

Waarom goede standaarden groeien in de praktijk
Speuren naar een professionele standaard
Stèphan Petersen & Sjak Meerveld

In gesprek met Theo Compernelle
Van sprinkhaanvisie naar breinfeestjes

In gesprek met Hans Vermaak
Logica van de lappendeken
Verbindingswerk rond vraagstukken
die van iedereen en van niemand zijn



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**



Wandelen om te verbinden

Als L&D-professionals willen we niets liever dan dat leren beklijft. Je hebt een inspirerende sessie georganiseerd, met de nieuwste werkvormen, sterke visuals, misschien zelfs een vleugje humor. En toch... een week later blijkt dat veel deelnemers weinig hebben onthouden. Hoe kan dat? De neurowetenschap biedt een krachtig inzicht: onthouden is in essentie een proces van verbinden. Letterlijk. Ons brein onthoudt door neuronen die met elkaar in contact komen. Hoe vaker ze 'vuren', hoe sterker de verbinding wordt. Herhaling maakt het verschil. Maar niet alleen cognitieve herhaling is van belang – sociale en fysieke connectie versterken het leerproces aanzienlijk. Onderzoek van Baddeley en Godden uit de jaren 70 toont zelfs aan dat onze leeromgeving invloed heeft op het geheugen. Proefpersonen die onder water een reeks woorden leerden, konden die beter reproduceren als ze zich ook onder water bevonden. De implicatie voor L&D is glashelder: leren werkt beter als het zo dicht mogelijk bij de werkomgeving gebeurt. Werkplekleren, buddysystemen en reflectie in de praktijk zijn geen luxe, maar breinvriendelijke must-haves. Maar er is ook een keerzijde...

In een wereld waar 'altijd verbonden zijn' de norm is, raken we overprikkeld. Notificaties, telefoons, vergaderverzoeken, berichtenstromen – allemaal claimen ze onze aandacht. In plaats van diepe verbinding ontstaat juist fragmentatie. Volgens onderzoek van Motivaction (2020) vindt maar liefst 38% van de jongeren bellen spannend, en verkiest 89% tekstberichten boven een echt gesprek. Verbinding wordt oppervlakkig; cognitieve diepgang verdwijnt. We bevinden ons dus in een paradox. Aan de ene kant hebben we verbinding nodig om te leren; aan de andere kant zorgt constante verbinding voor afleiding en oppervlakkigheid. Hoe lossen we dit op? Mijn antwoord: wandelen zonder telefoon, met een collega. Een eenvoudig ritueel met maximale impact. Kies een buddy uit je team, laat de telefoon achter en ga naar buiten. Bespreek wat je hebt geleerd, waar je tegenaan loopt, of welke ideeën je wilt toetsen. Deze vorm van reflectief lopen verbindt op meerdere niveaus. Op sociaal vlak heb je écht contact, zonder scherm ertussen. Fysiek activeer je je lijf, wat neuroplasticiteit bevordert. En in relatie tot de omgeving helpt de context je herinnering, zoals Baddeley al liet zien – zelfs als je later letterlijk terugwandelt naar die plek. Als L&D-adviseur kun je dit actief faciliteren. Integreer 'wandelsessies' in ontwikkelprogramma's. Laat deelnemers inzichten met elkaar delen buiten het klaslokaal. En bovenal: durf disconnectie te normaliseren als onderdeel van leren. In een tijd waarin technologie vaak de hoofdrol opeist, is verbinding zonder scherm revolutionair simpel. Leren is geen lineair proces, maar een sociaal, zintuiglijk en soms verstillend avontuur. Trek dus je jas aan, neem je collega mee en verbind je – met jezelf, de ander en het moment. Daar begint leren dat beklijft.

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

Referentie

- Godden, D., & Baddeley, A. (1980). When does context influence recognition memory? *British Journal of Psychology*, 71, 99-104.

A photograph of two women walking on a paved path in a lush green park. The woman on the left is wearing a blue denim jacket and skirt, and the woman on the right is wearing a light blue long-sleeved shirt and jeans. They are both smiling and looking towards each other.

Inhoud

Connectie

PRAKTIJK

- 6** *Inleiding*
Verbind en geef door
Sibrenne Wagenaar
- 11** *Waarom goede standaarden groeien in de praktijk*
Speuren naar een professionele standaard
Stèphan Petersen & Sjak Meerveld
- 19** *Hoe verbinding over organisaties jonge talenten laat groeien en ervaren professionals inspireert*
Mentorschap zonder grenzen
Rebecca Heye & Leon Busschops
- 26** *Samen leren en ontwikkelen in de mentale gezondheidszorg*
De kracht van verbinding
Marieke Post
- 31** *Column*
Connectie maken als introverte trainer
Ronald Huttinga
- 33** *Hoe je een community digitale fitheid tot leven brengt*
Van iPad tot inspiratie
Joitske Hulsebosch

THEORIE

In gesprek met Theo Compennolle **41**
Van sprinkhaanvisie naar breinfeestjes
Ronald Huttinga

Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn **45**
Logica van de lappendeken
Sibrenne Wagenaar

Skillful collaboration **52**
Nieuwe kijk op samenwerken
Nick Regan & Jackelien van Dijk

Paradoxaal leiderschap **57**
Tegenstellingen productief maken
Jackelien van Dijk

INSPIRATIE

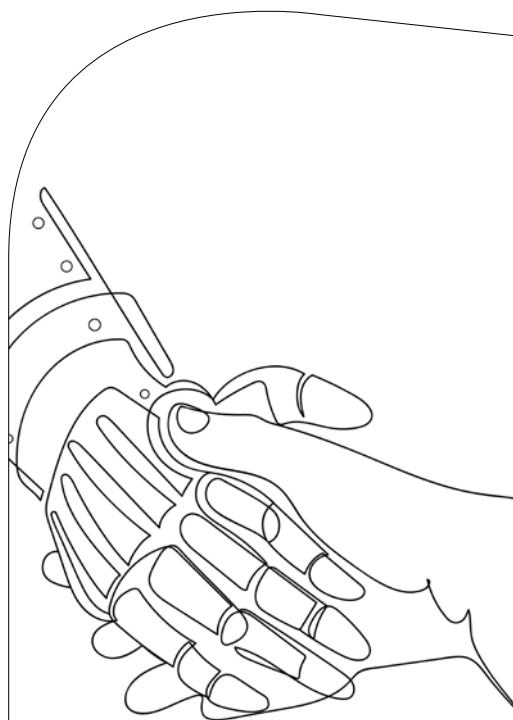
61 **Waarom angst een slechte raadgever is in het AI-debat**
Barend Last

65 *LinkedIn als leerplek*
Zichtbaar zijn, leren en verbinden
Marjolein Bongers

70 *Column*
AI als collega: wat HR nu moet doen
Jean-Luc Laval

71 *De vele facetten van onze relatie met technologie*
Voor eeuwig verbonden
Jackelien van Dijk

76 *Portret*
Verbondenheid is de stuwende kracht achter leren
Merel Booneke Ketelaars





Verbind en geef door

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Soms voel ik me het minst verbonden als ik het meest bereikbaar ben. Herken je dat? Mijn inbox zit vol, Slack pingt, ik wandel van Zoom naar Teams. Iedereen is 'beschikbaar', ik heb fijne gesprekken en toch voelt het niet altijd als echt verbonden.

Nu heb ik ChatGPT als mijn sparringmaatje. Sinds ik dat taalmodel gebruik, voelt het alsof ik er een extra collega bij heb. Altijd zin in een goed gesprek, nooit te druk, altijd geduldig en heel waardeerend: "Wat een rijke dag, Sibrenne. Ga zo door!" En eerlijk gezegd: soms sneller dan mijn collega Joitske ;) Waar ik haar normaal opzoek om iets te toetsen, stel ik nu mijn vraag aan mijn digitale maatje. Het is verrassend hoeveel verbinding je kunt voelen met een algoritme dat nooit koffie drinkt.

En toch... na een dag vol schermen, prompts en digitale meetings kan ik best behoefte hebben aan een echt gesprek: iemand aankijken, lachen, stilstaan. Want echte verbinding vind je ergens tussen aandacht, nieuwsgierigheid en de kunst van het luisteren.

In dit themanummer van TvOO verkennen we verbinding in al haar verschijningsvormen; van lunchtafel tot LinkedIn, van mentor tot machine. De auteurs nemen je mee langs inspirerende voorbeelden, kritische reflecties en verrassende praktijken. We hopen dat je iets herkent, iets nieuws ontdekt – en misschien wel iets doorgeeft. Want dat is waar connectie uiteindelijk over gaat.

Luister je mee?

Ben je meer een luisteraar dan een lezer? Of heb je nu al wel zin in een duik in de artikelen? Luister dan naar deze podcast, gemaakt met NotebookLM: aan AI-tool die je helpt om inhoud uit documenten te ordenen en te bevragen. Ik heb geprobeerd er een wat kritisch gesprek van te maken; in de podcast gaan twee personen met elkaar in gesprek over de artikelen. Luister vooral eens mee!



NootbookLM: <https://notebooklm.google.com/notebook/7f96e45a-5a33-40ca-aa49-78f45839daa9/audio>

Leeswijzer

In dit nummer lees je diverse bijdragen die elk op hun eigen manier het thema 'connect' verkennen. Om je leesroute iets makkelijker – en hopelijk ook betekenisvoller – te maken, hebben we de artikelen gegroepeerd in vier clusters. Elk cluster bundelt twee à drie bijdragen rondom een gedeeld perspectief op verbinding, namelijk: de menselijke maat, samen leren in netwerken, technologie als brug, en tussen tegenpolen verbinden.

De menselijke maat

In een wereld vol digitale kanalen, drukke agenda's en abstracte processen blijft de behoefte aan echte verbinding onverminderd groot. Soms zit die in een ritueel of betekenisvol moment, soms juist in de stilte en aandacht tussen twee mensen. Twee bijdragen in dit themanummer brengen ons terug naar de kern: wat maakt dat we ons als mens verbonden voelen?

Jackelien van Dijk onderzoekt in haar artikel *Voor eeuwig verbonden* hoe rituelen, persoonlijke gebeurtenissen en ogenschijnlijk kleine gebaren blijvende verbindingen kunnen creëren. Of het nu gaat om een gezamenlijke lunch, een afscheidsmoment of een herdenkingsritueel – het zijn vaak deze menselijke details die betekenis geven aan ons werk en ons leerproces. Het artikel maakt duidelijk dat verbinding soms ontstaat waar je het niet direct zoekt, maar waar je wel echt aanwezig bent. In het interview met neuropsychiater Theo Compennolle verschuift de focus van het rituele naar het cognitieve. Hij legt helder uit hoe onze hersenen werken in een overprikkelde digitale omgeving en waarom echte aandacht – met het volle brein – essentieel is voor diepe verbinding. Hij pleit voor vertragen, voor pauzes zonder scherm, en voor het herwaarderen van het ouderwetse, echte gesprek. Niet als nostalgie, maar als neurologische noodzaak.

Samen leren in netwerken

Leren is allang niet meer iets wat je alleen doet, achter je bureau of in een formele cursus. In deze bijdragen staat de kracht van sociale netwerken en relationeel leren

centraal. Ze laten zien hoe verbinding tussen professionals, online en offline, leidt tot ontwikkeling, reflectie en gezamenlijke professionalisering.

Je leest een artikel over het ontwikkelen van een standaard voor 'goed werk' voor het opleiden van politiehonden. De auteurs van dit artikel *Speuren naar een professionele standaard* beschrijven een sterk relationele ontwerpbenadering met casussen delen, elkaar bevragen, werken in een *Learning Hackathon*: vormen die bijdragen aan gezamenlijk betekenis geven aan kwaliteit van werken.

Samen leren is ook een centraal element binnen *Mentorschap zonder grenzen*. In dit artikel gaat het om intergenerationele netwerken en leren, waarbij kennis, waarden en werkwijzen worden doorgegeven en bevraagd. Het artikel laat zien hoe mentorschap een krachtig bindmiddel kan zijn in organisaties, waarin jong en oud samen leren, elkaar spiegelen en toekomstbeelden vormen.

En natuurlijk nemen we LinkedIn ook mee als leerplek. Auteur Marjolein Bongers laat zien hoe je het platform actief kunt gebruiken om te leren van anderen, vragen te stellen, eigen inzichten te delen en verbinding te maken met vakgenoten. Het is een pleidooi voor informeel leren in een digitaal netwerk – mits je dat netwerk ook echt voedt.

Technologie als brug

Technologie wordt vaak gezien als afstandelijk, onpersoonlijk of zelfs vervreemdend. Maar wat als we technologie juist benaderen als een brug naar verbinding?

Het artikel *Van iPad tot inspiratie* van Joitske Hulsebosch laat zien hoe digitale fitheid

een sociaal thema kan worden binnen een organisatie. Door de inzet van een community van ambassadeurs ontstaat er niet alleen meer kennis over technologie, maar vooral ook meer verbondenheid tussen collega's. Technologie als verbindende kracht dus, mits je het faciliteert met aandacht, humor en oog voor de praktijk. Kleine interventies zoals een quiz of sneltoetskaartjes blijken verrassend krachtige aanjagers van verbondenheid en leerzin.

Het artikel over GGZ Ecademy laat een ander perspectief zien: hier wordt technologie grootschalig ingezet om leren sectorbreed mogelijk te maken. Bijna honderd instellingen ontwikkelen gezamenlijk digitale leerproducten, die via een platform toegankelijk zijn voor meer dan 150.000 professionals. Technologie maakt het mogelijk, maar de echte kracht zit in de manier waarop samenwerking, gedeeld eigenaarschap en praktijkgerichtheid worden vormgegeven. Dit artikel toont hoe leren via technologie ook sociaal, duurzaam en gedragen kan zijn – als het met de juiste intentie wordt ingericht.

Bruggen bouwen tussen perspectieven

Verbinding is niet altijd vanzelfsprekend. Soms betekent het: blijven staan in het ongemak, luisteren naar wat je eerst niet begrijpt, en actief de brug slaan tussen uiteenlopende werkelijkheden. In dit cluster draait het om professionals die juist daar verbinding zoeken waar perspectieven botsen, verschillen schuren of systemen knellen.

Hans Vermaak neemt ons in het artikel *Logica van de lappendeken* mee in een manier van kijken die gericht is op het

leggen van knopen. Niet één netwerk, maar talloze verbindingen die samen een lappendeken vormen. Hij laat zien hoe juist verschillen – in perspectief, tempo of taal – een voedingsbodem kunnen zijn voor leren en verandering. Verbinden wordt hier een ambacht, een rol voor de ‘wever’ in organisaties: degene die ziet waar energie zit en mensen helpt om elkaar te vinden. Verbinding komt ook terug bij samenwerking tussen professionals uit verschillende landen, met uiteenlopende werkculturen en verwachtingen. Nick Regan zet systemisch werken in als brug tussen internationale partners. De auteur onderzoekt hoe samenwerking tot stand komt wanneer we niet alleen naar structuur

kijken, maar ook naar onderstroom, intentie en taal. Hij neemt ons als lezers mee in een zoektocht naar *skillful collaboration* in een hybride, grensoverschrijdende context – met AI als tafelgenoot.

Ivo Brughmans houdt een pleidooi voor het omarmen van paradoxen. In plaats van ‘of-of’, stelt hij ‘en-en’ voor als basis voor verbinding. Denk aan: sturen en loslaten, daadkracht en kwetsbaarheid, structuur en ruimte. Hij nodigt ons uit om spanning niet weg te werken, maar te benutten als leerbron. Door paradoxaal te denken ontstaat ruimte voor complexiteit en voor creatieve verbindingen die je van tevoren niet kunt bedenken. ♦



Sibrenne Wagenaar is medeoprichter van Ennuonline. Haar werk staat in het teken van ontwerpen en begeleiden van online en blended leertrajecten. Haar belangstelling gaat uit naar innovatieve leervormen waar technologie vaak een rol bij speelt. Technologie om mensen met elkaar te verbinden en om kennis over afdelingen en organisaties heen te delen. Sibrenne is begeleider van diverse leergangen en workshops vanuit Ennuonline, is als docent verbonden aan SiOO en FCE, en werkt als zelfstandig adviseur. www.ennuonline.com



Jackelien van Dijk is een ervaren professional op het gebied van organisatieontwikkeling en leren. Ze is de oprichter van HumanFits, een organisatie die zich richt op Future Fit zijn van mens en organisatie. Ze werkt aan mensgerichte transformaties binnen organisaties. Tevens werkt zij binnen de gezondheidszorg aan de transitie van zorg naar gezondheid met focus op preventie. Ze combineert praktijkervaring met diepgaande inzichten in hoe technologie en menselijkheid elkaar beïnvloeden in de werkomgeving. www.humanfits.com



Saskia Hoogeveen is zelfstandig HR(D)-professional met een sterke drive voor leren en ontwikkelen. Vanuit haar bedrijf HR met Saskia helpt zij organisaties bij het scherp krijgen van leerbehoeften en het ontwerpen en/of inkopen van leeractiviteiten die echt werken. Ze gelooft dat leren een constante zou moeten zijn, voor mensen en organisaties. Saskia combineert strategisch inzicht met betrokkenheid en oprechte nieuwsgierigheid naar wat mensen beweegt – altijd met oog voor zowel resultaat als relatie.



Ronald Huttinga is hoofdtrainer bij Philadelphia Zorg. Vanuit een jarenlange ervaring in de zorg zet hij zich in als trainer. Hij geeft vakinhoudelijke trainingen en methodieken, begeleidt trainers in hun professionele ontwikkeling en werkt met veel plezier aan het ontwikkelen van impactvolle trainingen. Hij schreef het boek *Grote mensen pesten niet* over pesten op de werkvloer. Daarnaast biedt hij met zijn eigen onderneming FOCUS op veerkracht trainingen aan voor veerkracht voor professionals in de zorgsector. www.focusopveerkracht.nl

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

Waarom goede standaarden groeien in de praktijk

Speuren naar een professionele standaard

Auteurs: **Stèphan Petersen & Sjak Meerveld**

Een goed opgeleide politiehond kan het verschil maken tussen een succesvolle aanhouding en een risicovolle situatie. Maar wat betekent 'goed opgeleid' precies? Voor de één is dat een hond die feilloos luistert, onder hoge druk het juiste doet en strak op commando handelt. Voor de ander lijkt het eerder op improvisatie, met een hond als toevallige deelnemer die vooral doet wat hem goeddukt.

