, waardoor we de training helemaal niet konden doen en mijn effectiviteitsonderzoek niet doorging. Dit leerde me hoe machtig lerenden eigenlijk zijn als het gaat om hun eigen leren. Dat wilde ik ook beter kunnen begrijpen en dat was een belangrijke reden om aan mijn promotieonderzoek te beginnen.

Ergens in de jaren 90 werden bedrijfsopleidingen 'HRD' genoemd. Ik had vanaf het begin moeite met de nogal utilitaristische term 'menselijke hulpbronnen' in dit label, maar ben altijd pragmatisch geweest in die discussie – het beestje heeft nu eenmaal een naam nodig. Ik ben ook vanaf het begin kritisch geweest over het prestatieperspectief op HRD, zonder me daadwerkelijk aan te sluiten bij de beweging rond *critical HRD*. Ik vind nog steeds dat HRD in de eerste plaats over leren en ontwikkelen gaat en dat zoveel mogelijk mensen daartoe de kans moeten krijgen. Macht en emancipatie spelen hierbij een belangrijke rol, zoals mijn eerdere ervaringen bij Digital hebben laten zien. De leernetwerktheorie (ontwikkeld met Ferd van der Krogt vanaf de jaren 90) maakt een diagnose van/door een individu in zijn organisatiecontext mogelijk. Belangrijker is echter dat deze theorie hem ook handvatten geeft om zichzelf en zijn context verder te ontwikkelen. Ik moet niettemin toegeven dat mijn benadering van HRD, hoe kritisch en machtsbewust die ook is, sterk doordrongen is van

westers-culturele opvattingen over leren. Uiteindelijk ziet die leren als een kwestie van individuele ervaring, en vertrouwt die op systematische beoordeling van individueel leren als basis voor het bepalen van succes of 'falen'.

### Reflectie Valerie Anderson

Voor mij – opgegroeid in het Verenigd Koninkrijk in de jaren 60 – was onderwijs de weg naar welvaart. Ik leefde op in het klaslokaal, maar kwam op school bijna nooit iemand tegen met een andere huidskleur. Het grootste deel van mijn jeugd groeide ik op zonder me bewust te zijn van de beperkte, blanke, koloniale denkwijze die het curriculum karakteriseerde. Toen ik van school ging, zagen mijn ouders geen reden voor mij (een meisje) om hoger onderwijs te volgen, dus ging ik werken als stagiair bij de National Health Service (NHS). Hier ontmoette ik voor het eerst collega's uit andere delen van de wereld; meestal plaatselijke die ooit deel hadden uitgemaakt van het Britse Rijk. Van mijn vroege werkervaring in de NHS heb ik zeer veel geleerd, door vallen en opstaan, ervaring, observatie en rolmodellen. Deze leerervaringen waren veel betekenisvoller (sociaal, affectief en cultureel) dan het schoolcurriculum waaraan ik eerder was onderworpen. Ik zag hoe mensen op het werk nieuwsgierig en creatief zijn, hoe ze meer leren van elkaar dan van experts, en hoe ze uitstekend in staat zijn om formele structuren en hiërarchieën te omzeilen of zelfs te ondermijnen. Door deze ervaringen realiseerde ik me hoezeer traditionele en 'systematische' benaderingen van HRD het emancipatorische potentieel van actiegericht ervaringsleren in het werk onderschatten.

Het was niet allemaal positief. Naast opbouwend leren pikte ik ook slechte gewoonten, gedragingen en houdingen op. Het Britse beleid was gericht op culturele assimilatie als basis voor narratieven rond burgerschap en identiteit, en pas later in mijn HRD-loopbaan leerde ik deze houding in twijfel te trekken en te bekritisieren. In mijn vroege werk was ik me ook niet bewust van institutionele en machtsverhoudingen; pas toen ik volwassener werd en me inschreef voor een studie in het hoger onderwijs, begon ik ongelijkheid op de werkplek en in sociale contexten te herkennen. Daarna heb ik in door jaren werkervaring in de HRD-praktijk en -wetenschap gemerkt welk effect ongelijke machtsverhoudingen hebben op de loopbaankansen van mensen. De cultuur waarin mijn werk zich afspeelt geeft juist aan de mensen met de minste sociaaleconomische voordelen uit opvoeding en onderwijs ook de minste ondersteuning via formele HRD-activiteiten. Zij komen meestal alleen in aanraking met onboarding of met training om te voorzien in kortetermijnbehoeften aan vaardigheden. Degenen die juist al veel sociaaleconomische voordelen van hun afkomst hebben, worden echter snel aangeduid als 'high potential' en voor hen wordt flink geïnvesteerd in HRD. Door deze ervaringen als HRD-professional en -wetenschapper zet ik vraagtekens bij de aanname dat HRD uiteindelijk wordt gerechtvaardigd door een businesscase.

### **Reflectie Roziah Mohd Rasdi**

Opgegroei in Maleisië in de jaren 70, is mijn HRD-reis diep verweven met mijn Maleisische erfgoed en islamitische geloof, naast de invloed van westers onderwijs. Deze mengeling heeft zowel

mijn professionele loopbaan als mijn benadering van HRD aanzienlijk beïnvloed, vooral binnen de Maleisische context. Ik heb consequent geprobeerd om islamitische waarden te integreren met het overwegend westers georiënteerde HRD-narratief. Daarbij streef ik naar een praktijk die niet alleen internationaal georiënteerd is, maar ook goed aansluit bij lokale gevoeligheden.

Ik groeide op in Maleisië, waar de islamitische leer een centrale rol speelt in het dagelijks leven en de maatschappelijke normen. Daardoor leerde ik onderwijs te zien als meer dan een route naar beroepssucces; het werd voor mij een levenslange spirituele en ethische reis. Deze vormende ervaringen legden de basis voor mijn begrip van HRD als een middel voor alomvattende menselijke ontwikkeling, met inbegrip van professionele bekwaamheid en ethische karakterontwikkeling. Gaandeweg mijn opleiding, met name in het hoger onderwijs, merkte ik echter vaak dat gangbare HRD-ideeën ver af stonden van de culturele en religieuze subtiliteiten die een wezenlijk deel uitmaken van mijn achtergrond. De koloniale erfenis van Maleisië, die nog steeds van invloed is op het onderwijssysteem, maakte mijn betrokkenheid bij HRD nog ingewikkelder. Het 'verdeelen-heersbeleid' van onze regering resulteerde in een onderwijssysteem dat bol stond van culturele fragmentatie en constant herinnert aan de botsing van lokale identiteiten met mondiale invloeden. Deze historische achtergrond speelde een belangrijke rol bij het vormgeven van mijn HRD-benadering en onderstreepte de noodzaak van culturele gevoeligheid en integratie van westerse praktijken met de lokale realiteit.

Tijdens mijn loopbaan als wetenschapper, onderzoeker en HRD-consultant ben ik begonnen aan een reis van verkenning en verzoening. Ik stond voor de uitdaging om HRD-praktijken af te stemmen op islamitische principes die prioriteit geven aan het welzijn van de gemeenschap, ethisch gedrag en de versmelting van spiritualiteit met het professionele leven. Dit proces bestond uit het kritisch evalueren van westerse HRD-normen, het zoeken naar synergieën en het aanpassen van deze praktijken om ze beter af te stemmen op lokale waarden en behoeften. Ik benadruk het belang van inclusiviteit en van de bewuste inspanning om vooroordelen in onze HRD-discussies tegen te gaan. Dan is niet alleen een bredere dialoog mogelijk, maar worden we ook gestimuleerd om onze eigen standpunten voortdurend onder de loep te nemen.

### Raamwerk voor Cultureel HRD

Onze persoonlijke reflecties laten zien hoe verschillende opvattingen over de HRD-praktijk en -wetenschap niet volledig kunnen worden verklaard door nationale institutionele en maatschappelijke systemen. Door het schrijven van deze reflecties merkten we dat onze HRD-perspectieven slechts voor een deel maatschappelijk bepaald zijn. We zijn echter ook op verschillende manieren beïnvloed door onze eigen ervaringen; hierdoor zijn onze veronderstellingen over wat normaal is ter discussie gekomen en zijn ons HRD-begrip en onze HRD-perspectieven veranderd. Onze perspectieven kunnen niet volledig worden verklaard door onze eigen lokale contexten, noch kunnen ze volledig worden verklaard door socialisatie via onze

verschillende nationale contexten. Daarom is het belangrijk om aan een nieuw begrip van Cultureel HRD te werken, vanuit een emancipatorische aanpak.

*“Door deze ervaringen als HRD-professional en -wetenschapper zet ik vraagtekens bij de aanname dat HRD uiteindelijk wordt gerechtvaardigd door een businesscase.” - Valerie Anderson*

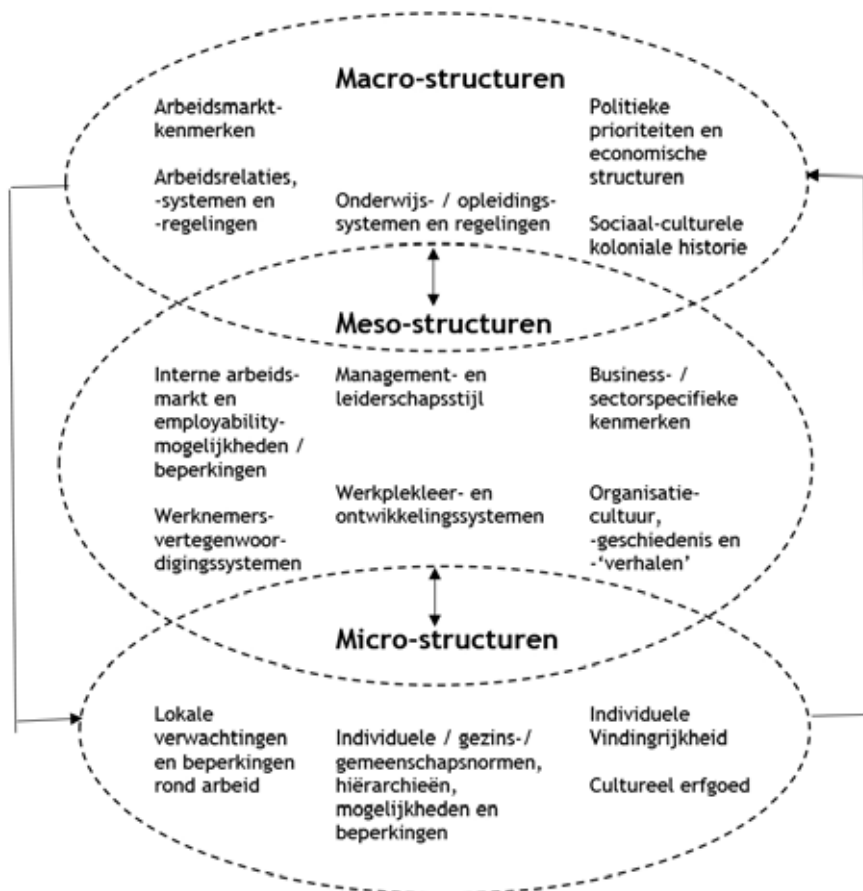
Deze theoriebenadering dient verschillen tussen lokale omgevingen, culturen en overtuigingen te erkennen en te honoreren, maar ook een analyse van machtsverhoudingen en belangenconflicten te omvatten. Dit vereist een balans tussen 1) beschrijving, vergelijking en verklaring op macro (sociaal-cultureel/nationaal) niveau; 2) erkenning en interpretatie van lokale (inheemse) levenservaringen op microniveau; en 3) interventiepotentieel en veranderingsinitiatieven op mesoniveau (in werkorganisaties). Deze drie niveaus van emancipatorische structuren (Figuur 1) hebben allemaal zowel tastbare als ontastbare kenmerken. Macrostructuren zijn vaak prominent aanwezig in ideeën over Nationaal HRD (Garavan et al., 2023). Mesostructuren nemen een belangrijke plaats in in theorie over Strategisch HRD (Torraco & Lundgren, 2020). Microstructuren komen we eerder tegen in inheems, lokaal, actiegericht HRD-onderzoek (Kuchinke

et al., 2022). Alle drie de niveaus zijn doordrongen van machtsverhoudingen en beheersstructuren, zowel expliciet als impliciet. Hun emancipatorische potentieel komt echter voort uit interactie en initiatieven van stakeholders betrokken bij deze verschillende niveaus. De drie ovalen in Figuur 1, weergegeven met stippellijnen, geven de dynamische en doordringbare aard van de emancipatorische structuren aan. De stippellijnen illustreren de

vloeiende grenzen tussen het macro-, meso- en microniveau, waarbij de nadruk ligt op hun onderlinge interactie.

**Analytische principes**

We onderscheiden daarnaast vier analytische principes die een basis vormen waaruit deze interactie kan worden onderzocht en verklaard. Een Culturele HRD-benadering moet namelijk rekening houden met voortdurende onderling



*Figuur 1.* Kader voor emancipatorische theorievorming over HRD: navigeren door macro-, meso- en microstructuren

samenhangende invloeden uit meerdere richtingen tegelijk. Elk van deze analytisch principes is daarom even belangrijk voor HRD-theorievorming; alleen in combinatie bieden ze namelijk een basis voor het onderzoeken en verklaren van HRD-praktijken binnen en tussen nationale, organisatie- en lokale culturele omgevingen.

Het eerste analytische principe is een focus op sociale relaties, netwerken en gemeenschappelijkheid. Dit helpt om te zien hoe verschillende overtuigingen, culturen of maatschappelijke groepen de interacties van mensen op het werk en binnen hun gemeenschap beïnvloeden. Het tweede analytische principe is een nadruk op lokale benaderingen van traditie en tijd, en op opvattingen over innovatie en risico. Dit principe is nodig om te begrijpen waarom en hoe verandering wordt geremd of aangemoedigd op nationaal, organisatie- en lokaal niveau. Het derde analytische principe is om de invloed op HRD van machtsverhoudingen en beheersstructuren te onderzoeken en bekritisieren. In welke mate worden beslissingen top-down opgelegd (op nationaal of organisatieniveau) en op welke manier bevorderen of beperken immateriële krachten binnen verschillende culturele en lokale omgevingen de participatie en initiatieven van werkenden? Het vierde analytische principe is om te beoordelen hoe debat, kritiek, uitdaging en transformatie worden gezien, zowel stilzwijgend als expliciet, in verschillende culturele HRD-contexten. Dit is nodig om te begrijpen hoe HRD-praktijken worden beïnvloed door culturele kenmerken zoals sociale dynamiek, machtsverdeling en het ter discussie kunnen stellen van werkpraktijken op nationaal, organisatie- of werkniveau.

### Impact van deze HRD-benadering

We hebben op deze plek helaas te weinig ruimte om de finesse en details van ons nieuwe raamwerk voor Cultureel HRD recht te doen; hiervoor verwijzen we naar Anderson et al. (2024). Desalniettemin hopen we duidelijk te hebben gemaakt dat er ruimte is voor een HRD-theorie die verder gaat dan een westers perspectief op leren en ontwikkeling – in de context – van werk en organisatie. Zo'n theorie moet niet pretenderen dat alle HRD-praktijken wereldwijd door dezelfde statische lens bekeken kunnen worden. Evenmin moet een dergelijke theorie ervan uitgaan dat elke lokale HRD-praktijk zo anders is dan andere contexten dat er geen vergelijking of verbetering mogelijk is. Met ons raamwerk gebouwd op de notie van Cultureel HRD pogen we een stap te doen in de richting van een dergelijke theorie. We willen HRD'ers graag stimuleren om met deze ideeën aan de slag te gaan in de eigen praktijk en de resultaten daarvan met ons en iedereen te delen.

Wat zouden HRD'ers in de praktijk zoal kunnen doen om handen en voeten te geven aan onze Culturele HRD-benadering? Waarschijnlijk gebeurt er al het nodige, aangezien organisaties als ASML en de Gemeente Amsterdam (om maar twee uiterste voorbeelden te noemen) natuurlijk al vele jaren multicultureel werken. Toch kan het helpen bij het verkrijgen van overzicht over de vele initiatieven om ons kader voor emancipatorische HRD-theorievorming (de macro-, meso- en microstructuren in Figuur 1) als diagnostisch raamwerk te gebruiken. Met welke politieke prioriteiten en economische structuren hebben of krijgen we als organisatie te maken (macro)? Is onze

management- en leiderschapsstijl daar wel op ingericht (meso)? Maken we voldoende gebruik van individuele vindingrijkheid en cultureel erfgoed onder onze werknemers om de benodigde aanpassingen in die stijlen te realiseren (micro)? Hoe verhouden de andere elementen uit het raamwerk zich hiertoe en hoe zouden we die idealiter willen vormgeven voor zover ze te beïnvloeden zijn?

Ook de vier analytische principes kunnen concreet worden gemaakt voor de HRD-praktijk. HRD'ers kunnen ten eerste bijvoorbeeld in kaart brengen welke verschillende netwerken er binnen – en wellicht deels buiten – de organisatie bestaan. Normen en waarden die in deze netwerken gelden kunnen zorgen voor verdeeldheid of gemeenschappelijkheid in werk en organisatie. Wie hierop geen zicht heeft kan er ook niets aan doen. Ten tweede kunnen HRD'ers nagaan hoe verschillende groepen in de organisatie denken over benodigde verandering, gekoesterde tradities en angst voor – dan wel opzoeken van – risico's. Wie snapt hoe innovatie hierdoor wordt geremd of aangemoedigd kan mensen beter betrekken bij het vormgeven ervan. Een derde principe waarop HRD'ers kunnen inzetten is het creëren van een klimaat waarin het vanzelfsprekend is om machtsverhoudingen te problematiseren. Wie erin slaagt om top-downbeslissingen voortdurend te verbinden met participatie en initiatieven van onderop zet gespreide macht op productieve wijze in voor de organisatie als geheel. Tot slot kunnen HRD'ers een lans breken voor het honoreren van verschillende manieren waarop debat en kritiek plaatsvinden binnen verschillende subculturen in en

rond de organisatie. Wie kan laten zien dat bijvoorbeeld 'Nederlandse' directheid behalve voordelen ook nadelen kent, in een organisatie waarin waarschijnlijk eveneens culturele normen voorkomen rond subtiele hints en stil verzet, zal beter in staat zijn om iedereen te betrekken bij besluitvorming en implementatie.

Onze Culturele HRD-benadering brengt een nieuw design van HRD met zich mee, dat nog nauwelijks empirisch onderzocht is, al is de kans groot dat veel organisaties principes eruit al toepassen in de multiculturele context waarin zij opereren. Onze hoop is dat die – en andere – organisaties met ons raamwerk aan de slag willen en hun ervaringen met ons en de wereld willen delen. Op naar een emancipatorische Culturele HRD-theorie! ♦

### Referenties

- Anderson, V., Poell, R. F., & Mohd Rasdi, R. (2024). Theorizing cultural HRD: An emancipatory structures approach. *Human Resource Development International*, 27(5), 649–671. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2409611>.
- Garavan, T. N., Wang, J., Nolan, C., Lai, Y., O'Brien, F., Darcy, C., Matthews-Smith, G., & McLean, G. N. (2023). Putting the individual and context back into national human resource development research: A systematic review and research agenda." *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 152–175. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12308>.
- Kuchinke, K. P., Cho, Y., Crocco, O. S., Cseh, M., Han, H., & McLean, G. N. (2022). Indigenous research in HRD: Perspectives and a

call for contributions." *Human Resource Development Review*, 21(4), 374-390. <https://doi.org/10.1177/15344843221125837>.

- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing—

What HRD should be doing: The case for transforming HRD." *Human Resource Development Review*, 19(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>.



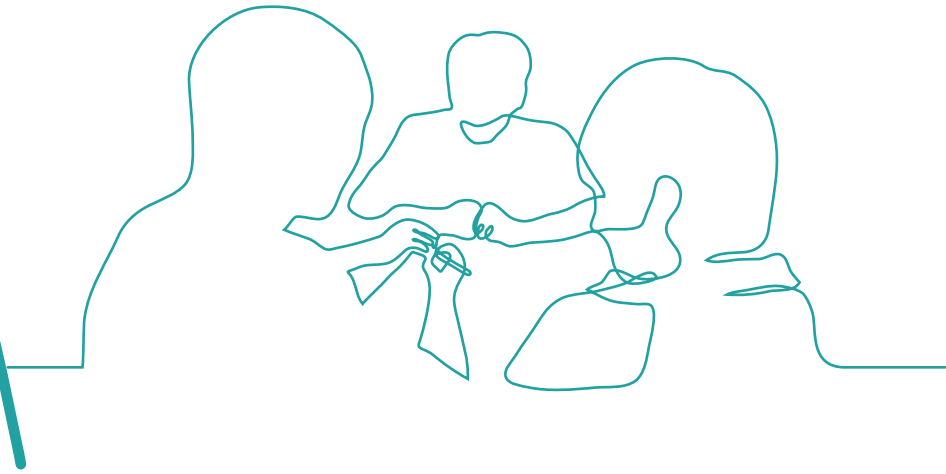
**Dr. Rob Poell** is hoogleraar Personeelsontwikkeling (HRD) aan Tilburg University. Hij doet onderzoek naar het organiseren van werkpleklers, met name de strategieën die werknemers, leidinggevend en HRD'ers in arbeidsorganisaties daartoe gebruiken. Hij publiceert geregeld in wetenschappelijke en vakbladen op het gebied van HRD, HRM, management en organisatiegedrag. In 2022 ontving hij de Outstanding HRD Scholar Award van de internationale onderzoekersvereniging Academy of Human Resource Development.



**Dr. Valerie Anderson** is emeritus hoogleraar Human Resource Development aan de University of Portsmouth, UK. Ze is gespecialiseerd in inzetbaarheid, leren en ontwikkelen in werkorganisaties en in standaarden en standaardisatiekwesies voor Human Resource Management. Ze is auteur van talrijke wetenschappelijke boekhoofdstukken en artikelen en heeft een breed scala aan praktische tools, webinars en rapporten ontwikkeld. Ze is voormalig voorzitter van het University Forum for Human Resource Development (UFHRD).



**Dr. Roziah Mohd Rasdi** is hoogleraar Human Resource Development aan de Universiti Putra Malaysia. Haar onderzoek en publicaties richten zich op loopbaanontwikkeling, talentontwikkeling en het ontwikkelen van werknemerscompetenties in het tijdperk van kunstmatige intelligentie. Ze heeft meer dan 250 publicaties op haar naam staan en meerdere prijzen ontvangen, waaronder de Alan Moon Memorial Prize. Ze was onder meer Associate Editor van *Human Resource Development Review*.



# Het exitgesprek als aanjager voor organisatieontwikkeling

Auteurs: **Maud Brandsen & Wouter Smit**

Bij de afronding van een dienstverband is de laatste stap meestal het exitgesprek. Voor veel organisaties betekent dit niet veel meer dan een vinkje of een verplicht nummertje, terwijl het juist een kans biedt om belangrijke signalen en verbeteruggesties voor de organisatie op te halen. Bijvoorbeeld over het beleid of de samenwerking. Het exitgesprek kan door HR en management ingezet worden om deze signalen beter te begrijpen en op de juiste plek te laten landen. Dit kan alleen plaatsvinden als de vorm en inhoud van het gesprek gekoppeld is aan de behoeftes van de medewerker en onderdeel wordt van de organisatieontwikkeling.

“Ik was er klaar mee”, zei de oud-medewerker verbitterd. Na 43 jaar voor dezelfde publieke organisatie te hebben gewerkt was de maat vorig jaar vol en diende hij zijn ontslag in, kort voor zijn pensioen. Hij voelde zich gepasseerd voor leuke werktaken. Zijn nieuwe leidinggevende liet zijn vragen en punten van aandacht

onbeantwoord. Een half jaar na zijn laatste werkdag zit het hem nog steeds dwars dat hij door haar werd ‘weggewuifd’ zonder een laatste gesprek.

“We hebben een talentlek”, verzuchtte de afdelingsmanager. “We hebben moeite om nieuwe talenten aan ons te binden.

Onze doelgroep zijn mensen die een maatschappelijke bijdrage willen leveren, maar de frustratie over de stroeve samenwerking tussen de afdelingen maakt dat instromers weer snel vertrekken.”

Dit zijn twee gesprekken die mij zijn bijgebleven als afstudeerder bij een grote publieke organisatie. Ik vroeg mij af hoe het kon dat deze signalen bestonden en er niet naar gehandeld werd. Ik adviseerde om de vorm en de inhoud van het exitgesprek te verbeteren. In dit artikel leg ik uit hoe het exitgesprek een belangrijke aanjager kan zijn voor organisatieontwikkeling.

### Beperkte aandacht

Als HRM-tool geeft een exitgesprek de organisatie inzicht in vertrekredenen van medewerkers. In de praktijk wordt een exitgesprek geregeld overgeslagen of wordt het ervaren als een ‘moetje’. Een snel gesprekje dat we van de to-dolijst kunnen afstrepen waarna de informatie ergens in een lade verdwijnt. Dat blijkt ook uit de cijfers: slechts een kleine meerderheid van organisaties voert exitgesprekken (Universiteit Utrecht et al., 2023) en hooguit een derde daarvan onderneemt vervolgacties op de aangedragen punten (Spain & Groysberg, 2021). Er is een duidelijk gebrek aan prioriteit. Dit komt bijvoorbeeld omdat de managementfocus ligt op instroom in plaats van op uitstroom. Of de vertrekreden is al ‘bekend’ bij HR en daarom heeft het weinig zin om energie te steken in een afzwaaiende collega.

Deze manieren van redeneren zorgen ervoor dat vertrekkende medewerkers weinig zin hebben in een exitgesprek, als het er al komt. Bovendien is het in sommige gevallen lastig voor de medewerker om gevoelige

informatie te delen, of maken ze zich zorgen om hun privacy (Feldman & Klaas, 1999). Ten slotte kan onduidelijkheid de motivatie van de medewerker benadelen, bijvoorbeeld onduidelijkheid over wie het gesprek zal voeren, waarom het gesprek belangrijk is, wat er met de informatie gebeurt en wat die informatie zou moeten veranderen.