Binnen het domein Politiehonden hanteerden verschillende eenheden lange tijd hun eigen opvattingen over vakmanschap. Soms werkte dat, en liep alles als vanzelf. Soms verliep de samenwerking zo stroef als een hond die niet in bad wil.

In de praktijk leidde dat tot verwarring. Een hondengeleider in Rotterdam werkt volgens methode A, zijn collega in Groningen zweert bij methode B. Beiden vakmensen, beiden overtuigd van hun aanpak. Maar wat gebeurt er als ze samen een inzet moeten draaien? Dan botsen interpretaties van 'goed werk' en wordt duidelijk hoe kwetsbaar samenwerking is zonder gedeelde uitgangspunten.

Dit artikel vertelt het verhaal van een zoektocht: hoe ontwikkel je samen een standaard voor vakmanschap, zonder de praktijk in keurslijven te dwingen? Hoe geef je richting aan professioneel handelen, zonder de professionele ruimte te verliezen? Als projectgroep – met hondengeleiders, instructeurs,



operationeel leidinggevend, adviseurs L&O, de Politieacademie en onszelf als themamangers – kozen we bewust niet voor een waarheid van bovenaf, maar voor cocreatie op de werkvloer.

Uitdaging

Hoe creëer je een gedeeld beeld van 'goed politiewerk' binnen het domein Politiehonden? Een vraag die op papier eenvoudig lijkt, maar in de praktijk raakt aan de kern van een diepgewortelde cultuur. In dit vakgebied lopen traditie, intuïtie en vakmanschap als oude rivierbeddingen door het dagelijks werk van de hondenprofessionals. Voor hen is dit geen baan die je afvinkt aan het einde van de dag. Mens en hond vormen een eenheid die nauwelijks in regels te vangen is.

Voor ons als begeleiders van dit traject, betekende dat een dubbele uitdaging. Hoe ontwikkel je een standaard die richting geeft zonder die vanzelfsprekende vakbekwaamheid te verstikken? Hoe biedt je houvast, zonder het improvisatievermogen en het ervaringsleren – dat vaak het verschil maakt in de praktijk – te ondermijnen? We wilden een kader scheppen dat niet begint met 'dit moet anders', maar met 'dit werkt al, en daar bouwen we op voort'.

De nieuwe standaard en de *Body of Knowledge and Skills* (BoKS) zijn bedoeld voor iedereen binnen het domein: hondengeleiders, instructeurs, opleiders en beleidsmakers – zij die met hun laarzen in de modder staan en zij die beleid maken achter hun bureau. Samen vormen ze het vakgebied, samen dragen ze de verantwoordelijkheid om het verder te brengen. In onze zoektocht bleek een

inzicht steeds terug te keren: verbinding is niet alleen het fundament van goed politiewerk, maar ook van blijvend leren en vakmanschap.

“Je kunt alles dichtregelen, maar als de hond het niet begrijpt, heeft niemand er iets aan.”

Aanpak

Echt vakmanschap vraagt om een aanpak die het hoofd en het hart aanspreekt. Daarom gingen we niet vergaderen, maar bouwen; in vijf stappen, samen met hen die het vak dragen.

Stap 1. Enquête onder hondenprofessionals

We begonnen bij de mensen die het vak dagelijks vormgeven. Via een uitgebreide landelijke enquête vroegen we hondengeleiders, instructeurs en leidinggevend naar hun ervaringen, dilemma's en wensen voor de toekomst. De antwoorden waren soms kritisch, soms ontwapenend eerlijk, maar altijd betrokken.

Stap 2. Vertaling naar praktijk

Uit de enquête destilleerden we acht herkenbare praktijksituaties, elk vastgelegd op een rijk gevuld A4'tje: korte, verhalende casussen ondersteund door beeldmateriaal en quotes. Deze A4'tjes vormden het vertrekpunt voor verder gesprek.

Stap 3: Learning Hackathon

In een intensieve tweedaagse sessie kwamen professionals samen om de inzichten uit te werken. Hands-on ontwerpen, analyseren en reflecteren:

Hoofd, hart en handen

Een standaard die leeft, ontstaat niet in een vergaderzaal.

Daarom kozen we voor een intensieve tweedaagse *Learning Hackathon* waarin hoofd, hart en handen samenwerkten aan vakmanschap. De opzet was eenvoudig, de uitvoering intensief. Geen presentaties, maar korte inleidingen, actieve werkvormen en reflecties op echte praktijksituaties.

Op basis van het wereldcaféprincipe verkenden deelnemers vier thema's: professionele identiteit, contextgedreven werken, dierenwelzijn en ethiek. Elke stem telde. Kritische vrienden – externe professionals – hielden het proces scherp door vragen te stellen, aannames te bevragen en blinde vlekken zichtbaar te maken.

Dag twee verliep niet helemaal zoals gehoopt. Zo bemoeilijkte slechte akoestiek de gesprekken. De groep reageerde flexibel en stelde spontaan een paneldiscussie voor. Collega's pakten die op, anderen benoemden hun aarzelingen. Juist dat maakte het proces krachtig: leren in actie.

Ook creatieve vormen speelden een rol: een muzikant en een tekenaar verwerkten de gevoelens, inzichten en stiltes tussen de woorden. Zo werd de Hackathon niet alleen een plek voor inhoud, maar ook voor betekenis.

onder begeleiding van kritische vrienden werden aannames beproefd en nieuwe inzichten gevormd.

Stap 4. Kritische vrienden

Gedurende het proces lieten we bewust externe ogen meekijken. Deze kritische vrienden – soms geselecteerd, soms vrijwillig – hielden het speelveld scherp, legden blinde vlekken bloot en hielpen om de standaard breder maatschappelijk te verankeren.

Stap 5. Borging

De Learning Hackathon was geen eindpunt. Via een speciaal opgerichte appgroep bleven deelnemers verbonden, wisselden ze casussen uit en dachten ze mee over verdere verfijningen. Zo groeide de standaard niet alleen in kwaliteit, maar ook in gedragenheid.

Ontwerpen

Met een kompas in handen is de route nog niet vanzelfsprekend. De volgende uitdaging begint pas al je wilt dat iedereen zich in de koers herkent – en bereid is om samen op weg te gaan. Alleen afspraken maken is niet genoeg. Vakmanschap laat zich niet vangen in regels. Het vraagt om een zorgvuldig evenwicht tussen houvast en ruimte; tussen structuur en professionele vrijheid.

Die balans bleek essentieel tijdens de Learning Hackathon. Wanneer je te veel voorschrijft, voelen professionals zich beperkt; geef je te weinig richting, dan raakt het kompas zijn functie kwijt. Daarom onderscheidden we twee soorten voorschriften: harde kaders en zachte richtlijnen. De harde kaders betroffen niet-onderhandelbare principes,

zoals het proportioneel inzetten van geweldsmiddelen. De zachte richtlijnen lieten ruimte voor professionele inschatting – afhankelijk van de context, het moment en de ervaring van de hondengeleider.

Deze hybride aanpak gaf richting zonder te verstikken. De standaard bood houvast, maar liet vakmensen vrij om te handelen op basis van hun professionele oordeel. Juist in de manier waarop we die balans tussen structuur en ruimte vormgaven, kwamen twee fundamentele ontwerpprincipes naar voren. Principes die niet alleen richting gaven aan het ontwikkelproces van de

standaard, maar ook het eigenaarschap, de betrokkenheid en het lerend vermogen van de betrokkenen versterkten.

Ontwerpprincipe 1: stakeholderbetrokkenheid

Een standaard die echt werkt, groeit in de dialoog, in het botsen en verbinden van perspectieven. Daarom betrokken we vanaf het eerste moment stakeholders actief: hondengeleiders, instructeurs, opleiders, beleidsmakers en externe experts. Door deze vroege en diverse betrokkenheid ontstond gedeeld eigenaarschap. Niet iedereen dacht hetzelfde, niet iedereen wilde hetzelfde, maar juist in het



Standaard

De professionele standaard voor hondenprofessionals geeft duidelijke richtlijnen zonder te vervallen in rigide voorschriften.

Professionele identiteit ...

... betekent vakbekwaam zijn, een voorbeeldfunctie vervullen, actief feedback gebruiken en een veilige leeromgeving creëren voor mens en hond.

Contextgedreven werken ...

... betekent de politiehond centraal stellen, methodisch handelen bij complexe incidenten en 24/7 verantwoordelijk zijn voor inzetbaarheid en welzijn van de hond.

Dierenwelzijn en ethiek ...

... betekent continu zorgen voor het welzijn van de hond, ethische keuzes maken bij inzet, en samen werken aan een cultuur die het welzijn van de hond vooropstelt.

uitspreken van verschillen ontstond ruimte voor gezamenlijke richting.

Tijdens de sessies konden deelnemers vrijuit spreken vanuit hun eigen professionele perspectief. Soms leidde dat tot ongemakkelijke stiltes, soms tot verhitte discussies. Juist in die ongemakkelijke momenten ontstond gedeeld eigenaarschap doordat men eerlijk uitsprak wat er speelt en samen de gevolgen daarvan draagt.

Ook het hogere management werd nadrukkelijk betrokken. Leidinggevend, gewend om de lijnen uit te zetten, werden uitgenodigd om deel te nemen aan een dialoog waarin controle werd ingeruild voor gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Door alle stakeholders vanaf het begin mee te laten denken, bouwen en aanscherpen, ontstond iets wat niet zomaar kon worden afgeschoten of genegeerd. Je bent immers medeverantwoordelijk voor wat je samen hebt opgebouwd. Hoe eerder je mensen betreft, hoe kleiner de kans dat iemand later zegt: "Dit gaat niet werken."

Ontwerpprincipe 2: Participatief beslissen

Een standaard ontwikkel je ook door te luisteren naar de feiten. Daarom kozen we voor een aanpak waarin data en verhalen samen richting gaven. Maar data, hoe rijk ook, blijven abstract als je ze niet tot leven brengt. Daarom ontwierpen hondenprofessionals zelf de enquête, hielpen mee in de analyse en leverden input voor de teksten. Zo maakten we gebruik van wat in de psychologie het 'IKEA-effect' wordt genoemd: mensen hechten meer waarde aan wat ze zelf hebben helpen creëren. Data kunnen richting geven. Verhalen kunnen betekenis geven. Maar echt duurzame verandering ontstaat pas wanneer mensen zichzelf herkennen in wat ze samen hebben opgebouwd. Dat bracht ons bij een derde belangrijk principe: eigenaarschap creëren.

Ontwerpprincipe 3: Gedeeld eigenaarschap

Door de gekozen werkwijze ontstond iets wat we niet van tevoren konden voorschrijven: intrinsiek eigenaarschap. Professionals herkenden zichzelf in de standaard, omdat ze deze mede

vormgegeven hadden. Discussies gingen daardoor niet meer over 'moeten', maar over 'hoe kunnen we het samen beter maken?' De standaard werd niet alleen gedragen, maar ook geleefd. Niet als iets van 'toen', maar als een gezamenlijk kompas voor nu en later. Juist daarin zit de kracht: eigenaarschap is geen bijproduct, maar het fundament waarop duurzame vakontwikkeling rust.

"De inzet van mijn diensthond moet proportioneel zijn, en aan het einde van de dienst moeten we allebei gezond naar huis kunnen."

Fundament

De opzet was allesbehalve toevallig gekozen. Onder onze aanpak ligt een stevige basis van wetenschappelijke inzichten die helpt om intuïtie en vakmanschap te verbinden met duurzame ontwikkeling.

Zelfdeterminatietheorie

Volgens Deci en Ryan leren mensen beter en duurzamer wanneer drie psychologische basisbehoeften worden vervuld: autonomie, competentie en verbondenheid. Deze theorie vormde de rode draad door ons proces. Professionals kregen invloed op de ontwikkeling van de standaard (autonomie), werkten actief aan hun eigen vakmanschap (competentie) en bouwden samen aan een gedeelde praktijk (verbondenheid).

Duurzaam leren

Leren is pas effectief als het niet buiten, maar in de praktijk plaatsvindt. Continu aanpassen en verrijken met ervaring maakt kennis pas echt waardevol. Daarom richtten we ons niet op eenmalige trainingen, maar op het creëren van een leercultuur waarin vakmanschap continu kan groeien.

Participatief actieonderzoek

In plaats van een standaard op te leggen, ontwierpen we die samen met de professionals die ermee moesten werken. Participatief actieonderzoek gaat uit van de kracht van gezamenlijke reflectie, het formuleren van nieuwe inzichten, en het direct toepassen van wat geleerd wordt. Theorie en praktijk versmolten op de werkvloer.

Theorie gaf ons richting, maar de werkvloer gaf betekenis. In het samenspel tussen mens en hond – onder druk, in actie – moest de standaard het verschil maken.

Impact

De grootste opbrengst van dit traject was niet de standaard zelf, maar de verandering in houding en cultuur. De standaard werd niet gezien als eindpunt, maar als een gezamenlijke afspraak om te blijven leren. Dat vraagt meer dan afspraken op papier; het vraagt betrokkenheid, professionele ruimte en een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid.

Dat dit gelukt is, bleek onder meer uit het initiatief van deelnemers om na afloop een appgroep te starten. Daarin worden casussen besproken, successen gedeeld en nieuwe vragen opgeworpen. Niet omdat het moet, maar omdat het vanzelfsprekend

voelt om elkaar op te zoeken en samen verder te leren.

De standaard groeide daarmee uit tot iets wat mensen zelf willen onderhouden en verder brengen. Geen dichtgetimmerd handboek, maar een praktijkgericht document dat meebeweegt en uitnodigt tot reflectie. Misschien is dat wel de belangrijkste les: goede standaarden ontstaan in de modder, in de hectiek van het handelen, tussen mensen die weten dat perfectie een illusie is, maar vooruitgang niet. De standaard is dus een levend document.

L&D-praktijk

Onze aanpak is geen blauwdruk om te kopiëren, maar de onderliggende principes zijn breed toepasbaar. Begin bij het gedeelde vraagstuk, niet bij de oplossing. Betrek professionals vanaf het begin als medeontwerpers. Verbind data met verhalen, en hoofd met hart. Zorg voor ruimte, mandaat en tijd om te leren. Geen schijnparticipatie, maar echte invloed. Geen training van buitenaf, maar leren van binnenuit. Zo ontstaat geen los leerproduct, maar een proces dat gedragen wordt – en blijft leven. Misschien niet perfect, maar wel van betekenis. ♦

Referenties

- Adang, O., Blijleven-Tebe, N., & Hoogink, T. (2022). Duurzaam leren in de lerende politieorganisatie. *Tijdschrift voor de politie*, 1, 12–17.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientation Scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134. Geraadpleegd op 30 september 2024, van [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)

- De Jong, N. (Host), Handgraaf, R., de Leeuw, M., & Hellings, J. (2023, 15 augustus). *Snelkookpannen* (Podcastaflevering). Geraadpleegd op 28 juni 2024, van <https://open.spotify.com/episode/38LZm5eZ7li6J2MRsl88pb?si=7037cd592b47427c>
- Gardner, H. (Ed.) (2010). *GoodWork: Theory and Practice*. Geraadpleegd op 1 september 2024, van https://www.thegoodproject.org/s/GoodWork-Theory_and_Practice-with_covers.pdf
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. Basic Books.
- James, D. (Host), Rabinowitz, N., & Kupetis, T. (2024, 14 oktober). *Unleashing The Power of L&D Through Governance* (Podcastaflevering). Geraadpleegd op 20 oktober 2024, van <https://open.spotify.com/episode/7gb7Ygawd8aTgyzvxUkraw?si=12fc0fe1a9e44d8f>
- Masselink, R., De Haan, J., Hugenholtz, N., van Rossum, M., & Schwippert, R. P. (2023). *Veranderen met appreciative inquiry: Waarderend actieonderzoek in de praktijk*. Boom.
- Noordegraaf, M., Schiffelers, M. J. W. A., van der Camp, E. J. G., & Bos, A. (2014). *Professionele standaarden: Een vergelijkend perspectief*. Sdu.
- Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2011). The IKEA effect: When labor leads to love. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 453–460. Geraadpleegd op 14 september 2024, van <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.002>
- van Oeffelt, T. P. A., Andriessen, D., van den Ende, J., Mondriaan, E., Van

Rosmalen, B. C. W., Ruijters, M. C. P., de Wolff - ter Beek, E., & Wortelboer, F. Q. C. (2021). *Samen op zoek naar goed werk: Professioneel framen van de teamopgave*. Aeres Hogeschool Wageningen.

- Wolthuisen, M., de Jong, N., & Handgraaf, R. (2023). Learning &

Development Hackathon: Energiek ontwerpproces en leerervaring in één. In E. Deen, J. Hellings, N. de Jong, M. Rondeel & J. Savonije (Red.), *Het tweede ontwerpboek: leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing* (pp. 246 – 258). Kessels & Smit.



Stèphan J. Petersen is Themamanager Leren & Ontwikkelen binnen het domein Politiehonden. Hij werkt dagelijks aan toekomstbestendig vakmanschap, in nauwe samenwerking met de Politieacademie, HRM en professionals uit het veld. Zijn fascinatie ligt op het snijvlak van mens, hond en taal: hoe woorden ons denken vormen en daarmee ook ons handelen. Tijdens zijn afstudeeronderzoek ontdekte hij wat er gebeurt als leren niet wordt opgelegd, maar van professionals zelf komt. Dat inzicht groeide uit tot een leidraad in zijn werk: cocreatie boven controle, dialoog boven dogma.