Dit zorgt ervoor dat het exitgesprek door zowel organisatie als medewerker beschouwd wordt als een zinloze formaliteit. Er ontstaat een vicieuze cirkel van een gebrek aan motivatie en weinig gespreksvoering. Dit heeft tot gevolg dat belangrijke signalen binnen de organisatie over bijvoorbeeld beleid, samenwerking en leiderschap over het hoofd worden gezien, terwijl juist deze aandacht verdienen.

### Potentie

De ‘klassieke HRM-data’ uit een exitgesprek kunnen belangrijke inzichten opleveren. Zo geeft een goed exitgesprek bijvoorbeeld een beeld van de concurrentiepositie van de organisatie, de perceptie van de medewerker van de werkzaamheden, de productiviteit en het ervaren werkplezier. Maar het exitgesprek kan ook van meerwaarde zijn voor organisatieontwikkeling (Spain & Groysberg, 2021). Een exitgesprek is in feite een ‘belangeloos’ gesprek waarbij een schat aan eerlijke informatie en ervaringen wordt gedeeld. Immers, de medewerker heeft geen belang (meer) binnen de organisatie en wordt niet meer betaald om werk te leveren. Deze informatie is lastiger te bespreken als je (nog) lid bent van de groep en door hen betaald wordt. Thema’s om ‘open kaart’ te bespreken zijn bijvoorbeeld de ervaren werkdruk, de werksfeer, het leiderschap, de ervaren

veiligheid, mogelijke integriteitsrisico's of de negatieve gevolgen van de meest recente organisatieverandering. De ernst van deze thema's wordt pas echt duidelijk wanneer medewerkers vertrekken, zoals bij de medewerker in de inleiding. Kortom: een belangeloos gesprek levert verschillende type inzichten op waar HR en management veel mee kunnen en moeten doen. Door goed te achterhalen waar de 'pijn' zit, kan daar in organisatieontwikkeling op ingespeeld worden.

*Een exitgesprek is een 'belangeloos' gesprek waarbij een schat aan eerlijke informatie en ervaringen wordt gedeeld.*

### **Goede inbedding**

Een goed exitgesprek fungeert als vliegwiel voor organisatieontwikkeling. Echter, dit potentieel kan alleen bereikt worden als de handelingen voor, tijdens en na het gesprek goed ingebed zijn. Wanneer dit niet gebeurt, ontstaat het risico dat medewerkers toch ongewenste belangen ervaren. Bijvoorbeeld wanneer de vertrekkende medewerker zich niet veilig genoeg voelt om bepaalde informatie te delen, omdat zij niet weet wat er precies met de informatie gebeurt. Anders gezegd, er is aandacht nodig voor de inrichting, uitvoering en opvolging van het gesprek.

### **Inrichting**

Duidelijkheid is een zeer belangrijke voorwaarde tot deelname. De bedoeling van het gesprek, de rollen en verwachting moeten voor alle betrokkenen duidelijk

zijn. Dit klinkt als een open deur, maar er valt nog veel te winnen ten aanzien van het duidelijk uitspreken waarom het gesprek zo belangrijk is. Een exitgesprek heeft geen *one-size-fits-all* vorm. Tijdens mijn onderzoek bleek de organisatie een vragenlijst te gebruiken die niet goed paste bij lange dienstverbanden. Dit zorgde voor frustratie bij medewerkers die al jaren in dienst waren. "Zelfs in het laatste gesprek voelde ik me niet gezien", werd er bijvoorbeeld gereageerd. De vorm van een exitgesprek moet op de specifieke situatie toepasbaar zijn. Bijvoorbeeld meerdere topic-lijsten voor verschillende lengtes van dienstverbanden of vertrekredenen (pensioen, wel/ geen nieuwe baan, ziekte, enzovoort).

De vertrekkende medewerker kiest zelf de gesprekspartner, bijvoorbeeld de teamleider, het afdelingshoofd, HR-medewerker of vertrouwenspersoon. Sommige medewerkers vinden bijvoorbeeld het gesprek met HR te formeel en voelen de behoefte om met de teamleider af te sluiten. Anderen kiezen liever voor een gesprek met een formeel verantwoordelijke zodat ze hun zorgen of frustraties kunnen uiten over een thema dat ze niet met hun eigen leidinggevende willen bespreken. Als de medewerker zelf de gesprekspartner kiest voorkom je ongewenste situaties, zoals bij de medewerker in de inleiding die na vele dienstjaren moet afzwaaien bij een nieuwe leidinggevende.

Exitgesprekken moeten organisatiebreed en op alle niveaus gevoerd worden. Mensen op de werkvloer passeren voor een gesprek laat zien dat signalen en leren van de werkvloer weinig prioriteit geniet.

En ook vertrekkende managers moeten de ruimte krijgen om eigen frustraties wat betreft ontwikkelingen binnen de organisatie te ventileren.

### ***Uitvoering***

Benoem aan het begin wat het doel van het gesprek is. Geef ook duidelijk aan wat de procedure is en welke informatie er wordt bijgehouden als onderdeel van de HR-data. Op deze manier worden de verwachtingen van het gesprek duidelijk voor de afzwaaiende medewerker. Maak daarbij duidelijk dat dit een plek is om 'het echte gesprek' te voeren en dat de organisatie er iets van wil leren. Dit geeft er blijk van dat de organisatie de feedback en de signalen van de medewerker op waarde schat.

Laat de medewerker zelf bepalen wat zij zelf wil vertellen. Loop geen checklist van thema's af, dat doet afbreuk aan de opzet waarbij de medewerker zelf gevoelens uit en de organisatie iets meegeeft. Vraag bij signalen van onvrede uit hoe dit probleem op te lossen of verbetering aan te pakken. Immers, de beste ideeën komen vaak van mensen die er direct mee geconfronteerd zijn.

Gespreksthema's kunnen gevoelig liggen. Vraag daarom aan de vertrekkende medewerker met wie deze output gedeeld mag worden en vraag hier expliciet toestemming voor. Het zorgvuldig omgaan met deze informatie geeft blijk van vertrouwen en integriteit.

### ***Opvolging***

Pak de eenvoudige verbeterpunten die uit het gesprek volgen direct aan. Tijdens mijn onderzoek las ik een verslag van een vertrekkende medewerker die aangaf

*Een exitgesprek heeft geen one-size-fits-all vorm.*

dat zijn eerdere werkervaring niet goed aansloot bij deze functie. Dat is een belangrijk aandachtspunt voor HR om mee te nemen bij de toekomstige werving.

Richt een escalatieladder en procedure in. Zorg dat de besproken informatie gedeeld wordt op het juiste niveau met de juiste personen binnen of soms ook buiten de organisatie, bijvoorbeeld met partners waar de organisatie mee samenwerkt. Zorg ervoor dat signalen van hoge urgentie direct gedeeld worden met hoger management, zodat er meteen kan worden ingegrepen. Minder urgente kwesties kunnen periodiek besproken worden, bijvoorbeeld in een tweemaandelijks managementoverleg.

Zorg voor terugkoppeling over de signalen en oplossingen die de medewerker heeft aangedragen. Zeker wat betreft operationele zaken komen de beste suggesties meestal van de werkvloer. Geef, indien de oud-medewerker dit wenst, ook een terugkoppeling over de actie naar aanleiding van de feedback. Met dit soort feedbackloops toont de organisatie dat zij input van medewerkers belangrijk vindt. Medewerkers die in de toekomst vertrekken ervaren wat het effect van een exitgesprek kan zijn en zullen het gesprek serieus nemen.

### **Rol van HR**

Bij het benutten van exitgesprekken voor organisatieontwikkeling speelt HR een

belangrijke rol. HR is eindverantwoordelijk voor dit proces, maar de uitvoering van het gesprek ligt gedeeltelijk bij de verschillende managementlagen. De betrokkenheid van (hoger) management is noodzakelijk om daadwerkelijk veranderingen door te voeren. Daarom is het essentieel dat HR en leidinggevendenden op een lijn zitten wat betreft nut en noodzaak van het exitgesprek, wat hierin het beleid is en wat er met de output van de gesprekken gebeurt. Zorg daarom voor een duidelijk beleid, zowel aan kant van vertrekkende medewerkers als de organisatie. Begin bijvoorbeeld met het opstellen van een flowchart die de stappen van het voorbereiden, voeren en opvolgen weergeeft en verantwoordelijken aanwijst. Betrek in dit ontwerp en de herziening ook het management om zo hun betrokkenheid te waarborgen.

*Zorg ervoor dat signalen van hoge urgentie direct gedeeld worden met hoger management, zodat er meteen kan worden ingegrepen.*

Heldere communicatie is uiteraard een vereiste. Stel iedereen tijdig op de hoogte van deze werkwijze. Voorzorg indien nodig voor leidinggevendenden een training in hoe een goed exitgesprek te voeren.

Het bijhouden van alle informatie uit de exitgesprekken kan snel onoverzichtelijk worden, zeker bij veel gesprekken op verschillende afdelingen. Zorg daarom voor een HR-systeem waarin deze informatie makkelijk geplaatst kan

worden, bijvoorbeeld een database waarin vertrekredenen en veelgenoemde operationele aandachtspunten worden gelogd. Dit geeft een concreter beeld van de thema's die belangrijk zijn bij organisatieontwikkeling.

En ten slotte, houd als HR feeling met wat er op de werkvloer speelt. Behoeftes en frustraties van medewerkers worden ook zichtbaar door met hen in contact te zijn. Dat kan een nieuwe exitgesprekken voorkomen.

### Conclusie

Door het exitgesprek zorgvuldig voor te bereiden, uit te voeren en terug te koppelen, krijgt de organisatie een spiegel aangereikt van binnenuit. Het biedt de kans voor HR en management om signalen van onvrede en frustratie te ontdekken en op waarde te schatten. Echter, enkel in de spiegel kijken is niet genoeg. De daadwerkelijke kracht zit in het doorvertalen naar oplossingen en ontwikkelingen die nodig zijn: van 'laaghangend fruit' om snel op te pakken tot complexe strategische of culturele aandachtspunten die om een ontwikkeltraject vragen. In dat geval betekent het exitgesprek niet alleen de afronding van een dienstverband, maar ook de 'exit' van een ongewenste werksituatie. ◆

### Referenties

- Aqil, R., & Memon, S. B. (2019). The exit interview in Pakistan's IT and banking industries: Mere formality or catalyst for change? *Global Business and Organizational Excellence*, 39(3), 62-70.
- Feldman, D. C., & Klaas, B. S. (1999).

The Impact Of Exit Questionnaire Procedures On Departing Employees' Self-Disclosure. *Journal of Managerial Issues*, 11(1), 13-25.

- Spain, E., & Groysberg, B. (2021). Making Exit Interviews Count. *Harvard Business Review*, 36-42.

- Universiteit Utrecht, SER Diversiteit in Bedrijf, & Stichting InclusieNL (2023). *Exitgesprekken: Een schat aan informatie*. <https://goldschmeding.foundation/media/pages/medialibrary/41dd7b2770-1700129563/handreiking-exitgesprekken-een-schat-aan-informatie.pdf>

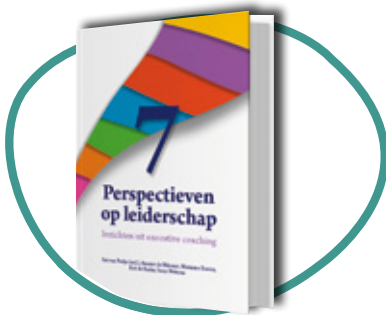


**Maud Brandsen** werkt als assistent onderzoeker. **Wouter Smit** is onderzoeker en docent bedrijfskunde.

Beiden zijn verbonden aan The Work Lab, een onderzoeksgroep binnen de Hogeschool van Amsterdam.

[www.hva.nl/samenwerken/labs/the-work-lab](http://www.hva.nl/samenwerken/labs/the-work-lab)

## Als je kiest voor **inhoud.**



**Sari van Poelje, Annejet de Blécourt, Marianne Eussen, Rob de Ruiter, Sonja Wekema,**

### **7 Perspectieven op leiderschap**

*Inzichten uit executive coaching*

Welke perspectieven op leiderschap zijn in deze snel veranderende wereld essentieel als leider? Hét leiderschapsboek van 2023 bundelt de jarenlange ervaring van vijf senior executive coaches.

Dit boek is verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



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

# Hoe workplace design leren en ontwikkeling stimuleert

Auteur: **Anke van Eck**

**Hoe ontwerp je leerervaringen met impact? Ontdek in dit themanummer vier verschillende invalshoeken op workshops en leren binnen organisaties – van de kracht van beweging en zintuigen tot de invloed van natuur en interieurdesign.**

## ***Hoe draagt workplace design bij aan leren?***

Anke van Eck: "De werkomgeving beïnvloedt direct hoe mensen informatie opnemen, samenwerken en zich ontwikkelen. Door slimme ontwerpkeuzes kunnen ruimtes worden afgestemd op verschillende leerstijlen en behoeften."