Sjak Meerveld is Themamanager Kwaliteit binnen het domein Politiehonden. Meer dan twee decennia ervaring in uniformdienst en opsporing vormen de basis voor zijn brede inzicht in vakmanschap, cultuur en organisatieontwikkeling. Zijn werk richt zich op het borgen van kwaliteit, zodat deze niet verstilt maar blijft groeien. Zijn kracht ligt in het begeleiden van verandertrajecten: samen met het werkveld bouwen aan duurzame ontwikkeling. Passie, vertrouwen en eigenaarschap zijn voor hem geen abstracte begrippen, maar het fundament onder elk succesvol traject.

Hoe verbinding over organisaties jonge talenten laat groeien en ervaren professionals inspireert

Mentorschap zonder grenzen

Auteurs: **Rebecca Heye & Leon Busschops**

Wat als de eerste maanden in een nieuwe baan bij een onbekende organisatie voelen als zwemmen zonder duidelijke richting? Wat als leidinggevenden hun jonge medewerkers wel willen begeleiden, maar de teams simpelweg te groot zijn of de werkdruk te hoog? Voor veel jonge medewerkers die beginnen aan hun eerste 'grotemensenbaan' is dat de realiteit. Zonder goede begeleiding is het lastig om hun draai te vinden met het risico dat dezelfde jonge werknemer binnen een jaar de organisatie verlaat. Organisatieoverstijgend mentorschap kan dan het verschil maken.



Mentor Leon en mentee Anne Willems

Tegenwoordig lijkt het alsof we verwachten dat jonge mensen na hun opleiding direct klaar zijn voor het werk, terwijl we weten dat goede begeleiding juist in de eerste fase cruciaal is. Toch ontbreekt het in veel organisaties aan een duidelijke structuur. Tijd om het eeuwenoude concept van mentorschap nieuw leven in te blazen.

Juist nu veel jonge medewerkers zoeken naar hun plek binnen de organisatie waarvoor ze werken, is er behoefte aan verbinding – niet alleen tussen mensen, maar ook tussen generaties, ervaring en ambitie. Daarom kiezen wij voor een vorm die over de muren van een organisatie reikt: we brengen mentees en mentoren samen over organisatiegrenzen heen, binnen de lokale en regionale overheid. Zo ontstaan duurzame ontwikkeling, meer werkplezier, motivatie en binding met de publieke sector – essentieel voor goed werkgeverschap en een gezonde leercultuur.

*Is het gras echt groener
bij een andere werkgever,
of valt dat tegen?*

Intrinsieke motivatie

Uit onderzoek van Careerwise (2024) blijkt dat de werkbeleving van jonge medewerkers, vaak generatie Y (millennials) of Z, sterk wordt beïnvloed door de mate van begeleiding en ondersteuning die zij ervaren. Wanneer die begeleiding ontbreekt, gaan zij vaker gebukt onder stress, onzekerheid en een gebrek aan perspectief, wat hun betrokkenheid en loyaliteit aan de organisatie onder druk zet.

In de praktijk is de begeleiding van jonge medewerkers vaak wisselend en sterk afhankelijk van de leidinggevende. Dat voelt voor veel jonge medewerkers als een loterij: je hebt geluk of pech met wie je begeleidt. Toch geloven wij dat in vrijwel elke organisatie inspirerende, ervaren collega's rondlopen die met liefde klaarstaan voor een jongere of nieuwe collega.

Het succes van een mentee-mentorrelatie begint bij intrinsieke motivatie. Als mentee – degene die begeleid wordt door een mentor – is het belangrijk dat je openstaat om te leren en bereid bent tips en adviezen in de praktijk te brengen. Zoals bij veel dingen geldt ook hier: je haalt eruit wat je erin stopt.

Mentorschap draait bij ons om een bewuste en vrijwillige keuze. Mentoren melden zich gemotiveerd aan om een mentee te begeleiden en ervaren dit niet als een extra belasting, ook al doen ze dit naast hun reguliere werk. Sommige organisaties maken mentorschap onderdeel van werktijd, terwijl anderen kiezen voor vrijwillige gesprekken buiten werktijd. Die vrijwillige inzet zorgt ervoor dat er echt ruimte en aandacht is voor de mentee.

Ofschoon mentorschap mogelijk doet denken aan het buddysysteem, wordt een buddy vaak arbitrair aangewezen en krijgt deze rol bovenop het reguliere werk.

Mentorschap is geen coaching of intervisie. Waar coaching zich vaak richt op individuele gedragsverandering met een professionele coach en intervisie draait om groepsgewijze reflectie onder gelijken, is mentorschap vooral een relationele leerinterventie tussen twee mensen met

verschillende ervaring. Het is geen snelle interventie.

Leidinggevend zijn doorgaans niet betrokken bij het mentortraject zelf, juist om psychologische veiligheid voor de mentee te borgen. Wel helpt het wanneer leidinggevend op de hoogte zijn van het bestaan van het programma en het actief ondersteunen. Bijvoorbeeld door vertrouwen uit te spreken, ruimte te bieden om te leren en niet direct te focussen op tijdsbesteding of output.

Kracht van wederkerigheid

Leon Busschops is gemeentesecretaris bij Gemeente Sittard-Geleen en sinds anderhalf jaar mentor. Hij was direct enthousiast om mee te doen. Het leek hem goed om jongere collega's te helpen en het verraste hem hoeveel hij er zelf van leert. Zijn mentee stelt vragen die hij zichzelf niet meer zo vaak stelt. Het houdt hem scherp.

De gesprekken tussen Leon en zijn mentee vinden ongeveer eens per zes weken plaats. Soms fysiek, soms online. Er is geen strak programma. De kracht zit in het gesprek. En in het feit dat je er als mentor ook gewoon bent om te luisteren, zonder oordeel. Wat Leon ook aanspreekt is de gelijkwaardigheid. Je bent geen coach, geen leidinggevende, maar echt een mentor. De gesprekken gaan over loopbaanontwikkeling, motivatie, worstelingen en over je eigen leerervaringen als mentor.

Mentorschap werkt twee kanten op. Ook een mentor moet openstaan om te leren. Juist in die wederkerigheid ontstaat verbinding. De mentoren met wie wij samenwerken zijn zeer divers:

van mensen in hun middendertig tot zeventigplussers, en van beleidsadviseurs tot gemeentesecretarissen en algemeen directeuren. Sommigen zijn inmiddels met pensioen, terwijl anderen nog volop actief zijn in hun werk. Wat ze gemeen hebben? Ze hebben allemaal de intrinsieke wens om een ander verder te helpen. En bijna allemaal kiezen ze voor nieuwe wegen, buiten de gebaande paden.

Organisatieoverstijgend mentorschap

Mentorschap over organisatiegrenzen heen biedt unieke voordelen.

Psychologische veiligheid

Omdat mentor en mentee niet binnen dezelfde organisatie werken, ontstaat er automatisch meer psychologische veiligheid. Mentees voelen zich vrijer om open te praten over hun twijfels, onzekerheden of ambities, zonder de angst dat deze informatie terugvloeit naar hun eigen leidinggevende of collega's.

Hiërarchie verdwijnt

In een organisatieoverstijgende match vervalt de formele hiërarchie. De mentor is geen interne manager, afdelingshoofd of collega die later mogelijk invloed kan uitoefenen op beoordelingen of carrièrekansen. Dit maakt ook dat de mentor met een vrijer en meer onbevangen gevoel tips en adviezen kan delen.

Leren van andere organisatie

Mentorschap over organisatiegrenzen biedt mentees een waardevolle blik in een andere organisatie. Hoe gaat men daar om met bepaalde uitdagingen? Zijn er manieren van werken die inspireren? Is het gras echt groener bij een andere werkgever, of valt dat tegen? Mentees

leren hoe het eraan toe gaat bij grotere of juist kleinere organisaties, ontdekken nieuwe werkculturen en kunnen goede voorbeelden meenemen naar hun eigen praktijk.

Objectieve mentor

Omdat de mentor geen belang heeft bij de interne positionering van de mentee, kan deze objectiever luisteren, adviseren en spiegelen. Er is geen verborgen agenda. De mentor hoeft geen rekening te houden met interne verhoudingen, belangen of toekomstige samenwerking. Dat zorgt voor zuiverdere feedback.

Netwerkontwikkeling

Organisatieoverstijgend mentorschap stimuleert netwerkontwikkeling aan beide kanten. Mentees breiden hun blikveld uit naar andere organisaties en sectoren, en mentoren ontmoeten jong talent met frisse perspectieven. Zo ontstaan nieuwe verbindingen die niet alleen individuen, maar ook organisaties uiteindelijk kunnen versterken.

*Vrijwillige mentoren,
gemotiveerde mentees,
betere resultaten.*

Uitbreiding mentorenpoule

Voor kleinere organisaties is het vaak lastig om intern voldoende ervaren mentoren te vinden. Door organisatieoverstijgend te werken, ontstaat er toegang tot een veel grotere, diverser gevulde poule van

mentoren. Dat vergroot de kwaliteit van de matches en biedt ook organisaties met beperkte middelen de kans om hun jonge medewerkers te laten leren van ervaren professionals. Zo wordt kennis gedeeld, versterkt en breed toegankelijk gemaakt.

Mentorprogramma

Bij organisatieoverstijgend mentorschap matchen we mentor en mentee op basis van het vraagstuk dat de mentee inbrengt. Soms is dat vraagstuk vooral gericht op persoonlijke ontwikkeling, soms meer op professionele groei, maar meestal raken deze twee gebieden elkaar. Jonge ambtenaren merken bijvoorbeeld dat vakinhoudelijke kennis alleen niet genoeg is om impact te maken; vaardigheden zoals omgaan met bestuurders, agenderen van onderwerpen en zelfverzekerd optreden zijn minstens zo belangrijk.

Een succesvol mentorprogramma vraagt om duidelijke coördinatie. Denk aan het werven en selecteren van mentoren, het begeleiden van de matching en het faciliteren van tussentijdse reflectie. Ook monitoring en feedback zijn belangrijk: hoe ervaren deelnemers het traject en welke inzichten komen eruit terug?

Als je mentorschap binnen je organisatie wilt opzetten, begin dan met het faciliteren van vrijwillige deelname. Mentorschap werkt het best als het vrijwillig is, maar niet vrijblijvend. Dwing mentoren of mentees niet in een vaste structuur, maar bied ruimte voor een open gesprek. Laat mentees meebeslissen in de matching. De motivatie en inzet van mentor en mentee is essentieel: er is ruimte voor eigen invulling, maar ook commitment nodig om een samenwerking waardevol te maken. Iedere

Persoonlijke en professionele groei

Wat veel mentoren drijft, is hun eigen ervaring. Sommigen doen mee omdat ze ooit zelf een fantastische mentor hadden en deze ervaring nu willen doorgeven. Anderen juist omdat ze die begeleiding misten en dat een ander graag wel gunnen. In beide gevallen komt het voort uit iets heel menselijks: de wens om bij te dragen aan iemands groei, vanuit je eigen verhaal.

We horen vaak dat mentoren opnieuw plezier vinden in hun vak. Ze worden geraakt door de vragen van hun mentee en realiseren zich hoeveel kennis en inzichten ze in huis hebben. Mentees op hun beurt voelen zich gezien, ontwikkelen zich sneller en durven hun toekomst binnen de overheid actief vorm te geven. Dit draagt niet alleen bij aan hun persoonlijke en professionele groei, maar versterkt ook hun betrokkenheid bij het werk en vergroot de kans dat ze behouden blijven voor de organisatie.

Oud-mentee Marcella Wijtmans, beleidsmedewerker recreatie en toerisme bij Gemeente Waalwijk zegt over haar ervaring: "Mijn mentor heeft me enorm geholpen met vragen over wie ik ben, waar mijn kwaliteiten liggen en welke rol bij mij zou passen. Mijn mentor prikte door op de juiste momenten, waardoor er een goed beeld naar boven kwam. Dit was mij zelf nooit zo goed gelukt!"

Een hardnekkig misverstand is dat een mentor overal verstand van moet hebben. In werkelijkheid draait het daar niet om. Een goede mentor stelt vooral vragen, deelt eigen ervaringen en blijft nieuwsgierig. Juist het durven tonen waarmee je zelf hebt geworsteld, maakt het contact menselijk en gelijkwaardig. En daarin ligt de echte kracht van mentorschap.

mentor geeft op een eigen manier vorm aan de gesprekken en juist die autonomie maakt het leerproces krachtig.

Een mentor-menteerelatie is en blijft een menselijke relatie. Zelfs in een formeel programma kun je nooit voorspellen wat de uitkomst is. Wel kun je zorgen voor een goede start. Een belangrijk onderdeel daarvan is dat mentees invloed hebben op de match. Wanneer een mentee kan kiezen uit meerdere mentoren, voelt deze zich serieuzer genomen en ontstaat er vaak meer betrokkenheid en eigenaarschap in het traject.

Toch is mentorschap niet voor iedereen. De mentee is de drijvende kracht: zonder intrinsieke motivatie komt het traject vaak niet van de grond. Het helpt wanneer er een duidelijke vraag of ambitie is waarmee mentor en mentee samen aan de slag kunnen.

Tot slot

Voor organisaties is mentorschap meer dan een sympathieke interventie: het is een strategisch instrument voor behoud van jong personeel. In een krappe arbeidsmarkt is dit een van de sleutels tot duurzaam werkgeverschap. Maak dus ruimte, niet

alleen in tijd, maar ook in budget en beleid. Voor Leon was en is het mentorschap een verrijking. Voor zijn mentee ook. En voor Rebecca als matchmaker blijft het bijzonder om steeds weer te zien wat er gebeurt als twee mensen zich echt verbinden. Daar begint leren. Daar begint verandering. En daar begint, wat ons betreft, goed werkgeverschap. ♦



Sinds 2023 werken **Rebecca Heye**, oprichter van MentorConnector, en **Leon Busschops**, gemeentesecretaris van Sittard-Geleen, samen aan het versterken van mentorschap in de publieke sector. Hun samenwerking begon toen Gemeente Tiel, waar Leon tot de zomer van 2025 als gemeentesecretaris werkte, als early adopter instapte bij MentorConnector, een platform dat Leon mede vormgeeft als actieve mentor. Onder zijn leiding is Tiel nu trekker van een VNG-pilot die mentorschap over organisatiegrenzen heen stimuleert, met als doel professionele ontwikkeling en het behoud van talent binnen gemeenten te bevorderen. www.mentorconnector.nl





Alba —
academie
Coaching & Leiderschap



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

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

*Bekijk onze beroepsopleidingen en specialisatietrainingen tot:
Basis Coach, (Senior) Coach Practitioner, Traumacoach,
Teamcoach, Organisatiecoach en meer...*

www.alba-academie.nl



Zamen leren en ontwikkelen in de mentale gezondheidszorg

De kracht van verbinding

Auteur: **Marieke Post**

In veel sectoren neemt de complexiteit toe, en is enkel leren binnen de eigen organisatie niet meer genoeg. Dit geldt ook voor de mentale gezondheidszorg. Maar hoe geef je gezamenlijke ontwikkeling vorm als je met tientallen organisaties werkt – elk met een eigen cultuur, prioriteiten en systemen?

Hoe ziet leren en ontwikkelen eruit als je samen met 100 andere organisaties een leerlandschap bouwt? Wat ontstaat er als die verbinding het leren verdiept, versnelt en vernieuwt?

In dit artikel lees je hoe GGZ Ecademy, een coöperatief netwerk in de mentale gezondheidszorg, al meer dan tien jaar succesvol werkt aan gezamenlijk leren. Je ontdekt hoe gedeelde ontwikkeling rond urgente thema's leidt tot eigenaarschap, kennisdeling en praktijkgericht leren – en wat het vraagt van ons als L&O-professionals. Hoe je verbinding organiseert, samenwerking versterkt en technologie gericht inzet: dit verhaal biedt praktische lessen voor iedereen die werkt aan duurzaam leren en ontwikkelen over organisatiegrenzen heen.

GGZ Ecademy ontstond ruim tien jaar geleden vanuit de gezamenlijke behoefte van enkele ggz-instellingen om de krachten te bundelen rond scholing. De introductie van e-learning bracht een nieuwe dynamiek: voor het eerst lagen er kansen om samen digitale leeroplossingen te ontwikkelen. Dat was ongebruikelijk – instellingen waren het niet gewend om 'bij elkaar in de keuken te kijken'. Maar juist door samen te bepalen welke inhoud nodig was, ontdekten zij dat er meer overeenkomsten dan verschillen waren.

De samenwerking smaakte naar meer. Naast gezamenlijke ontwikkeling van duurzame, toegankelijke en kwalitatieve leeroplossingen, ontstond het inzicht dat kennisdelen en samenwerken ook binnen de eigen organisatie een vliegwiel voor leren konden zijn. Vanuit deze pioniersmentaliteit werd GGZ Ecademy opgericht als coöperatie: een organisatievorm waarin leden samenwerken op basis van gelijkwaardigheid, gedeelde investeringen en gezamenlijk eigenaarschap. Inmiddels zijn 100 instellingen aangesloten. Samen maken we leren en ontwikkelen

toegankelijker voor iedereen die bijdraagt aan mentale gezondheid.

Samen leerproducten ontwikkelen

Wat GGZ Ecademy bijzonder maakt, is de sectorbrede coöperatieve aanpak zonder winstoogmerk. Dat zie je terug in de manier waarop we leerproducten ontwikkelen. We werken cyclisch: samen met netwerkpartners, zoals kenniscentra en brancheorganisaties, brengen we ontwikkelingen in de ggz in kaart. Vervolgens prioriteren leden gezamenlijk welke onderwerpen het meest urgent zijn.

Neem het thema suïcidepreventie: vanuit de dagelijkse praktijk bepalen inhoudsexperts – ggz-professionals uit verschillende lidorganisaties en functies – welke kennis en vaardigheden essentieel zijn en waar de belangrijkste knelpunten liggen. In nauwe samenwerking met didactische en technische ontwikkelaars denken zij na over passende werkvormen en realistische casuïstiek. Ook kennispartners zoals 113 Zelfmoordpreventie brengen hun expertise in.

Zo ontstaan leerproducten die direct aansluiten bij de praktijk en breed inzetbaar zijn. Via het Centraal leerplatform van GGZ Ecademy zijn ze toegankelijk voor professionals uit de hele sector. Deze werkwijze zorgt ervoor dat scholingsaanbod actueel blijft, direct toepasbaar is en breed gedragen wordt. Door gezamenlijke investeringen en schaalvoordelen kunnen leden bovendien meer scholing beschikbaar stellen. Inmiddels maken meer dan 150.000 professionals gebruik van het leer- en ontwikkelaanbod dat op deze manier tot stand komt.

Leren en ontwikkelen door samenwerking

Samenwerking vormt vanaf het begin het hart van GGZ Ecademy. In plaats van ieder voor zich leertrajecten te ontwikkelen, bouwen we samen met de leden aan een breed en modulair scholingsaanbod. De coöperatieve structuur zorgt voor gedeeld eigenaarschap: leden denken mee, beslissen mee en brengen hun expertise in. De samenwerking krijgt vorm in thematische werkgroepen en landelijke leernetwerken, waarin professionals kennis en ervaringen uitwisselen rond gezamenlijke thema's. Zo ontstaat niet alleen gezamenlijk ontwikkeld scholingsaanbod, maar ook een cultuur waarin kennisdelen vanzelfsprekend wordt. Professionals uit verschillende organisaties herkennen elkaars uitdagingen en versterken elkaar. Leren wordt zo geen extra taak, maar een natuurlijk onderdeel van het dagelijks werk.

Leren en ontwikkelen in de mentale gezondheidszorg vraagt om meer dan alleen goede leerproducten. L&O-professionals spelen hierin een sleutelrol: zij verbinden beleid, praktijk en professionalisering. GGZ Ecademy ondersteunt hen met formats, implementatieadvies en kennisdeling. Via leernetwerken en een digitaal platform brengen L&O-professionals hun ervaringen samen, delen ze aanpakken en leren ze van elkaar en van GGZ Ecademy hoe je leeroplossingen effectief implementeert. Zo versterken we niet alleen het leren van individuele professionals, maar bouwen we samen aan een sterk leerklimaat binnen de organisaties.

Uitdagingen en opbrengsten

Samenwerking levert veel op, maar gaat niet vanzelf. Ggz-instellingen verschillen

in omvang, cultuur en prioriteiten. De sector staat bovendien onder druk door personeelstekorten en hoge werkdruk. Dat maakt het een uitdaging om tijd en aandacht vrij te maken voor ontwikkeling van medewerkers en teams. En ook om de juiste professionals beschikbaar te krijgen voor de ontwikkeling van leerproducten. Daarnaast zijn er inhoudelijke dilemma's. Zo was er bij de ontwikkeling van de eerste gezamenlijke modules, bijvoorbeeld over psychopathologie, aanvankelijk wat scepsis: kan één leerproduct wel zoveel verschillende organisaties bedienen? Werkt niet iedereen net iets anders?

In sommige gevallen zoeken we naar creatieve oplossingen. Zo werken professionals soms in hun eigen tijd mee aan het ontwikkelproces, en mogen dan een eventuele vergoeding zelf houden. En: in de praktijk blijkt dat de gedeelde basis breder is dan gedacht. Het gesprek tussen professionals die hun tijd en expertise inbrengen, brengt ook nuance en verrijking: nieuwe perspectieven en onverwachte inspiratie. Door gezamenlijk scholing te ontwikkelen, besparen instellingen bovendien aanzienlijk op kosten en inspanning.

Wat nodig is, is een open blik: het lef om over de eigen organisatiegrenzen heen te kijken en te erkennen dat leren samen sneller en rijker kan. We zien dat wie investeert in samenwerking, daar dubbel zoveel energie en kennis voor terugkrijgt. Professionals ontdekken niet alleen hun eigen kracht, maar ook die van elkaar: de een excelleert in blended leren, de ander in het betrekken van management of het inzetten van sterke trainers. Door elkaar te zien als collega's in plaats

van concurrenten, ontstaan er nieuwe mogelijkheden.

Wij spelen hierop in met flexibele leeroplossingen, zoals modulair opgebouwde e-learning, blended leertrajecten en trainingen die direct aansluiten bij de werkpraktijk. Ook stimuleren we onderlinge uitwisseling: instellingen delen implementatieaanpakken, formats en evaluatietools. Zo maken we samenwerking zo eenvoudig en toegankelijk mogelijk, zodat meer organisaties en professionals kunnen aanhaken.

Over sectorgrenzen heen

De ggz staat niet op zichzelf. Thema's als veerkracht, trauma, preventie en herstel spelen ook een grote rol in het sociaal domein, de jeugdzorg en het onderwijs. Daarom zoeken GGZ Ecademy en haar leden steeds vaker de samenwerking met andere sectoren.

Om effectief samen te werken, is het belangrijk elkaars taal te spreken en een gedeeld vertrekpunt te vinden. Gezamenlijke scholing is daarbij een krachtig instrument: het helpt om kennis, uitgangspunten en referentiekaders op elkaar af te stemmen. In onze leeroplossingen sluiten we bewust aan bij diverse werkpraktijken, zodat sectoren elkaar kunnen versterken in plaats van naast elkaar te blijven opereren.

L&O-professionals spelen ook hierin een sleutelrol. Door een gedeeld urgentiebesef te creëren, een veilige structuur voor samenwerking te bieden en ruimte te laten voor verschillen, maken zij leren over de grenzen van sectoren heen mogelijk.

Kennisdelen en samenwerken kan een vliegwiél voor leren zijn.

Technologie voor beter leren

Technologie is voor GGZ Ecademy geen doel op zich, maar een middel om leren toegankelijk, flexibel en aantrekkelijk te maken. We werken met een digitaal leerplatform dat professionals op elk moment toegang geeft tot scholing en inspiratie. Daarnaast verkennen en ontwikkelen we innovatieve leervormen zoals VR, serious games en AI-ondersteunde trajecten.

Bij elke nieuwe leervorm stellen we kritische vragen: draagt dit bij aan transfer naar de praktijk? Past het bij de doelgroep? Hoe ondersteunen we L&O-professionals om deze leervorm goed te implementeren? En: voegt het iets toe aan wat er al is? Niet alles wat technisch mogelijk is, is direct wenselijk. Sommige trends volgen we, met het oog op leerrendement, bewust op afstand.

Transfer naar de praktijk is voor ons een belangrijk aandachtspunt. We bouwen dit onder andere in via transferopdrachten in onze leerproducten, die deelnemers stimuleren om actief de verbinding te leggen tussen het geleerde en hun eigen werkpraktijk. Daarnaast zijn we met een groep L&O-professionals een leernetwerk gestart rond transfer: hoe zorg je ervoor dat scholing – fysiek en online – daadwerkelijk beklijft op de werkvloer? Door bewustwordingssessies, concrete opdrachten en kennisdeling werken we

eraan om opgedane kennis duurzaam te verankeren in het dagelijks werk.

Praktijkgerichtheid staat ook centraal bij onze innovatieve leervormen. Zo ontwikkelden we rond het thema privacy een VR-casus in de vorm van een online escaperoom, waarin deelnemers spelenderwijs ervaren hoe je zorgvuldig omgaat met privacygevoelige situaties. En om teams het gesprek te laten voeren over grensoverschrijdend gedrag, ontwikkelden we *Tot hier en niet verder* – een serious game die als bordspel wordt gespeeld. Beide voorbeelden laten zien hoe technologie kan bijdragen aan bewustwording, handelingsvaardigheid en toepassing in de dagelijkse praktijk.

Kracht van eerste stap

De weg die GGZ Ecademy heeft afgelegd, begon met een eerste gezamenlijke stap vanuit vertrouwen. Vanuit een gedeeld idee dat het anders kon – en moest. Inmiddels werken we samen met 100 instellingen en hebben we een stevige basis opgebouwd. Onze ervaringen laten zien hoe krachtig leren kan zijn wanneer je het organiseert op basis van gedeeld eigenaarschap, sectorbrede samenwerking en vertrouwen in elkaars expertise. Ons succes zit niet

alleen in de leerproducten of de technologie, maar vooral in de verbinding: professionals die elkaar opzoeken, kennis delen en samen leren vanuit vragen uit de werkpraktijk. L&O-professionals spelen daarin een belangrijke rol als verbinders.

Misschien werk je niet in de ggz of heb je (nog) geen coöperatief netwerk. Onze principes zijn echter breder toepasbaar: samenwerking op basis van gedeelde urgentie, ruimte geven aan praktijkkennis, en leren organiseren als iets gezamenlijks – over de grenzen van teams en organisaties heen.

We nodigen andere L&O- en HRD-professionals uit om na te denken met wie je in jouw sector of regio kan samenwerken aan leeroplossingen, welke kennis en ervaringen er al zijn om op voort te bouwen, en hoe je technologie kunt inzetten om leren toegankelijker en betekenisvoller te maken, zonder het menselijke aspect te verliezen.

Een kleine eerste stap, zoals het opzetten van een leernetwerk of het delen van een e-learningmodule, kan het begin zijn van iets groots. Onze ervaringen laten zien dat duurzame ontwikkeling begint met elkaar vinden – door samen te leren en samen te bouwen. ♦



Marieke Post is coördinator communicatie bij GGZ Ecademy. Ze gelooft in de kracht van samenwerking, kennisdeling en een leven lang leren en draagt daar met plezier aan bij in haar werk. www.ggzecademy.nl

COLUMN

Auteur: Ronald Huttinga



Connectie maken als introverte trainer

Daar zat ik dan, met mijn salade voor me, aan een tafel in de trainingsruimte. De deur van het lokaal stond open, de deelnemers hadden zich naar het restaurant begeven om te lunchen. En ik zat hier, helemaal alleen. Een triest moment in het leven van een eenzame trainer? Integendeel: een leuk moment van inzicht!

Die dag verzorgde ik een training over omgaan met eigen spanning. Deelnemers krijgen middels een eigen signaleringsplan inzicht in fases van alertheid en spanning. Met dit model breng je per fase je gedragingen en behoeftes in kaart. Zo leer je dat je aandacht soms even helemaal weg is (ongericht ontspannen), om later weer met volle focus te kunnen werken (lichte eustress). Of hoe hoge disstress nuttig kan zijn – zolang je er maar van kunt herstellen. De groep was enthousiast, stond helemaal aan en stelde veel vragen.

Tegen lunchtijd heb ik ze naar de kantine verwezen en de starttijd na de pauze afgestemd. Terwijl ik met mijn maaltijdsalade voor me uit zat te staren, besepte ik dat ik als trainer veel geleerd heb in wat ik zelf nodig heb op dit gebied.

Toen ik jaren geleden begon en altijd extra-nauwlettend-heel-goed oplette wat ik andere trainers zag doen, kreeg ik de indruk dat je als trainer vooral extravert moet zijn: vrolijk contact maken, supersociaal zijn – vol energie en entertainend. En natuurlijk gezellig met je trainingsgroep lunchen. Ah, dacht ik destijds: zo moet je dus zijn. En dat heb ik een tijdje geprobeerd: zo'n leuke extraverte trainer zijn. Je raadt het al, dat werd helemaal niks. En met niks bedoel ik: uitgeblust thuiskomen, opzien tegen weer een dag 'entertainen' en de echte connectie met mijn groep missen.

Gelukkig weet ik nu beter. Met een introverte aard heb ik ook verwerkingstijd nodig – zelfs voor positieve indrukken die ik van anderen opdoe. Ik laad op tijdens momenten waarop ik echt kan afschakelen. Daarom lunch ik liever alleen of maak ik een wandeling tijdens pauze. Ik heb ook ontdekt dat introversie juist kwaliteiten met zich meebrengt die als trainer goed van pas komen. Zo ben ik sfeergevoelig, kan ik vanuit rust contact maken met een groep, merk ik subtiele verschillen in sfeer op en neem ik tijd om een veilige setting te creëren.

Begrijp me goed, dit is geen pleidooi voor introverte of tegen extraverte trainers. Wat ik leerde, is dat het werkt als je traint op een manier die bij je past. *Practice what you preach* dus, ook op deze dag. Toen de groep na de lunch terugkwam en mijn mijmeringen eindigden, deelde ik een voorbeeld uit eigen ervaring: hoe het signaleringsplan mij hielp mijn energie te richten en ik vanuit mijn fase van ongerichte ontspanning nu bewoog naar lichte eustress, om de training weer met de juiste focus voort te zetten.

Ronald Huttinga is redactielid van TvOO.

De meeste impact met DISC? Die maak je samen.

Bij TalentFirst koop je niet zomaar een DISC-analyse.
Je kiest voor 24 jaar ervaring, experts die met je meedenken
en de grootste DISC-community van Nederland.



- ✓ Impactvolle gedragsanalyses in 26 talen
- ✓ Direct inzetbaar in coaching, teams en loopbaantrajecten
- ✓ Eigen account en rapporten met jouw logo
- ✓ Uitstekende klantenservice en een klantvriendelijk portaal
- ✓ Ook als je ergens anders gecertificeerd bent

Vraag een gratis voorbeeldanalyse aan
of bel 020-6271812 voor een kennismaking.
Werk Slimmer. Werk samen. Kies TalentFirst.



disc.first



*Hoe je een community digitale fitheid
tot leven brengt*

Van iPad tot inspiratie

Auteur: **Joitske Hulsebosch**

Hoe digitaal vaardig zijn we eigenlijk? Die vraag stond centraal toen het Leerhuis begin 2022 een digiscan uitvoerde binnen de Nederlandse Arbeidsinspectie. De uitkomst: een dikke voldoende! Toch kwamen er ook verbeterpunten naar voren, vooral rond het gebruik van eigen applicaties. Niet lang daarna richtte het Leerhuis, samen met enkele enthousiaste medewerkers, de community van ambassadeurs digitale fitheid op. Doel: de digitale vaardigheden in de organisatie versterken. Drie jaar later blijkt uit de evaluatie: verbondenheid is cruciaal, een duidelijke facilitator die de community activiteiten organiseert maakt het verschil, en kleine acties hebben grote impact.

De Nederlandse Arbeidsinspectie (NLA) is een organisatie met veel digitale middelen: interne applicaties voor het rapporteren van inspecties, videobeltools van Webex tot Teams, en een rijk gevulde kennisbank. De uitdaging ligt in het begeleiden van de medewerkers naar een effectief en slim gebruik van alle middelen. Zo werd er over de interne documenten en de kennisbank gezegd: "Ik kan wel zoeken maar niet vinden." Hoe zorg je bijvoorbeeld dat mensen slimmer gaan zoeken?

Allereerst: wat verstaan we onder een community van ambassadeurs? De ambassadeurs zijn medewerkers met affiniteit met digitale middelen. Ze doen mee op vrijwillige basis. Ze ondersteunen hun eigen team op digitaal vlak, met vragen maar ook met tips en advies. Als groep is het een lerende community, want zij weten ook niet alles. Dit concept van de lerende community is gebaseerd op een beproefd theoretisch kader: het concept van de 'community of practice' zoals beschreven door Etienne Wenger en collega's (2002).

Een community of practice is gebouwd op drie pijlers (Figuur 1): het domein (digitale fitheid), de gemeenschap of community (de ambassadeurs), en de praktijk (concrete kennisdeling en vaardigheden zoals wachtwoordmanagement). De community groeit doordat mensen zich verbonden voelen met het doel en met elkaar. Ze ontlene een deel van hun professionele identiteit aan het zijn van een ambassadeur digitale fitheid.

Waarom we hebben gekozen voor een community en niet voor een serie trainingen? Uit verschillende onderzoeken (Verheijden, 2020; Zantvoord, 2020) blijkt



Figuur 1. Pijlers van een community of practice

dat het effectief is om collega's in te zetten die anderen begeleiden bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Medewerkers zijn het meest geholpen met ondersteuning van een collega uit hun eigen team of afdeling. Ze waarderen vooral iemand die geduldig is, kennis heeft van de benodigde applicaties en hen rustig helpt om zelf de vaardigheden onder de knie te krijgen.

In de digiscan hadden zo'n 70 medewerkers aangegeven geïnteresseerd te zijn in het ambassadeurschap: mensen uit alle hoeken van de organisatie die meedoen in de communityactiviteiten, samen leren en hun team ondersteunen.

Structuur en participatie

Om de community tot leven te brengen en te laten groeien, is gekozen voor een heldere structuur en doelen, en is verbinding gezocht met de strategie van de organisatie. De structuur werd actief ondersteund door een digiwerkgroep voor het organiseren van leeractiviteiten. Als richtlijn voor de ontwikkeling van

vaardigheden stelde het management een helder raamwerk op. Dit raamwerk onderscheidt operationele, informatieve en strategische vaardigheden op basis-, plus- en expertniveau, van 'Kan informatie en documenten vinden op interne systemen' tot 'Coacht collega's in gebruik digitale toepassingen'.

Bij aanvang zijn drie sponsors uitgenodigd om de link naar besluitvorming te waarborgen: leidinggevenden met een belang in de community die meedenken op strategisch niveau over de ontwikkelingen in die community.

Als facilitator ondersteunde ik de community en organiseerde de activiteiten samen met vrijwilligers. De digiwerkgroep van collega-leeradviseurs en informatiemanagement hielpen de community vormgeven en selecteerden onderwerpen die in de praktijk speelden.

De belangrijkste activiteiten en faciliteiten van de community betreffen:

- Maandelijks online ambassadeursessies, met onderwerpen van OneNote tot veilig online werken.
- Een online forum voor uitwisseling, waar ambassadeurs advies kunnen vragen aan collega's.
- Een jaarlijkse ambassadeursworkshop ter verbinding en inspiratie.
- De organisatie van de maand van de digitale fitheid (maart) voor wel 325 deelnemers, met online work-outs over diverse onderwerpen.