## ***Hoe beïnvloeden ontwerpkeuzes het leerproces?***

"Ik werk met de elemententheorie – lucht, water, vuur en aarde – om leeromgevingen te optimaliseren. Een brainstormruimte met lichte kleuren en openheid stimuleert creatief denken, terwijl een focusruimte met warme tinten en natuurlijke materialen concentratie en verdieping bevordert. Door deze principes toe te passen, voelen mensen zich prettiger en leren ze effectiever."

## ***Wat is het resultaat van zo'n bewuste inrichting?***

"Het resultaat is dat medewerkers zich gezien, veilig en ontspannen voelen. Dat is essentieel, want pas vanuit die basishouding kunnen mensen echt leren, samenwerken en hun potentieel benutten. Een goed ontworpen werkomgeving is dus geen luxe, maar een strategisch middel om welzijn, werkplezier en prestaties te verbeteren."

## ***Welke trends bepalen de toekomst van leren op de werkvloer?***

"Hybride werken vraagt om een nieuwe benadering van leren en samenwerken. Organisaties moeten medewerkers ondersteunen in het ontwikkelen van vaardigheden voor zowel online als offline samenwerking. HR en facilitymanagement spelen hierin een sleutelrol." ♦

### **Anke van Eck**

is ruimte analyticus, bouwkundig ingenieur, Feng Shui lover, projectmanager, motivator, cheerleader, personal (online) shopper en mental coach. [www.homecoachclub.com](http://www.homecoachclub.com) en [www.thuiswerkacademie.nl](http://www.thuiswerkacademie.nl)

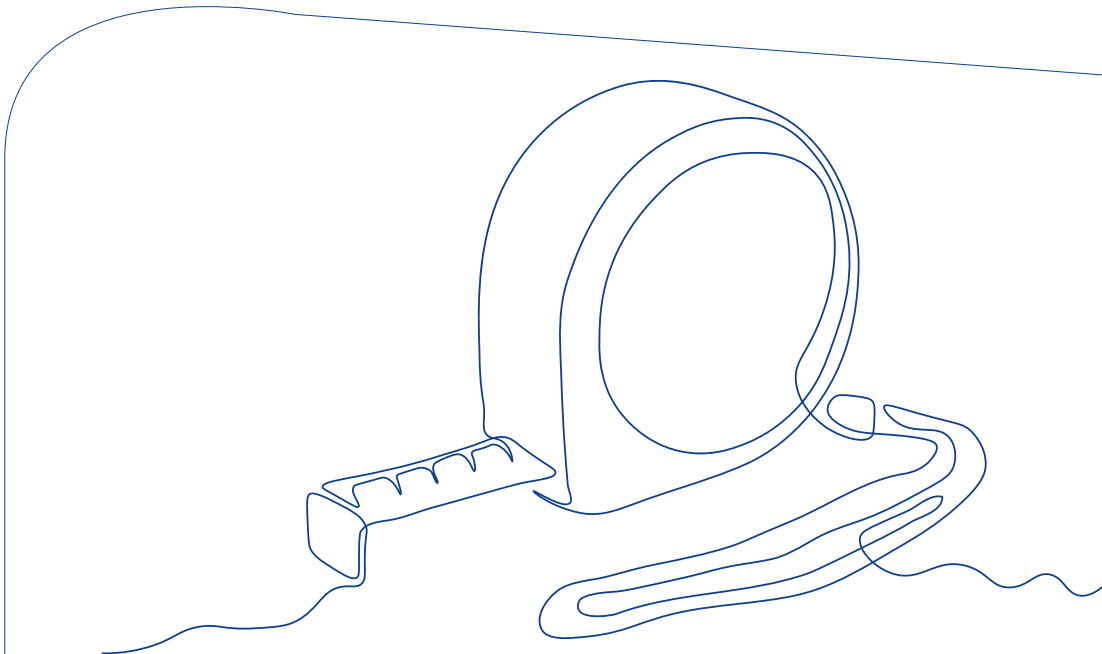


*Hoe innovatieve meetmethoden de impact van leerprogramma's versterken*

# De strategische impact van leiderschapsontwikkeling

Auteurs: **Diederick Stoel, Linda Kleijer & Camiel Gielkens**

In 2020 voerden de drie auteurs van dit artikel in het Tv00 een reflectiedialoog over het meten van de effectiviteit en impact van een incompanyleiderschapsprogramma. In 2023 bundelden Linda Kleijer, Camiel Gielkens en Diederick Stoel hun krachten om de meetmethoden voor leiderschapsprogramma's van Relevance Leren, onderdeel van de Schouten & Nelissen groep, verder te verbeteren. Dit artikel beschrijft hun visie, aanpak en eerste resultaten.



Door toenemende concurrentie, complexer werk en digitalisering is het belangrijk om te blijven leren. Er is een grote vraag naar leiderschapsprogramma's, echter er is niet altijd overtuigend bewijs dat deze programma's ook echt waarde hebben (Leroy et. al., 2024). Leiderschapsontwikkeling is een grote investering voor organisaties. Door impact te meten, kunnen deze kosten worden verantwoord en toekomstige budgetten gepland. Meerdere metingen tijdens een leiderschapsprogramma ondersteunen de ontwikkeling van leiders. Zij leren door de metingen bewust naar hun ontwikkeling als leider te kijken en te reflecteren op hun *learning journey*. De metingen vragen hen kritisch te kijken naar hun handelen: wie ben ik en hoe draag ik bij aan deze organisatie? (Klokhuis Tanke, 2023). Zo verbreden en verdiepen we de leeraanpak van leiders naast het leren door te doen (Evans, 2011).

Met meerdere metingen krijgen organisaties en HR-professionals data over de ontwikkeling van leiders, programma's en leiderschap binnen de organisatie. Dit laat zien of programma's bijdragen aan bedrijfsdoelen en verhoogt de relevantie en effectiviteit. Sterke leiderschapsprogramma's verbeteren de bedrijfscultuur en verhogen betrokkenheid van medewerkers. Metingen tonen leiderschapsgroei en geven inzicht in de leercultuur, wat vraagt om datagedreven werken door L&D-professionals. Door te analyseren wat werkt en wat niet, kunnen programma's worden aangepast voor betere aansluiting bij de behoeften van deelnemers en organisatiedoelen.

### **Werkomgeving is cruciaal**

Relevance Learning gebruikte lange tijd

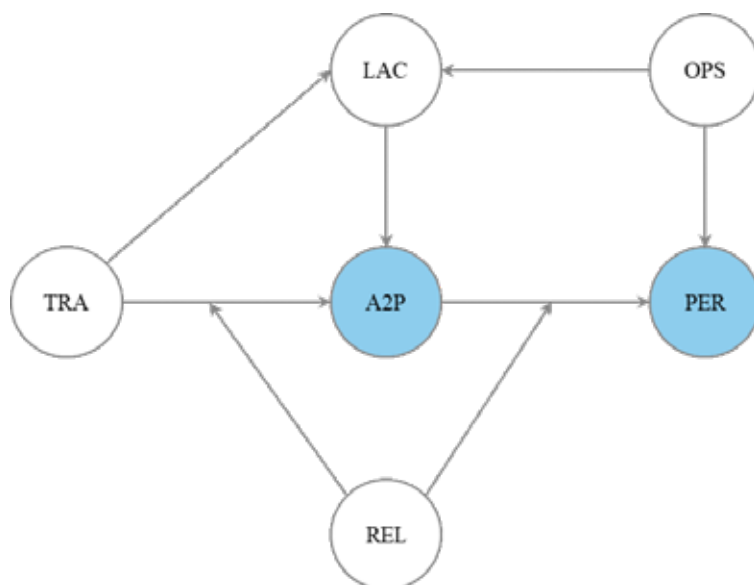
het Kirkpatrick-raamwerk (1959) om opleidingen te evalueren. Deze aanpak bleek echter niet volledig effectief, omdat de organisatiecontext niet werd meegenomen. De werkomgeving is juist cruciaal om de impact van maatwerklerprogramma's goed vast te stellen. Daarom is er nu behoefte aan een vernieuwde aanpak die meer inzicht biedt in de ontwikkeling van de medewerker, hun taken, de werkomgeving en de organisatie.

### **Metten van performance**

Bij de vernieuwde aanpak staat het leerproces van de deelnemers centraal. Er is sprake van een effect wanneer we een structurele verbetering zien in hun 'vermogen om te presteren' (A2P). Het model (Figuur 1) laat zien hoe het vermogen de prestaties van medewerkers (PER) beïnvloedt. Dat verband maken we voor het leerprogramma zichtbaar, zodat we daar in het ontwerp rekening mee kunnen houden. We trainen op die kennis en vaardigheden die in de praktijk het grootste verschil maken.

Na het programma kijken we hoe het trainingsprogramma (TRA) het vermogen om te presteren (A2P) heeft vergroot en hoe dit leidt tot betere prestaties (PER). Het model kan desgewenst worden uitgebreid met een ROI-analyse. We rekenen dan uit wat de verbeterde prestatie waard zijn en vergelijken dat met de kosten van het leerprogramma.

Deze aanpak lijkt op die van Kirkpatrick, maar ons model houdt nadrukkelijk rekening met andere factoren. We realiseren ons als L&D-professionals namelijk dat leerprogramma's niet alle prestatieproblemen kunnen oplossen. In



Figuur 1. Model voor het meten van performance

maatwerkprogramma's besteden we veel tijd aan praktijkgerichte leeractiviteiten. Het meeste leren gebeurt op de werkvloer, wanneer medewerkers blijven reflecteren, uitproberen en oefenen. We stimuleren deze leeractiviteiten (LAC) en meten daarnaast of medewerkers hiervoor tijd en steun krijgen van de organisatie (OPS). Die steun beïnvloedt zowel het leren als de prestaties. We streven naar de juiste balans tussen leren en presteren.

Met nieuwe metingen houden we ook scherp in de gaten hoe relevant (REL) de onderwerpen zijn voor de medewerkers. We meten hoe vaak ze de onderwerpen tegenkomen, hoe ze deze toepassen en wat de impact daarvan is. Zo zorgen we dat onze programma's aansluiten bij de behoeften en werkcontext van de medewerkers.

### Metten is weten

In onze nieuwe werkwijze bepalen we het effect en de impact van programma's door op vier momenten te meten. We noemen dit geen evaluatie maar '*learning reviews*'. Dit verschilt van een standaard evaluatie die deelnemers vaak snel invullen in de laatste minuten van een training. In Figuur 2 zijn de vier meetmomenten rond een vereenvoudigd schema van een leiderschapsprogramma weergegeven.

Voor deelnemers zijn de metingen belangrijke reflectiemomenten in hun leertraject. Met vier geplande reflectiemomenten krijgen we goed inzicht in hun ontwikkeling en kunnen we vaststellen welke verbeteringen zichtbaar zijn in hun prestaties. Bij het vierde meetmoment wordt duidelijk bij welke deelnemers structurele verbetering is opgetreden. We analyseren welke

onderdelen van hun groei te danken zijn aan het programma, leeractiviteiten op de werkvloer en de steun van de organisatie. Het invullen van elke vragenlijst kost slechts vijf minuten. Deze reflectiemomenten zijn een vast onderdeel van het leerproces, dus streven we naar 100% deelname. Bij het bespreken van resultaten nemen we ruim de tijd, omdat die bepalend zijn voor de volgende stap in de leerreis.

### Feedbackloop

Naast de vier meetmomenten met deelnemers is een voortdurende feedbackloop met de opdrachtgever essentieel. Vanaf de start van het programma delen we regelmatig meetresultaten en inzichten. Tijdens geplande evaluaties (maandelijks of per kwartaal) bespreken we voortgang en mogelijke aanpassingen om aan te blijven sluiten bij de bedrijfsdoelen. Naast kwantitatieve data verzamelen we ook feedback van deelnemers, interne stakeholders en facilitators.

De feedbackloop is flexibel: op basis van tussentijdse resultaten en feedback bepalen we samen de volgende stappen. Zo kunnen we onderdelen aanpassen aan de behoeften van deelnemers of nieuwe organisatieprioriteiten. Door deze structurele samenwerking blijft het programma effectief voor zowel leiders als de organisatie als geheel.

### Dashboard

Alle verzamelde data staan in een interactief dashboard, waarmee we resultaten per programma, organisatie en trainer volgen. Dit geeft waardevol inzicht in de ontwikkeling van leidinggevenden tijdens het programma en laat zien waar het leerproces soepel verloopt of extra steun nodig is. Zo biedt het dashboard concrete handvatten om het leiderschapsprogramma te verbeteren. In de data zien we bijvoorbeeld dat niet alle deelnemers een concreet plan hebben hoe ze hun nieuwe kennis en vaardigheden gaan toepassen. Bij die programma's ruimen we daar extra



Figuur 2. Learning reviews

tijd voor in. We weten namelijk uit de data dat een concreet plan de kans op betere prestaties aanzienlijk verbetert.

Deelnemers beoordelen elk programma op vijftien kwaliteitsaspecten, zodat we weten welke onderdelen het meest bijdragen aan het toepassen van de onderwerpen uit de training. Dit helpt om de transfer te versterken en om NPS-verschillen beter te begrijpen. De prestaties van onze trainers worden beoordeeld op tien punten, wat inzicht geeft in welke trainer het beste past bij een specifieke organisatie, deelnemers en programma's.

### Impact

Leiderschapsontwikkeling is een proces dat nieuwe manieren van denken en doen omvat. Een eenmalige interventie is onvoldoende. Dit proces draait niet alleen om de leidinggevende, maar ook om de medewerkers die erbij betrokken zijn (Kolkhuis Tanke, 2023). Het doel van elk leiderschapsprogramma is bovendien om impact te hebben op de KPI's van de organisatie. Dit begint met positieve reacties van deelnemers op de stellingen: 'Het programma is cruciaal voor het behalen van mijn doelen', en 'Het programma heeft me geholpen mijn ambities om te zetten in resultaten'. Welke doelen en welke ambities dat zijn en in welke KPI's dat tot uiting moet komen, bepalen we in overleg tussen opdrachtgever en leerpartner.

### Eerste conclusies

Bij het meten van de effecten en impact van leerprogramma's op de ontwikkeling van medewerkers spelen veel factoren een rol. Het nieuwe raamwerk biedt structuur in deze complexiteit.

Eerder vroegen we deelnemers alleen om een cijfer voor de training en trainer. De open vragen gingen vooral over 'wat was goed' en 'wat kan beter'. Nu stellen we meer kwaliteitsvragen en kijken we dieper naar het leerproces van deelnemers. Dit helpt ons beter af te stemmen op de doelen van de opdrachtgever. Door alle gegevens in samenhang te bekijken, richten we ons werk effectiever. We beoordelen minder en zoeken vooral naar verbeterpunten. De data brengen kansen aan het licht die eerder onzichtbaar waren, waardoor we steeds vragen blijven stellen over wat de data betekenen voor onze leerprogramma's.

### Tot slot

Onze impactmetingen laten zien waar leiderschapsprogramma's beter kunnen aansluiten op de behoeften van organisaties. In de komende jaren zal zeker een derde van werkend Nederland een leerprogramma volgen om bij te blijven in de snel veranderende arbeidsmarkt, waarvoor veel budget beschikbaar wordt gesteld. Wij zien het als onze taak om deze investeringen optimaal te benutten. Dit is pas het begin. We blijven investeren in impactmetingen, gebruiken data om onze programma's steeds relevanter te maken, en zorgen dat de resultaten helder zijn voor deelnemers en opdrachtgevers. Met dit artikel hopen we ook andere opleiders en opdrachtgevers te inspireren om kritisch naar hun meetmethoden te kijken. Zo dragen we als sector bij aan de ontwikkeling van werknemers en hun organisaties. ♦

### Referenties

- Evans, R. (2011). *ABC of Action Learning*. Farnham: Gower Publishing

- Limited.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluation training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13. 21-26.
- Kolkhuis Tanke, I. (2023). *In de leerstand: Hoe voortdurend blijven leren op het werk vanzelfsprekend wordt*. Meppel: Boom.
- Leroy, H., Anisman-Razin, M., & Detert, J. (2024). Leadership Development Is Failing Us: Here's How to Fix It. *MIT Sloan Management Review*, 65(2), 48-53.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29, 253-259.
- Thalheimer, W. (2018). *The learning-transfer evaluation model: Sending messages to enable learning effectiveness*. Beschikbaar op: <https://WorkLearning.com/Catalog>



**Diederick Stoel** is CEO bij ProfitWise International waar hij werkt als organisatieadviseur. Als strategic analyst heeft hij veel impactstudies gedaan voor organisaties en overheden. Diederick is gespecialiseerd in het meten en verbeteren van de prestaties van medewerkers. Op het gebied van evaluatie van trainingen werkte hij samen met Donald Kirkpatrick, Jack Phillips en Robert Brinkerhoff. [www.profitwise.nl](http://www.profitwise.nl)



**Linda Kleijer** is Lead Consultant binnen Relevance Learning, een label van Schouten & Nelissen voor maatwerk leertrajecten. Zij werkt vooral voor publieke organisaties op zeer diverse leervraagstukken, van psychologische veiligheid tot aan talentontwikkeling. Zij besteedt veel aandacht aan effect- en impactmeting en is Certified ROI Professional (CRP).



**Camiel Gielkens** is CEO van de Schouten & Nelissen Groep. Daarnaast begeleidt hij als executive coach en facilitator verandertrajecten en doet hij als promovendus bij IE University onderzoek naar de implementatie van internationale leertrajecten binnen multinationals. Camiel is actief als bestuurslid van het NRTO en voorzitter van het CRKBO. [www.sn.nl](http://www.sn.nl)



*De kracht van een goed huwelijk tussen  
L&D en grafische vormgeving*

# Didactische vormgeving

Auteur: **Sven Kalis**

Gedagsverandering. Dat is de kern waar alles om draait bij Learning & Development. We helpen mensen oude patronen los te laten en nieuwe patronen eigen te maken. Soms zijn het grootse doelen, zoals het stimuleren van een leercultuur waarin mensen worden aangemoedigd zichzelf te ontwikkelen. Andere keren draait het om iets heel concreets: hoe leer je iemand een taak beter, sneller of veiliger uit te voeren? Wat ons doel ook is, als L&D-professionals sturen we gedrag. We dagen mensen uit om op een bepaalde manier te denken en te handelen. Maar zijn we ons bewust van alle knoppen waar we aan kunnen draaien?

Een onverwachte bron van inspiratie vinden we in de wereld van de grafische vormgeving. Samen met marketeers spelen vormgevers al decennialang een meesterlijk spel van beïnvloeding. Met kleuren, vormen en beelden sturen ze keuzes zonder dat je het doorhebt. Blauw roept vertrouwen op, groen doet duurzaam aan, en een pakkende visuele hiërarchie leidt je blik precies naar datgene wat telt.

### *De sleutel om geheugensystemen te openen? Aandacht.*

Wat als we in L&D meer leren van deze technieken? Wat als we de kracht van grafische vormgeving benutten om leermiddelen aantrekkelijker, intuïtiever en effectiever te maken? Dan wordt de impact nog groter. Hoe dan? Het antwoord ligt in een slimme combinatie van didactisch ontwerp en grafische vormgeving, oftewel didactische vormgeving. Want sterke inhoud verdient aandacht.

In dit artikel gaan we dieper in op het belang van aandacht en waarom de samenwerking tussen L&D en grafische vormgeving daarin belangrijk is. We laten zien hoe je vanuit beide disciplines gebruik kan maken van bepaalde theorieën die leiden tot impact van leermiddelen. Aan de hand van theorieën, praktijkinzichten en een inspirerende casus bij de Nederlandse Spoorwegen (NS) nemen we je mee.

#### **Twee disciplines, één doel**

Op het eerste gezicht lijken L&D en grafisch vormgeving misschien twee verschillende

werelden, maar ze delen hetzelfde doel: het sturen van gedrag en keuzes. Beide disciplines draaien om het overbrengen van informatie en het begeleiden van mensen in hoe ze die informatie verwerken.

Of je nu een leerdoel formuleert of een visuele hiërarchie ontwerpt, het draait om hetzelfde: aandacht vangen, vasthouden en richten. L&D'ers doen dat met leerdoelen en werkvormen. Grafisch vormgevers met kleuren en vormen.

#### **Aandacht als sleutel tot leren**

Aandacht. Dat kleine, ongreepbare iets waar iedereen om vecht. Van je smartphone tot je kinderen tot die ene collega die altijd net iets te enthousiast vertelt over zijn weekend. Maar waarom is aandacht zo belangrijk, zeker als het gaat om leren?

Elke keer dat je iets nieuws leert, veranderen je hersenen letterlijk. Neuronen leggen nieuwe verbindingen aan. Die veranderingen zijn eerst fragiel, maar hoe vaker je iets herhaalt of oefent, hoe sterker die verbindingen worden. Dit maakt het makkelijker om informatie te herinneren of een vaardigheid uit te voeren. Voordat dit gebeurt, moet de informatie eerst een soort hindernisbaan door je brein afleggen. Op die route staan verschillende poorten, oftewel geheugensystemen, die bepalen wat blijft hangen en wat verdwijnt. De sleutel om die poorten te openen? Aandacht.

#### **Sensorisch geheugen**

Het sensorisch of zintuiglijk geheugen is de ontvangsthalm van je brein. Het ontvangt en slaat zintuiglijke informatie op voor een zeer korte tijd, zoals beelden, geluiden en geuren. Dit geheugen is grotendeels

passief: het registreert simpelweg wat er langskomt, maar doet er nog niets actiefs mee.

Toch spelen automatische aandachtsprocessen, zoals het snel opmerken van een hard geluid of een felle kleur, al een rol. Aandacht bepaalt hier welke prikkels de moeite waard zijn om verder te onderzoeken. Zonder aandacht verdwijnen prikkels binnen een fractie van een seconde.

### **Kortetermijngeheugen**

Vervolgens komt de informatie in het kortetermijngeheugen of werkgeheugen, de plek waar actief denken plaatsvindt. Hier orden, analyseer en combineer je informatie, bijvoorbeeld als je een telefoonnummer probeert te onthouden of een instructie opvolgt. Het is beperkt in capaciteit en kan meestal slechts een paar items tegelijk vasthouden.

Aandacht werkt hier als de manager die beslist welke informatie prioriteit krijgt. Zonder gerichte aandacht lopen gedachten al snel door elkaar en verlies je overzicht. Aandacht helpt hier met focussen en houdt informatie langer actief, waardoor je meer kans hebt om het op te slaan in je langetermijngeheugen.

### **Langetermijngeheugen**

Informatie die voldoende aandacht heeft gekregen, maakt de sprong naar het langetermijngeheugen. Dit is het archief van je brein, waar alles wat je echt hebt geleerd wordt opgeslagen: van je eerste fietservaring tot belangrijke werkkennis.

In dit proces helpt aandacht bij het coderen van informatie. Oftewel, hoe je brein de

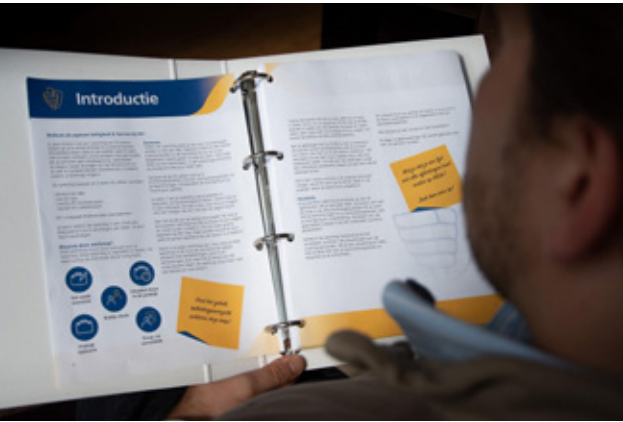
nieuwe kennis opslaat en organiseert. Zonder aandacht is die codering vaak oppervlakkig, waardoor je informatie snel vergeet. Maar als je iets actief herhaalt en er bewust mee bezig bent, wordt het stevig verankerd en kan je het reproduceren. Naast aandacht spelen hierbij ook emotionele betekenissen, context en herhaalde blootstelling een rol. Zonder voldoende aandacht wordt

*Gelijkheid, nabijheid en omsluiting zorgen ervoor dat onze hersenen patronen herkennen en makkelijker informatie verwerken.*

informatie vaak gewoon vergeten of blijft het slechts tijdelijk in het werkgeheugen. Aandacht is dus de sleutel die bepaalt of informatie een kort bezoekje brengt of een vaste plek krijgt in je geheugen. De bekende uitspraak: "Alles wat je aandacht geeft, groeit", weerspiegelt dit belang. Maar aandacht is vluchtig. Hoe zorgen we ervoor dat lerenden hun aandacht behouden in een wereld vol afleidingen?

### **NS praktijkcasus**

Voor de NS is sociale veiligheid van groot belang. Ruim 700 medewerkers Veiligheid & Service (buitengewoon opsporingsambtenaren) handhaven op een gastvrije manier de orde. Om dit belang te onderstrepen, is voor startende medewerkers Veiligheid en Service een geheel nieuwe opleiding ontwikkeld. Er is gekozen om het leerproces te ondersteunen met een fysieke werkmap (Afbeelding 1).



*Afbeelding 1.* Fysieke werkmap voor de opleiding tot medewerker Veiligheid & Service

Deze map vervult meerdere functies in het leerproces. Het structureert, informeert, stimuleert en verbindt. Het is de gids die de lerende meeneemt op zijn leerreis. Een houvast vol opdrachten, reflecties, inzichten en groeimomenten. Er is gekozen voor een fysieke map omdat dit goed aansluit bij de manier van leren en de werkomstandigheden van de gebruikers. Het gaat om mensen die buiten op de perrons en stations lopen en niet achter een laptop zitten. In de opleiding krijgen ze van meerdere mensen praktijkbegeleiding die allemaal gebruik maken van de map. Naast deze fysieke werkmap zijn er ook e-learningmodules en fysieke trainingen.