Community in beweging

In de drie jaar van faciliteren hebben zich een aantal belangrijke ontwikkelingen voorgedaan. Zo is het profiel van de

ambassadeurs sterk veranderd. In het begin meldden zich juist 'digibeten' aan met het doel zich te ontwikkelen – een mooi streven. Toch waren deze medewerkers minder actief in het ondersteunen van hun team. Later sloten steeds meer digitale voorlopers zich aan. Daarnaast hebben managers zich ingezet voor 'een ambassadeur per team'. Dat heeft geleid tot een groep van zo'n 80 ambassadeurs digitale fitheid, die ook echt geïnteresseerd zijn in het ondersteunen van hun team.

De onderwerpen zijn praktischer en beter behapbaar geworden. Waar in het begin abstracte onderwerpen als 'open source' aan bod kwamen, kregen onderwerpen als 'sneltoetsen', 'werken met MS Teams' en 'het sneller opstarten van je laptop' steeds meer aandacht. Ambassadeurs verkiezen onderwerpen die meteen tips genereren om te delen in hun teams. De sessies trekken gemiddeld 20 tot 25 deelnemers en worden ook regelmatig teruggekeken.

KeePasstraining

Toen Ricardo deelnam aan de ambassadeursessie over KeePass, zag hij direct de waarde van veilig wachtwoordbeheer. Hij verdiepte zich verder in de tool en gaf vervolgens zelf een training aan zijn team. Dankzij zijn inzet gebruikt nu de meerderheid van zijn collega's KeePass om wachtwoorden veilig op te slaan. Dit is een voorbeeld van hoe een ambassadeur een blijvende impact kan maken en digitale veiligheid naar een hoger niveau tilt.

We begonnen met online uitwisseling via de officiële fora van het ministerie. Daar gebeurde niet heel veel. Inmiddels wisselen we vooral uit via een WhatsAppgroep. Dat blijkt veel laagdrempeliger. Vragen als ‘Wie wil er mee doen met een test?’ worden daar sneller gesteld en beantwoord.

Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van vooral reactief ondersteunen naar steeds vaker proactief adviseren. Wat bedoelen we hiermee? In 2023 was de meerderheid vooral bezig met vragen beantwoorden van collega’s in hun team. Een derde (33%) zette ook proactief onderwerpen op de agenda van het team. We hebben vervolgens educatieve materialen ontwikkeld die de ambassadeurs direct in hun team kunnen gebruiken, zoals een hand-out over het gebruik van sneltoetsen. Het is nu gebruikelijk dat de ambassadeur tijdens overleggen kort de tijd nemen voor een uitleg of tips.

Je hoeft als facilitator niet alles te weten – je moet vooral weten wie iets weet.

De samenwerking met de teammanagers heeft hierbij geholpen: zij vragen nu actief om input van hun ambassadeur. Ook de signaalfunctie is gegroeid. Zo zijn dankzij ambassadeurs problemen met de VPN-verbinding gesignaleerd en is er aandacht gekomen voor de behoefte aan heldere richtlijnen rond het gebruik van generatieve AI.

Naast een focus op de basisvaardigheden is er een focus op innovatie en vernieuwing ontstaan. Zo hebben we een podcast georganiseerd rond generatieve AI. Hoe kunnen we de digitale infrastructuur verbeteren? Elk jaar zijn er weer nieuwe onderwerpen op de agenda van de maand van de digitale fitheid zoals je ecologische voetafdruk.

Voor het ambassadeurschap is een aantal uren beschikbaar. Een deel van de ambassadeurs kan overigens helemaal zelf bepalen waar ze hun tijd aan besteden.

Kunst van faciliteren

De rol van de facilitator is belangrijk. In dit geval ging het om een investering van één tot vier uren per week. Een facilitator die actief verbindt, persoonlijk contact legt,

Sneltoetskaartjes

Tijdens een van de sessies vertelde iemand uit de landelijke community digitale fitheid over sneltoetsen. Het gebruik van sneltoetsen zorgt niet alleen voor tijdswinst maar geeft ook een gevoel van controle. Na de sessie zijn er in samenwerking met drie ambassadeurs sneltoetskaartjes gemaakt voor de NLA. De ambassadeurs deelden sneltoetskaartjes uit om collega's efficiënter te laten werken. Wat begon als een klein initiatief groeide uit tot een groot succes: al meer dan 750 kaartjes werden verspreid. Dit verhaal bewijst dat zelfs eenvoudige tools een groot verschil kunnen maken in de digitale fitheid van medewerkers.

ambassadeurs uitnodigt om zelf sessies te verzorgen, maar ook extern netwerk, blijkt cruciaal. Iemand die ziet wie waar goed in is, en die persoon vervolgens uitnodigt om dat te delen. Die kleine persoonlijke uitnodiging maakt vaak het verschil tussen 'leuk idee' en 'ik doe mee'. Zonder eindverantwoordelijke verdwijnen activiteiten gemakkelijk van de radar.

Als facilitator van een community hoeft je geen expert te zijn wat betreft het onderwerp van de community: zo maakte ik zelf geen gebruik van de software binnen de Inspectie. Je hoeft niet alles te weten – je moet vooral weten wie iets weet. Een kennismakingsgesprek met een nieuwe ambassadeur of een mailtje met een vraag kan leiden tot iets moois. Een van de belangrijkste taken als facilitator is het spotten van kansen: Wie loopt ergens warm voor? Wie is ergens goed in, maar beseft het zelf nog niet? Waardeer en ondersteun initiatieven vanuit de groep. Regelmatig besteden we aandacht aan wat we willen leren en wie bepaalde kennis heeft. Zo raakte ik eens in gesprek met een ambassadeur die tussen neus en lippen door vertelde dat een collega in haar team superhandig is met OneNote: "Zij weet echt alles." Een paar dagen later had ik die collega aan de lijn en wilde ze samen met mij wel een sessie geven over OneNote. De reacties waren enthousiast: "Wat fijn om tips te krijgen van iemand die het echt dagelijks gebruikt!"

Tegelijkertijd helpt het wel degelijk om onderwerpen goed te snappen en zelf een visie te vormen. De ambassadeurs hebben lang niet altijd duidelijke wensen. Dan zorg je zelf voor interessant thema's voor bijeenkomsten. Zo liepen er binnen

de Rijksoverheid nogal wat discussies rond Microsoft Teams en generatieve AI. Enige kennis van het domein van de community helpt om de goede vragen te stellen en de juiste mensen uit te nodigen. Netwerken helpt om een bredere blik op het domein te ontwikkelen.

Voor de verdieping in de community is het belangrijk niet alleen expertkennis te delen, maar ook ruimte te bieden voor uitwisseling tussen de deelnemers. Ik probeerde uitwisselingssessies met inhoudelijke af te wisselen. Door kennis uit de eigen organisatie te delen is er

ROL AMBASSADEUR

- 1 je team helpen / ondersteunend zijn aan je team**
 - enthousiasmeren
 - nieuwe mogelijkheden identificeren / kennis opdoen - delen
 - samen zorgen dat je een probleem gaat oplossen
 - zelf toegankelijk zijn en een lage drempel neerleggen
 - nieuwsgierige houding
- 2 "als ik al één collega heb kunnen helpen om digitaal efficiënt en beter te werken"**
 - Genoeg kennis/ervaring opdoen om anderen te helpen
 - Anderen 'helpen' om zelf ook een ambassadeursrol te bekleden
- 3 Wat is er nodig?**
 - Goede uitleg bij de bijeenkomsten en de presentaties delen
 - zelf prioriteren

Figuur 2. Rol ambassadeur

geen vertaalslag nodig naar de praktijk. Ambassadeurs vinden het leuk, maar soms ook spannend, om hun kennis te delen. Vaak was dit tevens een stimulans voor de ambassadeur om weer verder in het onderwerp te duiken.

Naast het matchen, enthousiasmeren en faciliteren van uitwisseling ben je ook een netwerker namens de community. Aan de ene kant netwerk je in de organisatie: met besluitvormers zoals de sponsors, maar ook met experts die belangrijke vragen kunnen beantwoorden, denk aan



Figuur 3. De digitale ambassade

een AVG-specialist voor vragen over digitale veiligheid. Daarnaast netwerk je ook extern: zo was ik actief in rijksbrede community's, maar ook de community digitale fitheid (www.digitalefitheid.nl/community) en heb daar inspiratie opgedaan voor de maand van de digitale fitheid.

Kracht van verbinding

Fulco merkte dat er steeds meer vragen kwamen over de veiligheid van een aantekeningenapp. In plaats van enkel de vragen hierover te beantwoorden, ging hij actief op zoek naar een betere oplossing. Een medewerker van de afdeling Informatie Beveiliging en Privacy stelde Notate Pro voor als veilig alternatief. Uit deze samenwerking ontstond de suggestie om een aantekenfunctie in de zelfgebouwde app te integreren. Zo vergroot digitale fitheid niet alleen kennis, maar resulteert ook in concrete verbeteringen binnen organisaties.

Bouwstenen van impact

Wat maakt deze community van ambassadeurs digitale fitheid nu echt succesvol (Figuur 1)?

Domein

Een belangrijk en urgent onderwerp is cruciaal voor succes. Uit evaluaties in 2025 onder 261 medewerkers blijkt dat ze digitale fitheid belangrijk vinden; ook was digitalisering een belangrijk thema voor het management. Voorkom dat je aan een dood paard trekt met een onderwerp wat niet leeft.

Praktijk

Onderwerpen dienen goed aan te sluiten bij de praktijk. Uit de evaluaties blijkt dat deze community de juiste punten weet aan te stippen: "Doet ze goed door dingen aan ons te communiceren vanuit de groep ambassadeurs, zelf handigheidjes over te brengen, hier continu aandacht voor te hebben en altijd bereid te zijn te helpen/ uit te leren." De rol van de ambassadeurs wordt in 2025 dan ook positief beoordeeld.

*Informeel leren is vaak
onzichtbaar, dus breng het
onder de aandacht.*

Community

Een andere succesfactor zit in de verbondenheid tussen mensen. Ambassadeurs voelen zich onderdeel van iets groters. Ze leren van elkaar, durven vragen te stellen en blijven betrokken. Dat komt niet vanzelf: het netwerk wordt gevoed met maandelijkse themasessies, educatieve materialen en – minstens zo belangrijk – persoonlijke contacten en humor. Met elke nieuwe ambassadeur is er een kennismakingsgesprek. Ook de live ontmoetingen, tijdens de jaarlijkse workshops of de Dag van de Inspecteur, zijn belangrijk. Zorg dat de community een plek is waar mensen bij willen horen. Mensen weten elkaar makkelijk te vinden en zoeken elkaar op.

L&D-praktijk

Hoe kan jij als L&D'er met een communityaanpak aan de slag? Begin met het kiezen van een duidelijk domein en zorg dat deelname vrijwillig is.

Als mensen wegblijven, is dat vaak een signaal dat het onderwerp niet genoeg aanspreekt.

Organiseer vervolgens peer learning: laat collega's een sessie verzorgen. Dat maakt het herkenbaar en laagdrempelig, en het helpt om verborgen kennis boven tafel te krijgen. Benadruk dat het niet om een strak voorbereid college gaat, maar om een open uitwisseling. Gebruik daarbij informele communicatiekanalen, zoals een WhatsApp- of Signal-groep – die werken vaak beter dan formele platforms.

En tot slot: zorg voor zichtbaarheid. Informeel leren is vaak onzichtbaar, dus breng het onder de aandacht. Deel succesverhalen, laat ambassadeurs aan het woord, en haak aan bij bestaande initiatieven. Voor ons was de maand van de digitale fitheid zo'n kans om impact te maken, net als onze aanwezigheid op de Dag van de Inspecteur met een eigen kraampje, en natuurlijk de steun van drie betrokken sponsors. ♦



Joitske Hulsebosch is specialist in leren met technologie en medeoprichter van [Ennuonline](https://www.ennuonline.com), gericht op het vormgeven van innovatief leren en werken. Met haar achtergrond in internationale samenwerking en een scherp oog voor de kracht van netwerken, begeleidt ze leertrajecten en community's waarin digitale tools en sociale interactie hand in hand gaan. Haar stijl is praktijkgericht, nieuwsgierig en kent een kwinkslag. Werkplekleren, community's of practice, digitale fitheid en generatieve AI zijn terugkerende thema's in haar aanpak. www.ennuonline.com

Referenties

- Community Digitale Fitheid, www.digitalefitheid.nl/community
- Verheijden, S. (2020). *Talent van medewerkers inzetten voor digitalisering*. Gedownload van https://www.digivaardigindezorg.nl/wp-content/uploads/2020/09/webinar-talent-van-eigen-medewerkers-inzetten-voor-digitalisering.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School.
- Zandvoord, J. (2020). *Digitale Vaardigheden* (Eindrapport). UtrechtZorg.

In gesprek met Theo Compernelle

Van sprinkhaanvisie naar breinfeestjes

Auteur: **Ronald Huttinga**

Kun je te 'connected' zijn? In tijden waar connectie op iedere plek en tijd mogelijk is, maken we een kleine pas op de plaats en stellen ons deze vraag: is er een schaduwzijde aan altijd maar met iedereen verbonden kunnen zijn? Zou minder constant verbonden zijn, tot meer verbinding met onszelf en elkaar kunnen leiden?

Om deze vragen te verkennen gaan we in gesprek met de Vlaamse neuropsychiater Theo Compernelle. Hij schreef diverse boeken en is onderzoeker en adviseur voor onderwijs en organisaties over stressmanagement, aandacht en het brein.



Theo Compernelle

U bent al een halve eeuw actief in onderzoek naar het effect van stress op het brein; waar is de liefde voor dit thema vandaan gekomen?

"Van oorsprong ben ik neuropsychiater, gefascineerd door de wisselwerking tussen het psychische en het somatische. Een periode lang werkte ik met gezinnen uit de getto's van Philadelphia, waar de leefomstandigheden een diepgaande impact hadden op het mentale welzijn. Die ervaring wekte mijn belangstelling voor de ecologische benadering, die ik later 'eco-psycho-somatisch' ben gaan noemen."

"Terug in Vlaanderen volgde onderzoek naar stress op bij middelbare scholieren, wat leidden tot enkele opvallende bevindingen. Zo bleek het traditionele middelbare onderwijs – met een vaste klas en een vaste docent – minder negatieve stress te veroorzaken dan het systeem zoals we het nu kennen. Ook ondervonden meisjes in gemengde scholen meer stress dan in meisjesscholen. Verrassend genoeg bleek onderlinge competitie juist het welbevinden van leerlingen te bevorderen. De media pikten deze resultaten gretig op, waarna ook bedrijven mij steeds vaker wisten te vinden met vragen rond stress."

"Een brokkelbrein is continu afgeleid."

Uitdagingen

Hoe verschilt de visie op stress van nu met die van toen?

"Het is fijn dat er zo veel aandacht voor stress is, maar de slinger is wel doorgeslagen. Stress was destijds een

Over Theo Compennolle...

Dr. Theo Compennolle is een internationaal gerespecteerd consultant op het vlak van stress in de werkcontext. Hij was hoogleraar onder meer aan de Universiteit van Amsterdam, en de Université Libre de Bruxelles, en visiting professor aan het TIAS en INSEAD. Hij is docent en coach van professionals en leidinggevend bij multinationals overal ter wereld. Hij is auteur van bestsellers als *Stress, vriend & vijand* (13e dr.) en *Ontketen je brein* (13e dr.).

Meer recent schreef hij met andere experts *Van brokkelbrein naar focus: Praktijkgids voor docenten over aandacht, social media en het brein* (2021) en *Ontketen het brein van je kind: Van schermverslaving naar digitale vrijheid* (2022).
www.compennolle.com

teken van zwakte – tegenwoordig lijkt stress bijna een statussymbool: je moet het altijd druk hebben, een beetje zorgelijk doen over dat het zwaar is en een baas hebben die veel te veel eisen stelt. Zo'n houding beïnvloedt ook hoe je je situatie interpreteert: wie de oorzaken vooral buiten zichzelf zoekt, ondermijnt zijn eigen veerkracht."

Welke rol speelt altijd connected zijn in het ontstaan van burn-out?

"Burn-out is lange tijd gezien als een werkgerelateerde aandoening – vooral de schuld van de baas en de werkomgeving. Het feit is juist dat je stressbalans ook je eigen verantwoordelijkheid is."

“Die constante verbondenheid is een belangrijke oorzaak van burn-out. De slaap die je laat, de tijd die je verliest en de spanning die je creëert doordat je altijd aan je telefoontje hangt, heeft een enorm effect op het herstelvermogen van je brein.”

Hoe gaat u zelf om met al die uitdagingen?

(lacht) “Je zou het misschien niet verwachten, maar ik ben zelf een enorme technofiel: ik hou van nieuwe ontwikkelingen en van gadgets. Ook voor mij is het een uitdaging om me er niet in te verliezen. Ik heb mezelf aangeleerd om op gepaste momenten gebruik te maken van die technologie en te ervaren wat gefocust werken mij oplevert. Jij benaderde mij bijvoorbeeld via LinkedIn. Daar kijk ik precies twee keer per week op, zonder te scrollen.”

Brokkelbrein

Hoe moeten we rekening houden met deze negatieve effecten van technologische ontwikkelingen?

“We denken bij nieuwe technologische ontwikkelingen vaak in termen van het vergroten van onze intellectuele productiviteit – en die bieden op dat vlak zeker kansen. Maar in de praktijk blijkt die productiviteit juist vaak te dalen. Dat merkte ik al toen ik met mijn managementontwikkelingsprogramma's werkte met directeuren, die net allemaal een BlackBerry hadden gekregen, enkel met e-mail. Tijdens een heisessie bleken ze nauwelijks nog in staat om met hun team een 'helikoptervisie' te ontwikkelen. Even afstand nemen van de dagelijkse praktijk, vooruitdenken, diep nadenken – dat lukte niet meer. Ze werden voortdurend teruggezogen in de operationele besommeringen. Vanaf dat moment ben ik de term 'sprinkhaanvisie' gaan gebruiken:

ze konden zich heel even losmaken van het operationele, maar sprongen meteen weer terug naar de waan van de dag.”