De werkmap vormt de verbinding tussen alle verschillende leermiddelen. Het structureert het leerproces van 26 weken in overzichtelijke eenheden van een week. Het orkestreert op een slimme manier het leren in de les en het leren in de praktijk. Het bevat heldere informatie over wat verwacht wordt aan ervaring opdoen in de praktijk, aan voorbereiding op lessen, in

voortgangsgesprekken. Het geeft ook aan welke lessen er zijn en welke e-learnings erbij horen. Het maakt progressie zichtbaar met concrete checklists op gedrag. De lerende vult deze checklists in gesprek met de werkplekbegeleider in. Handgeschreven uitwerkingen van opdrachten worden, nadat ze zijn goedgekeurd door de praktijkbegeleider, achterin de werkmap gevoegd, zodat de lerende hier een eigen portfolio opbouwt met 'bewijsstukken' die in voortgangsgesprekken met de teammanager weer besproken worden. De werkmap zorgt voor verbinding tussen de lerende en de praktijkbegeleider op de standplaats en met de gekozen buddy die vaak op een andere standplaats werkt. Hiervoor bevat de map per week onderwerpen voor gesprek en ruimte om opbrengsten met de pen vast te leggen.

### **Aandacht als keuze**

Achter de opleiding gaat een uitgebalanceerd didactisch ontwerp schuil met slimme combinaties van zelfstudie, leren in de klas, en leren in de praktijk. Het ontwerp krijgt impact doordat het allemaal samenkomt in de werkmap dankzij de magie van de grafische vormgever.

### **Gestaltprincipes**

Volgens Johnson en Mayer (2022) zorgen Gestaltprincipes zoals gelijkheid, nabijheid en omsluiting ervoor dat onze hersenen patronen herkennen en makkelijker informatie verwerken. Van Gog en collega's (2023) voegen daaraan toe dat een goede structuur, gebaseerd op cognitieve principes, de aandacht vasthoudt. En precies dat gebeurt in de werkmap: dankzij een slimme indeling, vaste opmaak en herkenbare iconen vinden lerenden moeiteloos hun weg (Afbeelding 2). Alles voelt logisch aan,



Afbeelding 2. Visuele hiërarchie in werkmap

waardoor je sneller verbanden legt en de belangrijkste info blijft hangen.

### **Visuele ondersteuning**

Paivio (1986) onderstreept met zijn *Dual Coding Theory* iets simpels maar effectiefs: je brein houdt van plaatjes en woorden samen. Visuele informatie wordt sneller verwerkt dan tekst alleen, en die combinatie? Die zorgt voor beter begrip en onthouden.



Afbeelding 3. Modellen, pictogrammen en schema's in werkmap

Daarom in de werkmap: schema's, pictogrammen en modellen die meerdere stappen eenvoudig weergeven (Afbeelding 3).

### **Contextuele herkenbaarheid**

Brown en collega's (1989) lieten met de *Situated Cognition Theory* zien dat je beter leert als je de theorie kunt koppelen aan situaties uit je eigen praktijk. Hierom in de map: herkenbare beelden van perrons, treinen, collega's en realistische werksituaties. Dat voelt vertrouwd, maakt de lesstof direct relevant en zorgt ervoor dat je met meer betrokkenheid aan de slag gaat.

### **Esthetiek en motivatie**

Levie en Lentz (1982) tonen aan dat esthetisch aantrekkelijke leermiddelen de motivatie van lerenden verhogen. En dat snappen we maar al te goed! Frisse kleuren, moderne typografie en veel witruimte zorgen ervoor dat de werkmap prettig oogt en werkt. Iets dat er goed uitziet, pak je toch net wat sneller op.

### **Tastbaar leermiddel**

Waar L&D een didactisch sterk ontwerp neerzet, vergroot de samenwerking met de vormgever de impact op de lerenden. Bij de casus van de NS is er bewust gekozen voor een fysieke werkmap. Die heeft een aantal unieke voordelen ten opzichte van een digitale versie.

### **Diep leren door handmatig schrijven**

Mueller en Oppenheimer (2014) laten zien dat handmatig schrijven leidt tot diepere cognitieve verwerking dan typen. Het dwingt je om actief te reflecteren en de kern van informatie te vatten. Geen *copy-paste* of vraag aan ChatGPT, maar echt nadenken over wat je opschrijft. En dat blijft hangen.

### **Minder afleiding, meer focus**

Mayer en Moreno (2003) benadrukken dat fysieke materialen minder visuele en auditieve afleiding bieden dan digitale schermen. Geen piepjes, meldingen of de verleiding om 'even snel' je mail checken. Volgens de *Cognitive Load Theory* van Sweller (1988) helpt dit om de cognitieve belasting te verlagen, zodat je brein zich kan richten op wat er echt toe doet.

*Geen piepjes, meldingen of de verleiding om 'even snel' je mail te checken.*

### **Eigenaarschap en autonomie**

Volgens de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan (1985) is het gevoel van autonomie een krachtige motivator. Een fysieke werkmap is tastbaar, persoonlijk en voelt als je eigen project. Schrijven, reflecteren, je voortgang zien; het geeft je controle over je leerproces. Meier en collega's (2021) benadrukken dat fysieke leermiddelen effectieve *scaffolding* kunnen bieden, waarbij de structuur van de werkmap fungeert als een geleidelijke ondersteuning om uiteindelijk een taak zelfstandig uit te kunnen voeren.

### **Zichtbare progressie**

Bandura (1997) spreekt over 'self-efficacy': het geloof in je eigen kunnen. Bladeren door je werkmap en zien hoeveel je hebt geleerd, onder meer in je portfolio en ingevulde progressiesheets, is een enorme boost voor je zelfvertrouwen. Elke ingevulde pagina is een bewijs van je inzet en groei.

De werkmap Veiligheid & Service van NS laat zien hoe effectief didactische vormgeving kan zijn. Het is een leermiddel dat structuur biedt, aandacht vasthoudt en de lerende in staat stelt om zelf de regie te nemen. Of je nu een opdracht maakt, reflecteert op je werkdag of je voortgang bekijkt: deze werkmap is de gids op iemands reis naar vakmanschap.

### **Handvatten voor de praktijk**

De werkmap voor de opleiding Veiligheid en Service van de NS laat zien dat er een krachtig leermiddel ontstaat als L&D en grafisch ontwerp hand in hand gaan.

### **Betrek de grafisch vormgever zo snel en goed mogelijk**

Een klassieke valkuil: de vormgever betrekken als alle inhoud al tot in de puntjes is uitgewerkt. Resultaat? Een verwachting van de klant die je niet waar kan maken. Onredelijke deadlines, gemiste kansen en extra werk. Hoe eerder je de vormgever inschakelt, hoe beter het eindresultaat.

Als je vanaf het begin samenwerkt, ontdek je misschien dat er veel meer of juist minder mogelijk is dan je dacht. En voor fysieke middelen? Betrek de vormgever bij andere stakeholders, zoals drukkers of producenten. Zo kunnen praktische en logistieke zaken meteen worden meegenomen. En nog een slimme zet: laat de vormgever direct beschikbare beeldmaterialen (zoals de beeldbank) beoordelen. Zo weet je meteen wat bruikbaar is en wat nog mist.

### **Stel de lerende centraal**

Stel je bent een personal trainer. Je begint

niet zomaar met het uitdelen van een standaard trainingsschema vol oefeningen. Nee, eerst stel je een paar belangrijke vragen: Wat is het doel? Afvallen of spiermassa opbouwen? Wat is iemands startniveau? Hoeveel tijd heeft diegene? Wat past binnen hun dagelijkse routine? Pas als je dat weet, kun je een trainingsplan maken dat echt werkt.

Zo werkt het ook bij didactische vormgeving. Je begint niet met de vraag: "Hoe moet het eruitzien?", maar met: "Wat willen we bereiken?" En nog belangrijker: "Voor wie ontwerpen we dit?" Effectief leren draait, net als een goed trainingsschema, om de juiste balans tussen het doel, de persoon en de omstandigheden. Voor een effectief leermiddel dat aansluit bij de praktijk, verwachtingen en beleving van de lerende, moeten zowel de L&D'er als de vormgever zich verdiepen in de wereld van de lerende.

Deel daarom als L&D'er je doelgroep-analyses of persona's met de vormgever. Laat zien wie er leert, waar en waarom. Nog beter: creëer een moment waarop de vormgever direct in gesprek kan gaan met de doelgroep.

### ***Verdeel rollen, maar werk als team***

Iedereen heeft zijn eigen expertise, maar het beste resultaat ontstaat wanneer er sprake is van synergie. L&D bepaalt niet alleen de inhoud en vormgevers niet alleen het uiterlijk. Het is een gezamenlijke creatie waarin beide disciplines elkaar versterken.

L&D'ers hebben het over leerdoelen, reflectiemodellen en cognitieve belasting. Vormgevers praten over witruimte, hiërarchie en visuele flow. De uitdaging? De

L&D'er wil vaak alles vertellen, terwijl de vormgever de kracht van de eenvoud ziet. Daar zit de samenwerking. Samen bepaal je wat er echt toe doet in een model, alinea of afbeelding.

Zie de vormgever als een kritische tegenlezer. Als de vormgever het niet snapt, hoe moet de lerende het dan begrijpen? Maak daarnaast duidelijke afspraken over deadlines: vormgevers hebben soms andere tijdslijnen dan L&D'ers.

### ***Experimenteer***

Creativiteit is geen rechte weg, maar een kronkelig paadje vol verrassingen. Durf te experimenteren. Juist door verschillende ideeën te verkennen, kom je tot de beste inzichten.

In de beginfase helpt het om meerdere schetsen of concepten te ontwikkelen. Dit wakkert de creativiteit aan en zorgt voor frisse ideeën. En onthoud: feedback is je beste vriend. Plan regelmatige check-ins met lerenden en stakeholders. Maar wees duidelijk: wat wil je precies weten? Gebruik bijvoorbeeld testcases om de werking van specifieke onderdelen te toetsen.

### ***Conclusie***

Een goed huwelijk draait om balans. Het is geen kwestie van simpelweg de inhoud aanleveren en het ontwerp 'erbij te plakken'. Het is een symbiose, waarin didactiek en design elkaar aanvullen, uitdagen en samen iets creëren dat groter is dan de som der delen.

En laten we eerlijk zijn, leermiddelen zijn pas echt krachtig als een sterke inhoud visueel tot leven komt. Waar je oog

naartoe wordt getrokken zonder dat je het doorhebt, waar je aandacht moeiteloos blijft hangen en weer vertrekt omdat de visuele flow je erdoorheen leidt. Dat is de magie van didactische vormgeving.

Dus, de volgende keer dat je een leermiddel ontwikkelt: denk zowel aan wat je wilt zeggen, als hoe je het laat zien. Want leren draait om aandacht. En aandacht? Die kun je sturen. ♦

### Referenties

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18(1), 32–42.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Johnson, K., & Mayer, R. E. (2022). Gestalt principles in multimedia learning environments. *Learning and Instruction*, 77, 101542.
- Levie, W. H., & Lentz, R. (1982). Effects of text illustrations: A review of research. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 195–232.
- Mayer, R. E., & Moreno, R. (2003). Nine ways to reduce cognitive load in multimedia learning. *Educational Psychologist*, 38(1), 43–52.
- Meier, M., Smith, J., & Doe, A. (2021). *Scaffolding in physical and digital learning materials*. Academic Press.
- Mueller, P. A., & Oppenheimer, D. M. (2014). The pen is mightier than the keyboard: Advantages of longhand over laptop note-taking. *Psychological Science*, 25(6), 1159–1168.
- Paivio, A. (1986). *Mental representations: A dual coding approach*. Oxford University Press.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.
- Van Gog, T., Johnson, K., & Mayer, R. E. (2023). Structuring information in learning materials to enhance attention and retention. *Journal of Educational Psychology*, 115(4), 678–693.



**Sven Kalis** is co-owner en L&D-expert bij Atelier L&D. Hij werkt voor diverse opdrachtgevers op het terrein van: impactonderzoek, didactisch ontwerp en didactische vormgeving zoals e-learnings, lespakketten en werkmappen. Hij studeerde Learning and Development in Organisations en vertaalt L&D vraagstukken in praktische en effectieve leeroplossingen door wetenschappelijke inzichten toe te passen. [www.Atelier-ld.nl](http://www.Atelier-ld.nl)

Meer dan  
6.000 artikelen  
uit 13 vakbladen  
**online**

Kennis als  
**kern**  
van verbinding

Meer dan  
**300** thema's

**34** organisaties  
met  
IP toegang

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde
- Vakblad Toegepaste Psychologie
- De Binnenkant, Organisatieadvies & Ontwikkeling

**12**  
beroeps-  
verenigingen  
aangesloten

Ruim  
**63.000**  
unieke  
gebruikers



# COLUMN

Auteur: Jean-Luc Laval



*Techniek, didactiek en creatie*

## De toekomst van HR: AI Human Resources?

De HR-afdeling zoals we die nu kennen, gaat radicaal veranderen. We hebben het vaak over de impact van AI op taken en processen, maar wat betekent het als AI een fundamenteel onderdeel wordt van hoe we met mensen omgaan in organisaties? Misschien krijgen we straks niet alleen een HR-afdeling (Human Resources), maar ook een AI-R-afdeling: Artificial Intelligence Resources. Want laten we eerlijk zijn: wat gebeurt er als de klantenservice straks nog maar een fractie van het personeel nodig heeft omdat AI het grootste deel van de gesprekken afhandelt? Wat als administratief werk in 25% van de tijd kan worden gedaan, met een 50% hogere kwaliteit? Dit is geen verre toekomst, dit gebeurt nu al.

HR krijgt hierdoor een veel strategischere rol. AI zal een grote invloed hebben op de behoefte aan arbeidskrachten en daar moet HR zich op voorbereiden (Thooft, 2022). Het gaat niet meer alleen om werving, selectie en personeelsbeheer, maar om diepgaande vragen: Hoe gaan we om met banen die verdwijnen en nieuwe rollen die ontstaan? Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers zich kunnen aanpassen aan een werkplek waar AI een vaste collega is? Wat betekent dit voor cultuur, motivatie en talentontwikkeling?

In deze verschuiving wordt de Chief Learning Officer (CLO) een sleutelfiguur. Waar HR zich richt op de juiste mensen binnenhalen, moet de CLO zorgen dat die mensen blijven leren en zich kunnen ontwikkelen in een wereld waarin AI het werk verandert. Bedrijven die hier nu al op voorsorteren, hebben straks een enorme voorsprong.

De tools om dit in goede banen te leiden zijn er al. Wereldwijd zal AI 40% van de banen transformeren, waardoor werkgevers personeel moeten ondersteunen in deze transitie (Paradis, 2024). AI kan HR ondersteunen met geautomatiseerde *performance analyses*, slimmere werving en zelfs gepersonaliseerde leertrajecten op basis van data. Maar als organisaties deze technologie niet strategisch inzetten, kan de kloof tussen bedrijven die vooroplopen en bedrijven die achterblijven enorm worden.

Wat betekent dit voor jouw organisatie? Effectus-HR identificeerde onlangs 20 beroepen die het meest worden beïnvloed door AI, wat HR-afdelingen dwingt om proactief te handelen en personeel te betrekken bij AI-ontwikkelingen (Te Velde, 2024). Hoe bereid je je voor op een toekomst waarin niet alleen medewerkers, maar ook AI een rol speelt in HR? Dit is hét moment om na te denken over die transitie – want de AI-R-afdeling komt eraan.

**Jean-Luc Laval** is columnist voor TvOO.

### Referenties

- Paradis, T. (2024, 28 augustus). Business Insider: [AI zal bijna 40% van de banen transformeren](#)
- te Velde, R. (2024). Effectus-HR: [De impact van AI op beroepen](#)
- Thooft, F. (2022, 16 mei). CHRO Magazine: [Hoe groot wordt de impact van AI op HR?](#)

# Ervaringsleren met de natuur als assistent

Auteur: **Marie Louise ter Horst**

**Hoe ontwerp je leerervaringen met impact? Ontdek in dit themanummer vier verschillende invalshoeken op workshops en leren binnen organisaties – van de kracht van beweging en zintuigen tot de invloed van natuur en interieurdesign.**

Wanneer kan je goed tot leren komen? Belangrijk is dat je de noodzaak voelt om te leren. Dit vergroot de prikkel om nieuwe inzichten of gedrag te oefenen.

Bij Buitenwerk verzorgen wij persoonlijke leiderschapsprogramma's in de natuur. Ook deze week zagen we de kracht hiervan bij een groep high potentials waarvoor wij een 24-uursprogramma organiseerden. Hoe geef je lereninterventies in de natuur effectief vorm?

Een belangrijk onderdeel van onze aanpak is om deelnemers letterlijk hun eigen pad te laten kiezen in de natuur met behulp van kaart en kompas. Na een korte uitleg kunnen ze vertrekken, mits ze het begrijpen. Is dat niet het geval, dan stel je vragen, zodat je de kennis krijgt die noodzakelijk is om het punt te bereiken. Of draag als groep de verantwoordelijkheid wanneer je verdwaalt, omdat je die vraag niet hebt gesteld.

Ervaringsleren in de natuur ten voeten uit. De natuur confronteert, maar biedt ook inzichten. Wie durft te vragen, leert sneller. Wie samenwerkt, komt verder. ♦

## **Marie-Louise ter Horst**

is arbeids-, organisatie- en gezondheidspsycholoog, leiderschaps- en burnout-coach, bestuurder bij Nederlandse Orde van Beroepscoaches (NOBCO) en parttime DJ.

[www.goededaders.nl](http://www.goededaders.nl) en

[www.droomleven.nu](http://www.droomleven.nu)



Als je kiest voor  
**inhoud.**



€ 24,95

**Cristel van de Ven,**  
**Fabels & Feiten,**  
**Over (werk) geluk**

Welke doelen maken ons (on)gelukkig en waarom? Waarom houdt ons brein ons continu voor de gek? En wat kunnen we doen om gelukkiger te werken en te leven? Daarover gaat dit boek. Op basis van wetenschappelijke inzichten en inspirerend en soms pijnlijk herkenbare praktijkvoorbeelden, lees je welke strategieën je kunt toepassen om meer welbevinden te realiseren. En je leert de WOOP-techniek om goede voornemens ook daadwerkelijk ten uitvoer te brengen.

Dit boek is verkrijgbaar bij: [coachboeken.nl](http://coachboeken.nl)



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



*Mijn reis naar strategisch learning leadership*

# Van ondernemer naar ondernemer

Auteur: **Marlieke Ketelaars**

In mijn eerdere rol als manager Academy bij een grote maritieme aannemer, kwamen ik en mijn team regelmatig in een 'bel-en-bestel-rol' terecht. De Business had een issue en belde de Academy voor een training. Dan zou alles opgelost worden, gingen de mensen ten minste doen wat de bedoeling was en verdwenen de problemen als sneeuw voor de zon.

We weten allemaal dat het volgen van een training op zichzelf geen toverformule is. Daar kwam bij dat ik jaarlijks een begroting moest aanleveren voor alle leeractiviteiten van het komende jaar, en elk jaar opnieuw werd ik daarop gekort. Het maken van ongemakkelijke keuzes in de besteding van

dit budget en het telkens voeren van dat lastige gesprek waren voor mij de drijfveer om het anders aan te pakken. Daartoe heb de reis gemaakt van *order taker* (bel en bestel; Arets, Heijnen & Jennings, 2015) naar *business maker* (Pulliam Phillips, Phillips & Toes, 2024).

Maar hoe overtuig je de Business dat het geld en de tijd die zij investeren in trainingen, zich terugverdienen? Dan moet je weten wat hun problemen zijn. De taal van de Business gaan spreken. Echt snappen wat het werk inhoudt en de complexiteit doorgronden.

Het zou te gemakkelijk zijn om te zeggen dat ik na het volgen van de ROI Certification aan het ROI Institute ineens alles kon omdraaien. Maar het heeft me wel geholpen om me als *learning leader* anders neer te zetten en een rendement van 51% aan te tonen op een groot strategisch programma dat ik ontwikkeld had in opdracht van de Business. De ROI denk- en werkwijze heeft de expertise van mijn team verbreed en ervoor gezorgd dat ze steviger aan tafel zitten bij de Business. Hoe ik dat heb aangepakt?

*Toen ik stopte met leerdoelen formuleren, kreeg ik een heel ander gesprek.*

### **Snappen van de Business**

Het is cruciaal om te begrijpen wat medewerkers in verschillende functies en rollen – van blue tot *white collar* – doen binnen een organisatie. Wat zijn hun uitdagingen? Wat gaat goed? En waar liggen de dilemma's? Dit inzicht is niet alleen nodig om processen te verbeteren, maar ook om het vertrouwen op te bouwen dat nodig is voor een open en eerlijk gesprek tussen de Academy en de Business over wat je waarneemt.

### **De kracht van business alignment**

Tegenstanders zeggen wel eens: niet alles in deze tijd en maatschappij hoeft in geld uitgedrukt te worden. Dat klopt. Mensen zijn uniek en waardevol, en die aspecten zijn niet te vertalen in euro's. Maar wat nu als je beide visies kunt combineren?

Met goede business alignment bespaar je kostbare tijd van medewerkers die anders besteed zou worden aan minder effectieve trainingen die weinig bijdragen aan hun werkplezier of de KPI's van de organisatie. In de huidige arbeidsmarkt is het essentieel om medewerkers te behouden door hen de kans te geven zich op allerlei gebieden te ontwikkelen en zich gezien en gewaardeerd te voelen. En juist dát kan zich vertalen in concrete kosten en opbrengsten.

Deze aanpak maakt het mogelijk om beide doelen van L&D te combineren: iets waardevols doen voor mensen, hen in beweging krijgen om zich blijvend te ontwikkelen en tegelijkertijd bijdragen aan het succes van de organisatie.

Om dit te bereiken stelde ik vragen aan experts, bezocht ik projecten, verdiepte ik me in de terminologie en las ik me grondig in over lopende initiatieven. Kortom: nieuwsgierig zijn en écht willen begrijpen.

### Taal van de Business

De Business denkt niet in leerdoelen en competenties. Hun wereld draait om productie, winst, verlies en risico's. Toen ik stopte met leerdoelen formuleren, maar door peuterde tot in de kern, kreeg ik een heel ander gesprek. Als een medewerker geen goede planning kan maken op het hoogste niveau (*Return on Investment*, niveau 5), worden verstoringen in de planning niet op tijd opgemerkt en kunnen afhankelijkheden niet goed worden beheerd. En dus lopen er dingen spaak. En die kosten tijd, en dus geld. En soms zelfs het vertrouwen van de klant, en de motivatie van het team dat aan een project werkt.

De taal van de Business spreken hielp me om duidelijk te krijgen wat de impact moest zijn van de L&D-interventie. En helder te maken wat er gebeurde als we die interventie niet uitvoerden: hogere projectkosten en minder gemotiveerd personeel.

#### Over de reis van Marlieke

Marlieke's traject toont aan dat *learning specialists* aanzienlijke stappen kunnen maken door niet alleen vanuit leren en ontwikkelen te denken, maar ook het bedrijfsbelang en de cijfers mee te nemen. Dit noemen we '*people analytics*': mensen centraal stellen, terwijl data en inzichten helpen betere beslissingen te nemen. Haar reis laat zien dat deze ontwikkeling voor veel *learning specialists* haalbaar is – stap voor stap. *Klaas Toes, ROI Institute Europe*

### Data, find the nerd

Mooie praatjes, maar hoe toon je nu aan dat je de businessproblemen verhelpt? Dan heb je data nodig. Geen 'krokettenevaluatie'(Boomsma, Van Deelen & Smeenk, 2023) – 'de deelnemers waarden de training met een 8' – maar businessdata.

Ik ging op zoek naar gegevens over kosten van projecten, winstmarges, risicoreserveringen en veiligheidscijfers. En ook al waren die niet overal voorhanden, toch gaf me deze stap een andere plek aan tafel. Er werd me letterlijk gevraagd wat ik, als collega van HR, te doen had met al die businesscijfers. Dat gaf me een uitstekende gelegenheid om mijn visie op de impact van leren te delen met juist diegenen die op basis van de data dagelijks beslissingen namen: een stap naar businesspartnerschap.

*Als je geen business alignment maakt, is het de tijd van L&D-professionals niet waard.*

### Integrale aanpak

Een HR-afdeling kent vele expertises die, als ze goed met elkaar samenwerken, een adviseur en partner kunnen zijn voor het lijnmanagement.

Ook daar heb ik op ingezet: vanuit de strategie van de Business de vertaalslag maken naar de benodigde vaardigheden, ontwikkelbehoeften, systemen en tools, talentmanagement, EVP enzovoort. Hiermee heb ik het management proactief

en integraal geadviseerd. Dit versterkte de HR-afdeling intern, gaf ons waardevolle inzichten en vergrootte onze positieve impact in de Business.

### Tot slot

Deze stappen hebben mij als learning leader gevormd en mijn positie versterkt. Deze aanpak heeft me de ervaring gegeven die ik nodig had om met volle overtuiging te kunnen zeggen dat als je geen *business alignment* maakt, het feitelijk de tijd van L&D-professionals niet waard is.

Het ging met vallen en opstaan, zoals altijd met leren. Frustratie, emotie, winnen en verliezen, teruggestuurd worden naar de tekentafel: het hoort er allemaal bij. Mijn persoonlijke oproep is: zet door! L&D verdient een stevige plek aan tafel bij de

Business omdat we vanuit de breedte een grote impact kunnen hebben op het binden en boeien van medewerkers en het resultaat van de organisatie. ♦

### Referenties

- Arets, J., Heijnen, V., & Jennings, C. (2015). *70:20:10 Towards 100% Performance*. Maastricht: Sutler Media.
- Boomsma, I., van Deelen, G., & Smeenk, C. (2023). Dikke vette punt achter kroketevaluatie: Data – dashboard – doen. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 13(2), 28-38.
- Pulliam Phillips, P., Phillips, J. J., & Toes, K. (2024). *Return on investment in training and performance improvement programs*. New York, NY: Routledge.