Gek, eigenlijk: we weten er steeds meer over, maar toch blijft het moeilijk om er echt iets aan te doen.

“Als je dat bliepje hoort, dat lampje ziet flitsen of die trilling voelt, krijg je niet alleen een shotje dopamine toegediend, maar krijg je tevens de indruk dat je belangrijk bent, iemand je nodig heeft, je kunt gaan pleasen – licht neurotische trekjes die we allemaal wel in ons hebben. En of je het bericht nu leest of niet: alleen al door die gedachten ben je uit je concentratie. Door mijn persoonlijke ervaringen daarmee en wat ik om me heen zag, ben ik me gaan verdiepen in de effecten en die blijken desastreus voor je intellectuele prestaties.”

Welke effect heeft deze versnipperde aandacht?

“Ons denkbreïn heeft er veel baat bij om zich langdurig te concentreren op één zelfgekozen activiteit. Een 'brokkelbreïn' heeft dat niet geleerd of juist afgeleerd doordat je bijvoorbeeld 80 keer per dag je mobieltje pakt. Bij jonge mensen ligt dat gemiddelde tussen de 100 en 200 keer. Het breïn is hierdoor niet meer in staat om ergens langdurig aandacht voor te hebben en te houden.”

U richt zich tegenwoordig vooral op het onderwijs. Waarom?

“Eerst dacht ik dat dit brokkelbreïn vooral ontstond bij volwassenen – bij oude knarren zoals ik, die niet geboren zijn met deze spullen – maar ik had het mis. Gaandeweg ontdekte ik dat juist kinderen van nu hier enorme schade door oplopen. Een generatie groeit op met schermpjes,

al vanaf de wieg. In plaats van te spelen en te ontdekken, staren ze naar telefoons. Ook het onderzoek is duidelijk: hoe jonger en hoe meer kinderen met schermpjes bezig zijn, hoe slechter niet alleen voor hun leervermogen en concentratie, maar ook voor hun psychosociale ontwikkeling.”

“Toen ik dit ontdekte wat dit met kinderen doet, voelde ik dezelfde drijfveer als bij mijn eerste boek over stress: als mijn inzichten iemand kunnen helpen, is het schrijven de moeite waard. Maar ik wilde verder gaan. Als ik managers leer hoe dit werkt, kunnen teams en organisaties ervan profiteren. Om echt impact te hebben op de jeugd, wil ik me nu ook richten op de mensen die het meeste invloed op hen hebben: ouders en het onderwijs. Samen met twee ervaren experts in docententraining schreef ik daarom een praktijkgids voor docenten over aandacht, sociale media en het brein, gevolgd door een boek speciaal voor ouders.”

U stond mede ‘aan de wieg’ van het overheidsadvies om telefoons in de klas te verbieden?

“Door mijn werk op dit gebied werd ik onderdeel van de expertcommissie van de Nederlandse overheid. Die commissie adviseerde – volkomen terecht – om mobieltjes in de klas te verbieden. Veel scholen namen dat advies serieus en grepen zelfs de kans aan om ze volledig uit het schoolgebouw te weren. In Nederland is dat verrassend goed verlopen. Echter als het in de scholen verboden wordt dan komt de hele verantwoordelijkheid op de schouders van de ouders terecht, die zich er geen raad mee weten.”

L&D-praktijk

Hoe denkt u over ontwikkelingen in L&D die uitgaan van korte leermomenten, zoals microlearnings of kennissnacks?

“Ik denk dat we met deze leerelementen te veel toegeven aan dat brokkelbrein, in de plaats van het te trainen. Het is juist belangrijk dat mensen langdurig gefocust informatie kunnen opnemen, en bijvoorbeeld ook wat langere stukken kunnen lezen, om iets echt in de context te kunnen begrijpen. Lezen bevordert je denkbrein, scrollen verpest het. In mijn workshops is het ook te merken: mensen kunnen hun aandacht korter bij de les houden. Ik denk dat we absoluut niet moeten toegeven aan die trend, maar we mensen beter kunnen helpen om zich weer langer te kunnen concentreren.”

Hoe zorg je daar als organisatie voor?

“Organisaties kunnen bijvoorbeeld werken met focusblokken. Iedereen werkt dan op afgesproken tijden zonder afleiding, bijvoorbeeld twee keer per dag een uur lang: geen onderbrekingen, geen telefoontjes, geen contact. Jonge mensen die nooit hebben geleerd zich langdurig te concentreren, verzetten zich vaak zodra dit binnen de organisatie van hen wordt gevraagd. Als mensen het gaan ervaren vinden ze het heerlijk, juist ook de jonge generatie. In een bedrijf zijn ze het ‘breinfeestjes’ gaan noemen en stelden de jonge medewerkers na verloop van tijd zelf voor om de frequentie en duur van die feestjes op te schroeven, omdat ze zoveel meer werk konden verzetten, zich creatiever voelden en minder stress ervoerden.” ♦

Ronald Huttinga is redacteur van Tv00.



Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn

Logica van de lappendeken

Verbinden is een van de grote opgaven van deze tijd – zeker als het gaat om vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Denk aan thema's als inclusie, werkdruk of het versterken van zelforganisatie. Ze laten zich niet vangen in strakke plannen of vaste formats. In zijn nieuwe boek *De logica van de lappendeken* laat Hans Vermaak zien hoe je bij dit soort complexe vraagstukken toch verschil kunt maken: niet door te sturen van bovenaf, maar door klein te beginnen en verbindingen te weven vanuit je eigen lokale praktijk.

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Voor dit themanummer *Connect* ging ik met Hans in gesprek over het belang van verbindingswerk, het verschil tussen samenwerken en *'knotworking'*, en de betekenis hiervan voor L&D-professionals. Want hoe draag je bij aan verandering als het systeem niet maakbaar is?

Waar staat 'de logica van de lappendeken' voor en waarom is deze deken relevant voor complexe vraagstukken binnen en buiten organisaties?

"In de kern is 'de logica van de lappendeken' eigenlijk een andere manier van kijken naar complexe vraagstukken", vertelt Hans Vermaak. "Vraagstukken waarbij niemand echt aan het roer staat, en waar een klassieke, planmatige aanpak het al snel aflegt tegen de weerbarstige werkelijkheid. Ik heb het boek geschreven met grotere maatschappelijke vraagstukken in gedachten, denk aan de energietransitie, de toekomst van de zorg of de mentale druk op jongeren. Maar ook binnen organisaties zie je zulke vraagstukken: duurzaamheid, inclusiviteit en sociale veiligheid, professionele autonomie in een wereld die steeds meer gereguleerd en geprotocolleerd raakt. Wat zich binnen de organisatie afspeelt, weerspiegelt wat er buiten gebeurt. Dit zijn thema's die veel mensen raken, maar waar niemand in z'n eentje verantwoordelijk voor is. Ze vragen om samenwerking over de grenzen van afdelingen, beroepen en organisaties heen – en dus ook om een andere manier van kijken en werken."

Verbinding

In *De logica van de lappendeken* beschrijft Hans hoe verandering niet ontstaat



Over Hans Vermaak...

Hans is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is daarnaast senior research fellow bij NSOB en associate partner bij Sioo en Twynstra Gudde. Hij is ook bekend als auteur van *Leren veranderen*, *Plezier beleven aan taaien* *vraagstukken* en *Iedereen verandert: Nu wij nog*.
www.hansvermaak.com

door centraal gestuurde programma's, maar door kleinschalige initiatieven die met elkaar verbonden raken. "De lappendeken is voor mij een metafoor voor een netwerkachtige manier van werken. Die past bij situaties waar niemand het overzicht of de controle heeft. Dan moet je werken aan verbinding, stukje bij beetje."

Je stelt dat sommige vraagstukken 'van iedereen en van niemand zijn'. Waarom schieten klassieke veranderingaanpakken hier tekort? Wat maakt dat we naar jouw idee een andere manier van kijken en handelen nodig hebben bij dergelijke kwesties?

Als L&D-professionals worden we vaak betrokken bij verandertrajecten die net

buiten de gebaande paden vallen. Het zijn onderwerpen waar veel mensen iets van vinden, maar waar niemand echt 'eigenaar' van is. Hans: "Als we het hebben over thema's als inclusie, werkdruk of herstelgerichte zorg, dan zijn dat vraagstukken die veel factoren en actoren raken. Ze zijn daardoor niet helder af te bakenen en niemand heeft er volledig grip op. Ik noem dit 'vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn'. Een klassieke veranderaanpak past waar vraagstukken vooral van 'jou' zijn: een overzichtelijke omgeving waarin je begrijpt wat er speelt, kan ontwerpen wat werkt en kan handelen binnen je cirkel van invloed. Een dergelijke aanpak gaat uit van een duidelijke eigenaar, gerichte sturing en een zekere mate van maakbaarheid."

"Bij 'vernetwerkte' vraagstukken daarentegen ontbreekt het overzicht. En dat blijft zo als je het omhoog delegeert." Bij deze vraagstukken past een aanpak die Hans 'complexiteitsmatching' noemt. Geen simpele oplossingen of centralistische sturing, maar een benadering die recht doet aan de dynamiek en gelaagdheid van zulke vraagstukken: "Je kunt wel degelijk verschil maken in je eigen lokale praktijk – je eigen lapje. Wanneer je de verbinding zoekt met anderen die aan hetzelfde grotere vraagstuk werken, ontstaat er iets wat je alleen nooit had kunnen bereiken."

In je boek introduceer je het begrip 'verbindingswerk'. Wat houdt dit in en waarom is het zo belangrijk voor professionals die willen bijdragen aan verandering? Wat vraagt het van iemand om verbindingswerker te zijn in het dagelijkse werk?

"Verbindingswerk is een manier om

vanuit je eigen praktijk bij te dragen aan iets groters, zonder dat je daar eerst een formele opdracht voor hebt gekregen. Je legt actief verbindingen met anderen die – ieder vanuit hun eigen plek – bezig zijn met hetzelfde bredere thema. Je werkt relationeel, over grenzen heen, vaak informeel en stap voor stap; niet met een strak plan, maar met gevoel voor wat er speelt. Verbindingswerk is allesbehalve vrijblijvend gepaard", gaat Hans verder. "Het vraagt om gerichtheid, om vakmanschap. Het gaat erom dat je iets doet wat verschil maakt – niet alleen voor jezelf, maar voor een breder vraagstuk waarmee je je verbonden voelt."

"De een denkt bij verbindingen meteen aan allianties tussen organisaties of aan transitietafels. De ander denkt aan leergemeenschappen en sociaal activiteiten. Een volgende ziet zichzelf al dwars door muren heen of misschien wel activistisch het debat aangaan over onderwerpen die cultureel vast lijken te zitten. Iedereen heeft zo zijn voorkeursgroeven. Net als de veranderkleuren ooit hielpen om te zien dat er meer veranderbenaderingen zijn waaruit je kan kiezen, zo leiden ook vele verbindingen naar Rome."

Dimensies

"In verbindingswerk onderscheid ik drie dimensies. De eerste dimensie is die van spreidingswerk: professioneel verbindingswerk. Hierbij deel je kennis en ervaring met vakgenoten – dichtbij of verder weg – zodat je samen sterker wordt in wat je doet. Dat is niet alleen waardevol, maar ook inspirerend, omdat het over je eigen vak gaat. Het kan zelfs een inktvlekwerking hebben. Bovendien leent deze dimensie zich

voor veel leervormen; echt iets voor HRD-professionals zou je denken.”

“De tweede dimensie is die van schakelwerk: institutioneel verbindingswerk. Je zoekt actief de verbinding met mensen uit een heel ander vakgebied dan het jouwe. Je doet dat omdat wat zij doen, en wat jij doet, elkaar kan versterken. Misschien heb je een veelbelovende nieuwe praktijk ontwikkeld, maar stuit je op beperkende regelgeving. In zo’n geval schakel je met mensen die verstand hebben van beleid of wet- en regelgeving – niet jouw expertise, maar wel die van hen. Dat vraagt om vertaalwerk, want je spreekt niet vanzelfsprekend elkaars taal.”

“De derde dimensie betreft spitwerk: cultureel verbindingswerk. Thema’s als inclusie, duurzaamheid of doorgeslagen protocollering gaan dwars door vele organisaties heen. Cultuur kan je zien als een netwerk van relationele verbanden, waarin betekenissen worden bevestigd door bestaande machtsstructuren. Je ontsnapt er niet zomaar aan, dat vraagt om een diepere verkenning. Dat kan studieus met een aantal gelijkgestemden, of je kunt juist vernieuwend handelen in je eigen praktijk, bijvoorbeeld door inclusie daar een stap verder te brengen. Of je kiest voor een meer activistische benadering en zoekt de publieke arena op. Je zoekt nieuwe verbindingen om vaste structuren te doorbreken.”

“Door slim allerlei verbindingen te leggen met anderen vergroot je je eigen invloed. Je hoeft het niet alleen te doen; juist door samenwerking ontstaat iets dat verder reikt dan jouw eigen lapje. Verbindingswerk

zet verandering niet vast in structuren, maar maakt het los. Het democratiseert verandering: iedereen kan eraan bijdragen, ongeacht functie of positie. Het biedt ruimte voor echte beweging, omdat het vertrekt vanuit wat er al gebeurt en mensen verbindt rondom dat wat ze belangrijk vinden.”

Je hebt een verbindingscyclus van zes stappen ontwikkeld. Hoe helpt deze cyclus om werk te maken van verbindingen tussen initiatieven, afdelingen of organisaties?

“De verbindingscyclus (Figuur 1) is geen strak stappenplan, maar een denk- en doe-hulp om beweging te krijgen in een vaak weerbarstige werkelijkheid.” Hans waarschuwt dat verbindingswerk weleens gezien wordt als vrijblijvend geklets. Maar, zegt hij, “als het geen ambacht is, kun je het beter niet doen. Het verlangt moeite om te zien wat zoal kan, waardoor het dan werkt, hoe je er handig in wordt.”

“Als iets werkt, willen we het liefst snel doorpakken en het model kopiëren. Maar in de logica van de lappendeken



Figuur 1. Verbindingscyclus

werkt opschaling anders. Niet door standaardisatie van een aanpak of structuur, maar door het versterken van verbindingsvaardigheden, zodat een andere manier van kijken en doen op veel plekken tot iets nieuws kan leiden.”

1. Casus oprekken

Je start bij jezelf: wat is jouw lokale praktijk en welk breder vraagstuk, waarmee je je verbonden voelt, raakt daaraan? Door dat expliciet te maken, krijg je de neiging om iets extra's naast je lokale praktijk te doen om meer te bereiken: verbindingswerk.

2. Territorium verkennen

Daarna ga je op zoek naar wie er nog meer met dat vraagstuk bezig zijn. Je kijkt over de grenzen van je eigen praktijk heen waar de aanknopingspunten liggen. Die zie je vooral als je het concreet houdt: namen en gezichten, wat er te halen en te brengen valt en dergelijke.

3. Verbindingsvariatie zoeken

Hier vergroot je je handelingsrepertoire. Je kijkt bewust naar verschillende vormen van verbinding: spreidingswerk, schakelwerk, spitwerk – voorbij je gebruikelijke voorkeursgroef. In deze stap mag je 'wild zoeken'.

4. Strategisch selecteren

Met de ideeën die je hebt maak je bewuste, begrensde keuzes: wie benader ik waarvoor op welke manier? Je doet namelijk niet alles wat kan: dan spreid je jezelf te dun. Je weegt waarmee je het meest kan bereiken.

5. Omgeving gidsen

Zodra je met mensen verbindingen legt – zeker als daar voorheen niet zomaar bij hen aanklopte – dan roept dat vragen op.

Waarom kom je bij mij en waarom pak je dat zo aan? Want dat voelt 'gek'. Dan komt het moment waarop je uitlegt wat je aan het doen bent en waarom dat toch zo gek niet is en kan werken; vanuit de logica van de lappendeken. Hierdoor doen ze sneller mee of nemen wellicht zelf initiatieven.

6. Verbindingen weven

Door het leggen van diverse verbindingen ontstaat er een weefwerk rondom je heen: jouw bijdrage aan een bredere lappendeken. Zo werk je aan het onderhouden van relaties, het aan elkaar knopen van inzichten en acties, en het levend houden van het vraagstuk waarvoor je het doet – niet eenmalig, maar voortdurend: afstemmen, confronteren, omwoelen, bijstellen, verder bouwen.

'Je hoeft het niet allemaal te organiseren of aan te jagen. Je mag ook faciliteren, uitnodigen, loslaten ...'

Knopen

Wat is het verschil tussen verbindingswerk en een netwerkaanpak, en wat betekent dat voor de werkwijze van L&D-professionals?

“Waar verbindingswerk draait om het actief leggen van betekenisvolle verbindingen tussen mensen die vanuit hun eigen praktijk aan een vergelijkbaar vraagstuk werken, kent een netwerkaanpak vaak een organisatie van bovenaf. En daar wringt het,” zegt Hans. “Bij een netwerkaanpak heeft iemand bedacht hoe de rest zich

moet gedragen; controle en overzicht komen via de achterdeur weer binnen. Een lappendeken ontstaat als veel mensen verbindingswerk doen; netwerken zijn dus het gevolg van verbindingswerk en niet andersom.”