Psycholoog **Marlieke Ketelaars** is een doortastende, resultaatgerichte verbinder met humor. Leren en ontwikkelen lopen als een rode draad door haar loopbaan. Als certified ROI practitioner is ze vanuit Marlieke L&D Consultancy als interimmer actief bij verschillende organisaties die hun academy willen (door)ontwikkelen. Ze gaat voor beweging, dat er zichtbaar wat gebeurt en verandert, voor individuen en organisaties.

# DEVELHUB SIGNATURE EVENTS 2025

Design is een belangrijk aspect van onze activiteiten bij Develhub, en we hebben een aantal spannende evenementen gepland. Ons jaarcongres op 3 juni in de ZOO van Antwerpen is inmiddels volledig uitverkocht. Daarnaast organiseren we na de zomervakantie editie 17 en 18 van de Develhub Develop Days, waarbij we samenwerken met vele creatievelingen uit ons netwerk om deze dagen te designen. En dan hebben we natuurlijk de Develhub Awards 2025 Gala Avond in december, dat altijd met veel flair en creativiteit tot stand komt.

**Develhub designt altijd voor, door en mét het netwerk van L&D Professionals**

Blijf via onze website en E-zine op de hoogte van alle ontwikkelingen en maak er een mooi L&D-jaar van! [www.develhub.nl](http://www.develhub.nl)

Onboarding nieuwe leden: 27 juni en 6 november 2025



**Develhub Develop Days voorjaar:** 4 april 2025 bij Aeres Hogeschool Wageningen en 9 mei 2025 bij RadarVertige Amstelveen.  
**Develhub Develop Days najaar:** 19 september bij RadarVertige Amstelveen en 17 oktober bij Aeres Hogeschool Wageningen

Internationaal Develhub-VOV  
Jaarcongres: 3 juni 2025 in ZOO  
Antwerpen



Develhub Awards 2025: datum en locatie nog te bepalen

# Prikkel de zintuigen

Auteurs: **Sharon van der Ham & Laura Lagaaij**

**Hoe ontwerp je leerervaringen met impact? Ontdek in dit themanummer vier verschillende invalshoeken op workshops en leren binnen organisaties – van de kracht van beweging en zintuigen tot de invloed van natuur en interieurdesign.**

***Wat is de kern van jullie vakgebied en op welke manier beïnvloedt jullie ontwerpkeuze het gedrag en de beleving van mensen?***

Sharon van den Ham en Laura Lagaaij: "Wij mensen zijn enorm zintuigelijke wezens. Wat we zien, horen, voelen, ruiken en proeven, heeft veel effect op ons gedrag en mindset. In het algemeen, maar zeker ook in leerprocessen. We verbaasden ons erover dat in sessies en trainingen vaak vooral gepraat wordt en de zintuigen weinig worden benut. Daarom verdiepten we ons in manieren om zintuigen te prikkelen in werk- en leercontext. Nu zetten wij zintuigen doelbewust in in sessies en trainingen. En leren we anderen hoe ze dit zelf ook kunnen doen."

***Kunnen jullie een voorbeeld geven van een ontwerpbeslissing die jullie hebben genomen en hoe deze een leerproces positief heeft beïnvloed?***

"Er zijn allerlei ontwerp-toepassingen! In jezelf als trainer/docent, de omgeving of in werkvormen. Trek als trainer de kleur rood aan en je zal meer autoriteit uitstralen. En neem daarbij vooral een zelfverzekerde pose met glimlach aan; dit gevoel straalt via de spiegelneuronen af op de groep. Het weghalen van tafels zorgt voor meer verbinding tussen deelnemers. De geur van munt houdt hen aandachtig. En via een visuele *serious game* leren mensen spelenderwijs over hun communicatiestijlen."

***Welk advies zouden jullie organisaties geven die jullie vakgebied willen inzetten om leren en ontwikkelen te bevorderen?***

"Onderschat de kracht van zintuigen niet. Dus experimenteer en benut vooral de vele mogelijkheden! Zelfs kleine aanpassingen kunnen groot effect hebben. In onze trainingen leren we mensen met veel plezier de vele toepassingsmogelijkheden." ♦

**Sharon van den Ham** (links op foto; Vlam, [www.ditisvlam.nl](http://www.ditisvlam.nl)) en **Laura Lagaaij** (rechts op foto; iLlustratief, [www.illustratief.org](http://www.illustratief.org)) zijn creatieve organisatieontwikkelaars. Een van de thema's waarop ze zich richten is de inzet van zintuigen.



*HRD-tool*

# Maak van elke sessie een impactvolle ervaring met interactieve werkvormen

Auteurs: **Eddy Bruin & Jasmijn Mioch**

Vergaderingen en workshops saai en tijdrovend? Met een paar eenvoudige aanpassingen maak je elke sessie interactief en impactvol. Interactieve werkvormen helpen om bijeenkomsten effectiever en dynamischer te maken. Door doelgericht gebruik te maken van verschillende methodieken, zoals gestructureerde dialoog en actieve participatie, worden deelnemers meer betrokken en komt er meer energie in de sessie. Dit is niet alleen een kwestie van voorkeur, maar wordt ook ondersteund door wetenschappelijke inzichten over effectief leren en samenwerking.



Te vaak worden presentaties en vergaderingen op de automatische piloot gehouden. PowerPoint wordt geopend zonder eerst te bepalen: wat is eigenlijk het doel? Een effectieve sessie begint met het stellen van de juiste vragen: Wat wil je bereiken met de doelgroep? Hoe zitten (of staan!) de deelnemers er na afloop bij? Wat moeten ze begrijpen, voelen of doen tijdens jouw sessie? Wat gaan ze voortaan anders doen?

Door deze vragen te beantwoorden, creëer je niet alleen een duidelijk doel, maar zorg je ook voor echte impact. Onderzoek toont aan dat interactieve leerstrategieën de cognitieve betrokkenheid verhogen (Bonwell & Eison, 1991). Deelnemers die actief meedoen, blijven gefocust en onthouden meer van de inhoud.

### Zes i's van interactie

Een interactieve sessie kan op verschillende niveaus worden opgebouwd. Onze methode is het werken met de zes i's van interactie:

1. **Instellingen:** Wie zijn je deelnemers? Wat is je doel? Hoe ziet de ruimte eruit?
2. **In contact komen:** Kent iedereen elkaar? Welke voorkennis is er?
3. **Informerer:** Wat wil je dat men onthoudt? Welke leerstijlen kun je inzetten?
4. **Inspireren:** Welke emotie zoek je? Hoe verras je de groep?
5. **Input ophalen:** Hoe creëer je draagvlak? Wat wil je ophalen?
6. **Implementeren:** Hoe borg je de sessie? Wat is het vervolg?

Door bewust je doelen te bepalen en daar de bijbehorende interactieniveaus en werkvormen bij te kiezen, zorg je ervoor



dat deelnemers zich gehoord voelen en dat informatie beter beklijft. Bovendien blijkt uit de *Learning Pyramid* (National Training Laboratories) dat actieve deelname aan leerprocessen de retentie van kennis drastisch verhoogt: van slechts 5% bij luisteren naar 90% bij interactief leren.

Van de ruim 40 werkvormen lichten we er twee uit die direct toepasbaar zijn in jouw sessies.

### In contact komen

Wil je snel inzicht krijgen in wat deelnemers denken, vinden of ervaren? Maak gebruik van de werkvorm Schalende Lijn (*Walk the Line*). Dit is een eenvoudige, krachtige methode waarbij deelnemers letterlijk en figuurlijk positie innemen in de ruimte. Hierdoor ontstaat direct een visueel en interactief overzicht van meningen en gevoelens.

**Voorbeelden van vragen:** Hoeveel kilometer woon jij hiervandaan? Hoe lang werk je al binnen deze afdeling? Op een schaal

"De workshop opende mijn ogen voor de creativiteit in onze standaard meetings. Ik kijk uit naar meer productiviteit en interessantere bijeenkomsten!"

–Maartje Zomer, L&D-specialist.

van 1 tot 10, hoeveel zin heb je in deze verandering? Eens of oneens? Binnen dit team is het makkelijk om fouten te delen.

Deze methode sluit aan bij de sociaal-constructivistische leermodellen van Vygotsky en Piaget, waarin sociale interactie essentieel is voor begrip en kennisopbouw. Door met elkaar in gesprek te gaan, delen deelnemers verschillende perspectieven en verdiepen ze hun inzichten.

### Stappen

1. **Vraag stellen:** Stel een vraag met een variabel antwoord.
2. **In lijn staan:** Laat deelnemers zich fysiek positioneren op een denkbeeldige lijn.
3. **Antwoorden ophalen:** In grote zalen kun je deelnemers hun hand laten opsteken om een wave-effect te creëren.

Met deze werkvorm ontstaat er verbinding, zien mensen elkaar beter en verdiept de dialoog zich.

### Implementatie

Veel sessies richten zich uiteindelijk op het implementeren van nieuw gedrag of nieuwe vaardigheden. De werkvorm 3x3 actie helpt hierbij op een gestructureerde manier.

### Stappen

1. **Acties opschrijven:** Noteer wat je kunt doen in 3 minuten, 3 weken en 3 maanden om de plannen succesvol te maken.
2. **Uitvoeren:** Voer de 3-minuten actie direct uit, zoals een e-mail sturen of tijd in je agenda reserveren.
3. **Delen (optioneel):** Bespreek acties in groepjes of neem de 3x3 acties mee naar huis of een vervolgmeeting.



"Ik was verrast dat de workshop ons spelenderwijs zoveel werkvormen aanreikte om elke bijeenkomst van begin tot eind interactief, efficiënt en effectief te maken." – Willemijn van Leeuwen - de Vries, Manager Talent & Development

Volgens Deci en Ryan's Zelfdeterminatietheorie (2000) verhoogt interactie het gevoel van autonomie, verbondenheid en competentie, wat essentieel is voor intrinsieke motivatie en duurzame gedragsverandering.

#### Achtergrond

De methodes en tips die in interactieve sessies en in de kaartenset worden gebruikt, zijn door de auteurs zelf ontwikkeld of aangepast en afkomstig uit diverse inspirerende bronnen, zoals *Liberating Structures*, *Training from the Back of the Room* en *Play14*. Door deze technieken te

combineren, kunnen trainers en facilitators bijeenkomsten transformeren in actieve en betekenisvolle leerervaringen.

#### Wat is jouw volgende stap?

Welke werkvorm zou jij als eerste willen proberen? Hoe zou je je volgende bijeenkomst interactiever kunnen maken? Deel je ideeën en ontdek hoe kleine aanpassingen een groot verschil kunnen maken!

Tot slot: experimenteer en zorg voor een mooie balans tussen alle werkvormen om jouw doelen te realiseren. ♦



**Eddy Bruin** is organisatiecoach en serious game facilitator. Het is zijn missie werkplekken leuker te maken zodat iedereen het beste presteert. Dit doet hij door spel te faciliteren en mensen op te leiden om spel in te zetten op werk. [www.theseriousgamers.com](http://www.theseriousgamers.com)



**Jasmijn Mioch** is dagvoorzitter en facilitator. Rust voor jou. Energie in jouw sessie. Dat is haar motto. Zij faciliteert teams en organisaties om drie stappen vooruit te kijken en tegelijkertijd concreet te worden. [www.creatingsessions.nl](http://www.creatingsessions.nl) en [www.interactiekaarten.nl](http://www.interactiekaarten.nl)

# 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](http://coachboeken.nl)



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



TvOO 2025-2 draagt

**Connect** als thema

en verschijnt in september 2025

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

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

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**

ISSN 2211-4513

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

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

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

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

**Hoofdredactie**

Ria van Dinteren  
hoofdredacteur@tvoo.nl

**Redactie**

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

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

**Adviesraad**

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

**Vormgeving**

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

**Marketing**

Eric Vullers  
eric@kloosterhof.nl  
T. 0475-597151  
F. 0475-597153  
[www.tvoo.nl](http://www.tvoo.nl)

**Administratie**

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

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

U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

*Digitaal abonnement*

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

**Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:**

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

**Verschijningsdata**

**Jaargang 15**  
TvOO 2025-3: september  
TvOO 2025-4: november

**Aanleveren kopij**

**Jaargang 15**  
TvOO 2025-3: 1 juni  
TvOO 2025-4: 1 september

**Auteursinstructie**

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

**Reserveren en aanleveren advertenties**

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk.

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

**Develhub**

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

**Nobtra**

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



Deze organisaties  
kregen er  
onlangs een heel  
mooi logo bij:



*Dit keurmerk garandeert dat tenminste 80 procent van de klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit van het aanbod en de dienstverlening.*

**Cedeo meet als enige onafhankelijke keuringsinstantie de kwaliteit en performance van HR-dienstverleners.**  
George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 899 74 40 [cedeo.nl](http://cedeo.nl) [info@cedeo.nl](mailto:info@cedeo.nl)

# Met Rapasso wordt loopbaanbegeleiding kinderspel!

- ✓ Grip op re-integratie en casemanagement
- ✓ Grip op talentmanagement
- ✓ Grip op reorganisatie en outplacement



Meer weten?

Ga naar [rapasso.nl](https://rapasso.nl) en ontdek hoe je grip krijgt op (intern) loopbaanbeleid.