Doorbraak

In een samenwerking tussen basisscholen en jeugdhulpverleners ontstond de vraag hoe de ondersteuning van kinderen met meerdere zorgen tegelijk – thuis, op school, in de wijk – verbeterd kon worden. Lange tijd werd dat geprobeerd met convenanten en beleidsstukken, maar de echte doorbraak ontstond pas toen professionals elkaar informeel begonnen op te zoeken. Een leerkracht belde een jeugdhulpverlener rechtstreeks, er ontstonden kortere lijnen, beter begrip, snellere hulp. “Ze begrepen elkaar beter, konden sneller schakelen, en het werkte eigenlijk verrassend goed – zonder dat er eerst een dik plan of akkoord aan vooraf was gegaan.”

Hans noemt dat *'knotworking'*: het aan elkaar knopen van dingen die al gebeuren. Niet een knoop, maar een heleboel knoopjes. Dit is voor L&D-professionals een belangrijke les: in plaats van een netwerk proberen te bouwen of te beheren, kijken naar waar de energie al zit en die versterken. Door bijvoorbeeld informele ontmoetingen te faciliteren, kleine experimenten aan te moedigen of verhalen zichtbaar te maken. En dat op

tallose plekken en manieren. En vooral: door anderen te ondersteunen om zelf die verbindingen te leggen als onderdeel van hun dagelijks werk.

Je schrijft dat deze manier van werken ongemak oplevert voor mensen die van 'maakbaar, grijpbaar en uitrolbaar' houden. Kan dit ongemak juist ook waardevol zijn?

“We hebben in organisaties decennialang waarden zoals eenheid, controle, transparantie en stabiliteit gevierd; alsof die altijd goed zijn. Een lappendeken werkt juist vanwege contrasterende waarden: doordat variëteit wordt gezocht, velen ondernemend zijn, subtiele aspecten meetellen en beweging centraal staat. Deze waarden moeten we leren waarderen en realiseren rond verknoopte opgaven. Dat is vaak ongemakkelijk, omdat het minder vertrouwd is en we er minder bedreven in zijn – maar juist daardoor komt iets in beweging. Zie het als een troostrijk perspectief: je hoeft het niet allemaal te organiseren of aan te jagen. Je mag ook faciliteren, uitnodigen, loslaten ...”

Tot slot

Wat zou jij L&D-professionals willen meegeven? Wat kunnen zij morgen al anders doen?

“Zie jezelf niet alleen als opleider, maar ook als wever – iemand die verbindingen legt, beweging mogelijk maakt en anderen kan ondersteunen om dat ook te doen, stap voor stap. Zo kun je een bijdrage leveren aan de verspreiding van verbindingswerk als professionaliteit: het ontwikkelen van denken en doen. Of dat nou in opleidingen, coaching of experimenten is.”

“Daarnaast kun je groepen mensen ondersteunen om met opgaven aan de

slag te gaan, waarbij ze verbindingen met anderen nodig hebben om echt wat te bereiken. De uitdaging ligt erin hen te helpen om zich dat weefwerk al doende eigen te maken. Soms door verbindingen voor of met hen te organiseren, als tijdelijke hulpstructuur, maar vooral door hen te laten organiseren.”

“Tot slot kun je zelf tegen vraagstukken aanlopen die veel breder zijn dan je eigen praktijk, denk aan de vakontwikkeling van HRD of sociale veiligheid in je stad. Pak dan vanuit jouw praktijk je eigen weefwerk op om meer te bereiken.”

Wacht dus niet op een opdracht, een projectstructuur of toestemming van bovenaf om verschil te maken. Juist als L&D-professional zie je wat er speelt in de organisatie. Maak daar gebruik van: wat raakt jou persoonlijk, en waar zie je anderen die met iets soortgelijks bezig zijn? Zet die eerste stap. Nodig iemand uit voor een gesprek, breng mensen bij elkaar, deel een ervaring of stel een vraag. Begin klein. Voor mij zit de waarde van de lappendeken niet in het grote gebaar, maar in het lef om te beginnen en in grenzeloos veel leren door dat te doen. ♦

Sibrenne Wagenaar is redactielid van TvOO.

Als je kiest voor inhoud.



Hartger Wassink, Dubbeluitgave

Er zijn als Leider

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf.

Leider zijn in dialoog

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf. Zolang je samenwerken blijft zien als vooral iets dat je medewerkers moeten doen, hoef je niet na te denken over hoe samenwerking er bij jou zelf eigenlijk uitziet.



www.kloosterhof.nl

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



Skillful collaboration

Nieuwe kijk op samenwerken

Auteurs: **Nick Regan & Jackelien van Dijk**

Stel je voor: je zit in een teammeeting. Aan tafel vijf collega's, op het scherm een AI-assistent die realtime meedenkt, opties genereert en risico's analyseert. Je collega naast je knikt instemmend bij de suggestie van de AI-assistent. Jij twijfelt. Maar wie of wat spreek je aan? De mens of het algoritme?

Welkom in de nieuwe werkelijkheid waarin samenwerken niet langer enkel mensen betreft, maar ook technologie omvat. Niet als gadget of hulpmiddel, maar als volwaardige speler aan tafel. In deze hybride werkrelatie is één vraag cruciaal geworden: hoe houden we als mensen de regie over betekenisvolle samenwerking, juist nu technologie meer en meer begint mee te praten?

In dit artikel bundelen Nick Regan en Jackelien van Dijk hun perspectieven en praktijkervaring. Wat hun bindt is de overtuiging dat de toekomst van werk – en de menselijke maat daarin – afhangt van hoe vaardig we leren samenwerken. Niet alleen met elkaar, maar ook met technologie als volwaardige speler in dat samenspel.

De whitepaper *We All Collaborate* van Nick (2025) vormt het vertrekpunt: een oproep om samenwerking niet langer te beschouwen als vanzelfsprekend, maar als iets waar we samen steeds beter in kunnen worden. Jackelien onderzoekt wat ‘vaardige samenwerking’ inhoudt in een context waarin AI steeds vaker meepraat, meedenkt en zelfs meebeslist. Hoe kan ‘*skillful collaboration*’ ons helpen om niet alleen beter met elkaar, maar ook bewuster met technologie samen te werken?

Hoe vaardig werken we samen?

Samenwerken betekent in de kern gewoon ‘samen werken’. Het Engelse woord ‘*collaboration*’ komt van het Latijnse *collaborare*: ‘col’ (samen) en ‘labore’ (werken). In de context van vandaag is effectieve samenwerking geen luxe, maar noodzaak. We werken steeds meer in diverse netwerken en samenwerkingsverbanden wat vereist dat mensen samen denken, leren en handelen.

Samenwerken is dan ook een gewaardeerde vaardigheid. Het World Economic Forum noemt in haar *Future of Jobs Report 2025* analytisch denken, veerkracht, flexibiliteit, leiderschap en sociale invloed als cruciale kernvaardigheden. Deze lijken misschien op zichzelf te staan, maar om echt impact

te creëren zijn ze afhankelijk van ons vermogen om samen te werken.

Waar samenwerking vroeger vooral plaatsvond met collega’s in dezelfde ruimte, werken we nu in hybride teams met digitale tools en steeds vaker met AI als ‘meedenkende partner’. Technologie helpt ons slimmer werken, maar kan ons denken ook sturen of afvlakken. Wie stelt nog kritische vragen als het algoritme sneller rekent dan wij? Wie daagt de voorgelegde opties nog uit?

AI is niet zomaar een tool, maar een samenwerkingspartner die ons uitdaagt om opnieuw te definiëren hoe we werken en leren samen met technologie (Mollick, 2024). Hier komt ‘*skillful collaboration*’ in beeld: de vaardigheid om binnen de samenwerking ruimte te creëren voor twijfel, tegenspraak, ethische afwegingen en alternatieve perspectieven – ook als technologie ogenschijnlijk het laatste woord heeft. Zie AI als een leerpartner waarmee je samen groeit, in plaats van een black box die je klakkeloos volgt (Mossbridge, 2024).

Waarom samenwerking vaak mislukt

De meeste professionals zijn nooit getraind in samenwerken als volwassenen. We leren het als kind, en brengen die ingesleten gewoontes mee naar onze teams. We denken dat we weten hoe we moeten praten, luisteren en samen complexe vraagstukken kunnen oplossen, maar in werkelijkheid schuurt en botst het vaak en lopen we weer tegen dezelfde patronen aan. Veel gehoorde klachten in organisaties ten aanzien van samenwerking zijn te bundelen in vier barrières.

Deze barrières zijn universeel. We zijn net mensen, zullen we maar zeggen. We zien ze in alle sectoren en op alle niveaus. En zolang ze niet benoemd en aangepakt worden, ondermijnen ze het vertrouwen, de betrokkenheid en uiteindelijk is dat terug te zien in de individuele en gezamenlijke prestaties.

Gefragmenteerde gesprekken

Verdeelde, verwarrende of emotioneel afstandelijke gesprekken waarin mensen langs elkaar heen praten en niemand zich echt gehoord voelt. "Onze discussies blijven maar doorgaan zonder echt resultaat." "Dezelfde mensen praten altijd. De rest haakt af." "Ik voel me niet echt gehoord als ik iets zeg."

Onevenwichtige besluitvorming

Gesprekken waarbij besluiten onduidelijk, eenzijdig of top-down worden genomen zonder echte betrokkenheid of eigenaarschap. "We weten niet wie beslist, of hoe." "Het lijkt alsof de uitkomst al vaststaat." "We hebben een besluit genomen, maar ik weet niet wie er echt achter staat."

Overvolle vergaderingen

Bijeenkomsten zonder duidelijke bedoeling, te veel of juist te weinig deelnemers, een overvolle agenda en weinig opvolging. "Mijn agenda staat vol met vergaderingen en vaak weet ik niet eens waarom ik erbij zit." "Er staat veel op de agenda, maar we komen nergens echt aan toe." "Sommigen praten te veel, anderen zeggen niets."

Onbedreven peer coaching

Feedback die te laat komt, te kritisch is of te oppervlakkig. In plaats van groei ontstaat er een defensief afweermechanisme dat

meer kwaad dan goed doet. "We geven alleen feedback als er iets misgaat." "Mijn feedback lijkt niet aan te komen of helpt niet." "Mensen zeggen dat ze feedback willen, maar schieten in de verdediging."

Skillful collaboration

Als samenwerking betekent dat we samen werken – en dat doen we door te praten, te luisteren en samen te voelen en denken – dan gaat vaardige en betekenisvolle samenwerking over het bewust ontwikkelen van deze menselijke vaardigheden aangevuld door technologie. Het vraagt oefening, verbondenheid, onderlinge afhankelijkheid en een gezamenlijke inzet om voortdurende te streven naar verbetering of ontwikkeling. Samenwerkingsvaardigheden kun je zien als 'samen-mens-vaardigheden', maar zijn nu 'samen-mens&technologie-vaardigheden' geworden.

In plaats van samenwerking te zien als een lijst met individuele competenties, stellen we voor om te denken in 'plekken' waar teams en technologie samenkomen om die vaardigheden te oefenen en ontwikkelen. Samen vormen deze vier plekken een kompas voor transformationeel leren en samenwerken. Plekken met letterlijk en figuurlijk ruimte. In moderne organisaties is die ruimte zeldzaam. We hollen van meeting naar meeting, worden gestoord door piepende of trillende smartphones; amper tijd om stil te staan bij waar het echt om gaat.

De plek van vaardige gesprekken

Een plek waar we ideeën, emoties en perspectieven delen. We luisteren aandachtig, stellen vragen, bouwen voort op elkaars bijdragen en creëren onderlinge

betrokkenheid. Dit is een plek waar 'new thinking' ontstaat in plaats van telkens weer oude gedachten aan te horen.

De plek van vaardige besluiten

Een plek van overleg waar de beslissingen die we nemen weloverwogen en grondig zijn. We volgen bewust gekozen gestructureerde processen passend bij de situatie waarin de teams of organisatie zich bevinden met heldere verantwoordelijkheden. Een plek van transparantie waar alle stemmen worden gehoord, wat de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van het team stimuleert.

De plek van vaardige ontmoetingen

Een plek van participatie waar we volledig betrokken zijn. We komen aan met een volledig besef van het doel, de prioriteiten, onze rol en de verwachte bijdrage. Een plek waar de energie verfrissend is, het proces duidelijk gefaciliteerd en de output afgestemd en uitvoerbaar.

De plek van vaardige peer coaching

Een plek van openheid waar we geven en ontvangen. De informatiestroom is inzichtelijk, zorgzaam en gedurfd, en is to the point en actueel; zowel in een-op-eensituaties als in teamverbanden. Een plek waar we een gevoel van wederzijdse steun, diepgaand leren en impactvolle groei creëren.

Van plek naar ruimte

Individueel leren kan natuurlijk waardevol zijn. Maar collectief leren in teams is transformerend en creëert ruimte. Wanneer teams samen leren, creëren ze gedeelde betekenis, normaliseren ze nieuw gedrag en ondersteunen ze elkaar

bij het toepassen van wat ze leren. We hebben keer op keer gezien: wanneer teams nieuwe manieren van samenwerken ervaren, wortelt verandering sneller en dieper. Dit geldt vooral wanneer ze samenwerken met nieuwe technologieën.

Veel organisaties richten zich nu op collectieve intelligentie: het combineren van menselijke denkkraft en data om sneller tot oplossingen te komen. Maar wat we echt nodig hebben, is collectieve wijsheid: het vermogen om ruimte te creëren voor vaardige samenwerking. In deze samenwerking is op zijn tijd plek om te vertragen, ethische afwegingen te maken en samen te reflecteren op de bedoeling en de impact van keuzes.

'Mijn menselijkheid is met de jouwe verbonden, want we kunnen alleen samen mens zijn.' – Desmond Tutu

Tot slot

We begonnen dit artikel met een ogenschijnlijk simpele vraag: hoe houden we als mensen de regie over betekenisvolle samenwerking, nu technologie letterlijk mee begint te praten? Regie is natuurlijk een schijnveiligheid. Het antwoord ligt niet in het uitsluiten van technologie, maar in het ontwikkelen van skillful collaboration als gedeeld kompas. Vaardige samenwerking gaat niet over meer doen. Het gaat erom dat we op een andere manier verschijnen wanneer we de dingen doen die we elke dag al doen – met meer intentionaliteit, meer aanwezigheid, meer duidelijkheid, meer verbinding en dus vaardiger.

Laten we stoppen met het standaard vasthouden aan onze geconditioneerde gewoonten. Door bewust te bouwen aan plekken waar vaardig wordt samengewerkt en waar mens en technologie elkaar ontmoeten, leren we niet alleen effectiever samenwerken, maar staan we ook bewuster in ons (werkende) leven. "Misschien is vaardig samenwerken in het tijdperk van AI wel precies dat: mens durven blijven, in contact met elkaar en met wat algoritmes ons spiegelen." ♦

Referenties

- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8–24.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Garrett, P. (2021). *A New Kind of Dialogue*. Dialogue Publications.
- Hawkins, P. (2017). *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*. Kogan Page.
- Mollick, E. (2024). *Co-Intelligence: Living and Working with AI*. W.H. Allen.
- Mossbridge, J. (2024). *Shifting the Human-AI Relationship: Toward a Dynamic Relational Learning-Partner Model*. Cornell University.
- Regan, N. (2025). *We All Collaborate: It's Time We Learn to Do It Skillfully* (A White Paper for Business and HR Leaders).
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559–577.
- World Economic Forum (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

Jackelien van Dijk is redactielid van Tv00.



Nick Regan is een gecertificeerd leiderschapscoach, ervaren teamcoach en erkend dialoogbegeleider. Met meer dan 30 jaar ervaring in het begeleiden van leiders en teams, richt hij zich op het bevorderen van betekenisvolle samenwerking en het ontwikkelen van collectieve wijsheid binnen organisaties. Hij staat bekend om zijn praktijkgerichte aanpak, waarbij hij leiders en teams ondersteunt in het navigeren van complexe veranderingen en het versterken van onderlinge verbindingen.
www.ici2learn.com, www.gatheringnatuurlijk.nl en www.laikingland.co.uk

Paradoxaal leiderschap

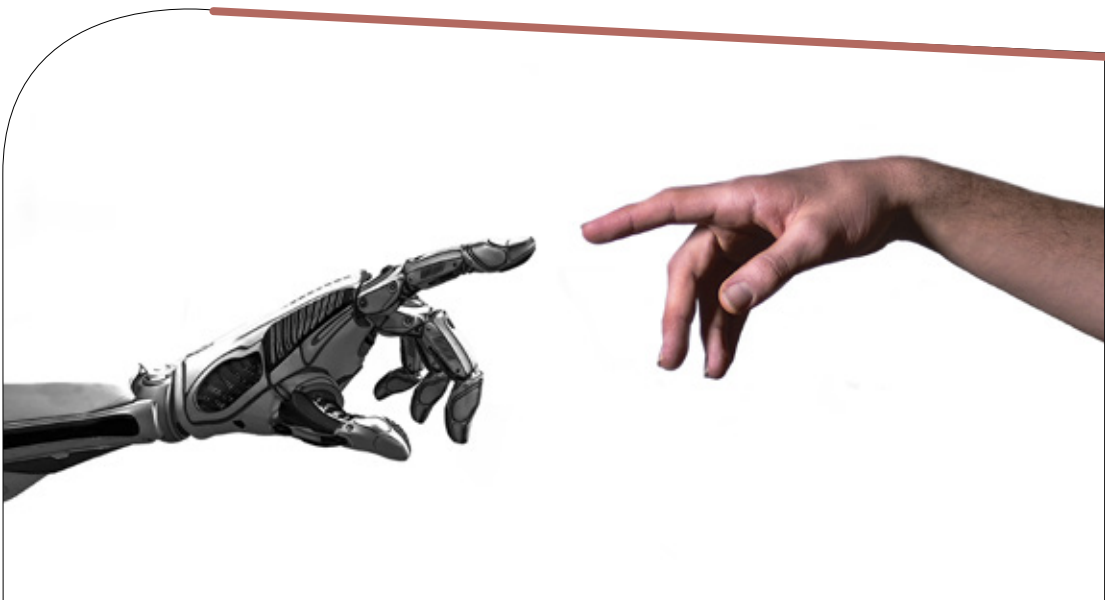
Tegenstellingen productief maken

Auteur: **Jackelien van Dijk**

Organisaties moeten continu balanceren, zoals tussen snelheid en zorgvuldigheid, menselijkheid en technologie, structuur en flexibiliteit. Daarom klinkt steeds luider de roep om een ander soort leiderschap. Niet dat van de eenduidige keuzes en rechte lijnen, maar van het omarmen van tegenstellingen. Filosoof en organisatieadviseur Ivo Brughmans noemt dat 'paradoxaal leiderschap'. In een wereld die steeds complexer wordt, blijkt het niet alleen relevant, maar ook noodzakelijk om paradoxen te benutten om tot betere besluiten en diepere verbinding te komen.

"Een paradox is geen probleem dat opgelost moet worden," zegt Brughmans, "maar een spanningsveld dat ruimte biedt voor groei." In vrijwel elke organisatie sluimeren zulke spanningsvelden: autonomie versus verbinding, standaardisatie versus maatwerk, controle

versus vertrouwen. Volgens Brughmans ligt de kracht niet in het kiezen van de ene kant boven de andere, maar juist in het bewust balanceren tussen beide. En in het kijken hoe beide kanten elkaar kunnen aanvullen en versterken. Het vraagt van leiders om de waarde van beide polen te



erkennen en teams te helpen om in dialoog met elkaar daarin te schakelen en van elkaar te leren.

Een treffend voorbeeld komt uit de zorg. Daar ontstond in een zorgteam een stevig debat over het serveren van gepureerd fruit versus hele stukken fruit: veiligheid tegenover autonomie. Door het spanningsveld expliciet te maken en samen de speelruimte te verkennen, werd zichtbaar dat beide waarden belangrijk zijn en in beleid een plek moesten krijgen. Maar ook dat beide kanten kunnen doorschieten; aan de ene kant in betutteling en aan de andere in laissez-faire en verwaarlozing.

Het vraagt van leiders dat zij kaders creëren waarbinnen teams ruimte krijgen om eigen afwegingen te maken, in plaats van weer van bovenaf een nieuwe regel inzake fruitversnijding uit te vaardigen. Brughmans noemt het 'vangrails plaatsen' die richting bieden zonder te verstikken. Binnen die bandbreedte ontstaat ruimte om te schakelen en te combineren. En juist daar, in het grijze gebied, vol nuance en ongemak, wordt geleerd.

Spanning creatief benutten

Dat ongemak is precies wat paradoxaal leiderschap omarmt. Waar klassieke managementoplossingen gericht zijn op het 'wegwerken' van spanning, nodigt Brughmans uit om deze juist toe te laten. "Problemen los je op. Paradoxen vragen om het dragen van spanning. Beide kanten hangen met een elastiek aan elkaar en roepen elkaar op. Denk aan hybride werken: thuiswerken geeft vrijheid, maar kan ten koste gaan van verbinding. De vraag is dan niet of we kiezen, maar hoe we en-en kunnen denken. Vrijheid en verbondenheid."



Over Ivo Brughmans...

Ivo Brughmans is filosoof, politicoloog, organisatieadviseur en auteur van onder meer *Paradoxaal leiderschap* en *Paradoxaal coachen*. Zijn nieuwste boek *(De)polarisatie* komt eind dit jaar uit. Zijn werk focust zich op het ontwikkelen van leiderschap dat ogenschijnlijk tegengestelde waarden en perspectieven kan samenbrengen voor een beter resultaat.

www.paradoxaalleiderschap.com

Deze manier van kijken opent de deur naar creatieve spanning. Brughmans haalt de uitdagende opgave aan die de voormalig Unilever CEO ooit stelde: "Hoe kunnen we en onze winst verdubbelen en onze ecologische footprint halveren?" Zulke schijnbare tegenstellingen nodigen uit tot innovatie, tot het zoeken naar nieuwe combinaties en denkpatronen. Het vraagt van L&D-professionals dat ze leren niet vanuit of/of-keuzes, maar vanuit creatieve combinaties te denken. Paradoxen kunnen zo krachtige ontwerpprincipes worden in leerinterventies.

Ook op het niveau van organisatiecultuur speelt dit denken een cruciale rol. Professionals voelen zich pas echt verbonden met hun organisatie als hun worstelingen worden erkend. Brughmans stelt dat organisaties hun kernparadoxen expliciet moeten maken. "In het onderwijs speelt voortdurend de spanning tussen het curriculum en de individuele leerbehoefte. Door deze spanningsvelden met elkaar te delen, ontstaat wederzijdse (h)erkenning en een gevoel van verbondenheid." En dat geldt breder. De zogenoemde 'schaduwkanten' van organisaties – zoals *quiet quitting* als schaduwkant van een doorgeschoten prestatiedruk – moeten niet worden weggewerkt, maar juist worden besproken en gewaardeerd in hun onderliggende functie. Kennelijk zijn ze een signaal dat naast prestatie ook welbevinden van belang is. Als deze krachten onbenoemd blijven, gaan ze gisten in de onderstroom en worden ze alleen nog maar extremer.

"Verbinding ontstaat niet in de oplossing, maar in het samen kunnen en durven dragen van de spanning."

Mengpaneelbeheerders

Paradoxaal leiderschap vraagt dus niet alleen om anders kijken naar de ander, maar ook naar jezelf. "We denken vaak dat we een consistente identiteit hebben, maar in werkelijkheid huisvesten we

tegenstrijdige eigenschappen," zegt Brughmans. Het gaat erom dat je leert schakelen tussen je interne polen. Niet het streven naar een statisch evenwicht, maar het bewust organiseren van tegenkracht. Bijvoorbeeld: een creatieve leider die zichzelf aanvult met een meer gestructureerde collega. Of een hands-on teamlid dat juist leert ruimte te laten voor de meer beschouwende stem. Dat vraagt om zelfkennis en om het herkennen en benutten van complementariteit – in jezelf en in de ander.

In dat licht bezien zijn leiders als het ware mengpaneelbeheerders: geen alleskunnners, maar afstemmers. Soms moet het schuifje 'intuïtie' iets verder open, een andere keer mag 'ratio' domineren. De kunst is het afstemmen, schakelen en samenspel zoeken.

Een terrein waar die balans opnieuw uitgedaagd wordt, is technologie. In een wereld van digitalisering en AI staat de menselijke maat onder druk. Toch ziet Brughmans dat die maat zichzelf als het ware 'terugroept': "Waarom worden naast snelkassa's ook klets-kassa's geïntroduceerd? Waarom is in een tijd van streaming bij jongeren de ouderwetse elpee weer zo populair? Omdat mensen contact, menselijkheid, imperfectie, fysieke beleving en rituelen blijven zoeken." Waar AI de efficiëntie versterkt, blijft de zingeving – het waarom – in mensenhanden. Juist daarom is zingeving belangrijker dan ooit: het vermogen om met elkaar van betekenis te zijn, voorbij de data. Intuïtie, lichamelijkheid en emotionele intelligentie zijn de tegenkrachten die ons helpen wijs om te gaan met technologie.

Het bestaande verrijken met het nieuwe

Ook verandering zelf verdient een ander perspectief. Brughmans verzet zich tegen het idee dat we van A naar B moeten.

“We gaan van A naar A+. Echte transitie betekent niet het oude weggoaien, maar het verrijken met iets nieuws.”

Vaardigheden, waarden en tradities uit het verleden kunnen betekenisvol zijn in de toekomst – als we ze in een herkenbare of vernieuwde vorm weer in het geheel weten in te passen. Als mensen zich erkend voelen in wat was, ontstaat ruimte voor wat komt. Zo wordt polarisatie voorkomen

en kunnen spanningsvelden collectief worden gedragen.

Paradoxaal leiderschap vraagt dus om meer dan strategie of methodiek. Het is een houding van nieuwsgierigheid, het toelaten van twijfel, het oefenen in schakelen. Niet om de ander te overtuigen, maar om elkaar werkelijk te begrijpen. Of zoals Brughmans afsluitend zegt: “Verbinding ontstaat niet in de oplossing, maar in het samen kunnen en durven dragen van de spanning” ♦

Jackelien van Dijk is redactielid van Tv00.

Als je kiest voor inhoud.



Hartger Wassink,
Goed bestuur voor iedereen
Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht

Met dit boek beoog ik een systematische benadering te bieden, om te komen tot meer maatschappelijk verantwoord bestuur én toezicht. De titel “Goed bestuur voor iedereen” heeft een dubbele betekenis. Goed bestuur zou voor iedereen moeten werken: de hele samenleving zou moeten profiteren van het werk van bestuur en toezicht. En goed bestuur moet voor iedereen toegankelijk zijn.

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl

A line drawing illustration showing a human hand on the right holding a prosthetic hand on the left. The prosthetic is a mechanical hand with visible joints and fingers. A teal diagonal line is on the left side of the page.

Waarom angst een slechte raadgever is in het AI-debat

Auteur: **Barend Last**

"Ze gaan ons allemaal vervangen!"; riep een deelnemer tijdens een van mijn workshops over kunstmatige intelligentie. Zijn gezicht sprak boekdelen: pure angst. En hij is niet alleen. De afgelopen maanden hoorde ik in scholen, bedrijven, zorginstellingen en conferentiezalen dezelfde bezorgde stemmen. De ene helft van de professionals voorspelt een utopisch wonderland waarin AI alle administratieve rompslomp wegtovert.

De andere helft schildert een dystopisch landschap waarin mensen overbodig worden en werknemers alleen nog maar prompttrucjes leren.

Ik snap die emotionele reacties wel. Grote veranderingen roepen nu eenmaal gemengde gevoelens op. Maar wat me opvalt: angst verlamt – en dat kunnen we nu echt niet gebruiken.

Angst is een slechte raadgever en maakt ons letterlijk dom. Bij angstige mensen zien neurowetenschappers dat de prefrontale cortex – het deel van ons brein dat verantwoordelijk is voor complexe afwegingen – minder actief is. We schakelen terug naar binaire keuzes: vechten of vluchten.

Vertaald naar het AI-debat houdt dat in: verbieden of ongecontroleerd toelaten. Zo blokkeren sommige schoolbesturen ChatGPT compleet op hun netwerk. Andere organisaties rollen zonder enige voorbereiding AI-tools uit in hun werkprocessen. Beide zijn paniecreacties, geen verstandig beleid.

Nog problematischer: angst leidt tot wat psychologen *'solution aversion'* noemen. Bang voor een probleem, verwerpen mensen ook alle mogelijke oplossingen die ermee geassocieerd worden. Frame AI als existentiële bedreiging, en mensen keren zich ook af van AI-geletterdheid, van experimenteren met AI-tools, of van investeren in AI-onderzoek. Precies het tegenovergestelde van wat we nodig hebben.

Verantwoordelijkheid

Waarom zijn we zo bang? Deels omdat we AI antropomorfiseren: vermensenlijken. "AI gaat ons overnemen", hoor je dan. "AI leert zichzelf te verbeteren." "AI begint eigen doelen te stellen." Dit taalgebruik suggereert een wezen met eigen wil, intentie en autonomie. Maar dat is een fundamentele denkfout. AI denkt niet. AI wil niets. AI leert niet in menselijke zin. Het is geen bewustzijn. Het genereert statistisch waarschijnlijke output op basis van trainingsdata. Niets meer, niets minder.

Waarom is deze denkfout zo relevant? Om de verantwoordelijkheid op de juiste plek te leggen. Als we geloven dat AI 'zichzelf verbetert', dan lijken we machteloos; een autonoom proces dat ons overspoelt. Als we inzien dat AI-systemen worden verbeterd door mensen, met menselijke agenda's en belangen, dan kunnen we eisen stellen aan transparantie, controle en verantwoording.

Je hebt geen sciencefiction nodig om wakker te liggen van AI.

Daarom moeten we stoppen met formuleringen als 'AI schrijft', 'AI leert' of 'AI vindt'. Feitelijk zetten mensen AI in om tekst te genereren, patronen te herkennen, of beslissingen te ondersteunen – maar altijd onder menselijke regie, via menselijke infrastructuur, voor menselijke doelen.

Functionele autonomie

AI-systemen kunnen echter wel degelijk functioneel autonoom opereren, met echte impact. Ze kunnen binnen vooraf gedefinieerde kaders zelfstandig handelingen uitvoeren zonder directe menselijke tussenkomst. Een recruitmentsysteem kan kandidaten selecteren, een monitoringsysteem kan medische afwijkingen detecteren, een voorspellingsmodel kan kredietrisico's inschatten. Die functionele autonomie leidt tot reële effecten op mensenlevens – mensen die een baan niet krijgen, die een behandeling ontvangen, of die een lening geweigerd wordt.

Maar die functionele autonomie is fundamenteel anders dan de intentionele autonomie van mensen. AI-systemen kunnen niet buiten hun geprogrammeerde grenzen treden, kunnen geen eigen waarden of motieven ontwikkelen, en hebben geen bewuste ervaring van wat ze doen. Het zijn instrumenten, geen actoren. Wanneer we dit onderscheid uit het oog verliezen, beginnen we de verkeerde vragen te stellen.

Scenariodanken

Een andere hindernis voor goed beleid: we denken snel in enkelvoudige doemscenario's in plaats van meervoudige toekomst. Ik schrok van een recente presentatie bij Eva Jinek waar Alexander Klöpping een dramatisch AI-scenario presenteerde: binnen twee jaar zou AI ons allemaal overtreffen, en dan...

Zo denk je niet serieus over de toekomst. De kracht van toekomstverkenning zit juist in meervoudigheid. Je onderzoekt verschillende richtingen, analyseert signalen, trends en drijvende krachten. Je kijkt wat wenselijk is en wat waarschijnlijk is, en op basis daarvan anticipeer je in de richting van het meeste wenselijke. Dat is constructief toekomstdenken. Geen sciencefiction met een agenda.

Urgentie in het nu

Het ironische is: je hebt geen sciencefiction nodig om wakker te liggen van AI. We hebben nu al te maken met urgente vraagstukken: Hoe waarborgen we digitale soevereiniteit wanneer strategische AI-infrastructuur grotendeels in handen is van enkele Amerikaanse en Chinese techgiganten? Hoe beschermen we onze democratische processen

tegen synthetische misinformatie die met steeds geavanceerdere AI-tools wordt geproduceerd? Welke nieuwe geopolitieke machtsverhoudingen ontstaan er wanneer landen met toegang tot grote taalmodellen en datacentra een voorsprong krijgen op landen zonder deze middelen? Hoe voorkomen we dat AI-systemen in kritieke sectoren zoals energie, financiën en logistiek een cyberveiligheidsrisico vormen voor onze nationale infrastructuur? Wat betekent de opkomst van AI voor de positie van Europa in de mondiale technologierace, en hoe voorkomen we dat we afhankelijk worden van buitenlandse AI-oplossingen?

Dit zijn concrete, actuele uitdagingen die om beleid vragen. Ze zijn complex en urgent genoeg om mensen wakker te houden zonder dat we hoeven te fantaseren over 'superintelligentie'. Waarom zouden we energie verspillen aan speculatie als deze concrete uitdagingen voor het oprapen liggen?

*De toekomst overkomt
ons niet. De toekomst
maken we samen.*

Gewone technologie

Ik pleit niet voor naïef optimisme. Integendeel. Ik pleit voor wat ik 'waakzame betrokkenheid' noem: alert zijn op risico's, maar tegelijk actief meedenken over oplossingen.

Laten we AI zien voor wat het is: een uiterst krachtige systeemtechnologie, maar ook niets meer dan dat. Net zoals

>> INSPIRATIE

elektriciteit, de stoommachine of het internet heeft AI het potentieel om onze maatschappij ingrijpend te veranderen. Maar net als die eerdere technologieën blijft AI beheersbaar door verstandig beleid, ethische kaders en geleidelijke integratie.

De komende jaren bepalen we samen hoe AI onze wereld gaat vormen. Niet door ons

te laten verlammen door angst of door te vluchten in sciencefiction. Maar door met beide benen op de grond te blijven staan, elkaars zorgen serieus te nemen, en door de mouwen op te stropen. Door te experimenteren, te leren en bij te sturen.

De toekomst overkomt ons niet. De toekomst maken we samen. ♦



Barend Last (1986) begon als leerkracht in het basisonderwijs, waar zijn passie voor onderwijsinnovatie ontstond. Hij interesseerde zich vooral voor de vraag: 'Waarom doen we eigenlijk wat we doen?' en stroomde daarom door naar de wetenschappelijke wereld. Hij werkte onder meer als docent, manager en onderwijspecialist in verschillende lagen van het onderwijs. Inmiddels is hij vooral actief als schrijver, spreker en onderwijsmaker, en staat hij weer een dag per week als leraar voor de klas in het basisonderwijs. www.barendlast.com



LinkedIn als leerplek

Zichtbaar zijn, leren en verbinden

Auteur: **Marjolein Bongers**

Wat leer jij eigenlijk van je collega's? Of van vakgenoten buiten je organisatie? Steeds vaker zie ik hoe een enkel bericht op LinkedIn leidt tot verrassende gesprekken, nieuwe inzichten of zelfs samenwerking. Het begon met een post waarin een medewerker haar leerervaring deelde. Een collega reageerde met een vraag, iemand anders voegde een boekentip toe. Wat volgde was een levendig gesprek – niet via formele leertrajecten, maar gewoon, online.

LinkedIn is allang niet meer alleen een platform voor cv's en vacatures. Het is een plek waar je leert van anderen, door zichtbaar te zijn in je werk en in wie je

bent. Als medewerkers hun verhalen delen, maken ze niet alleen het merk sterker, maar ontstaat ook een cultuur van openheid, nieuwsgierigheid en leren. En

dat is waar het in dit artikel om draait: hoe je als organisatie een omgeving creëert waarin mensen zich durven te laten zien, met elkaar in gesprek gaan en samen leren binnen en buiten de muren van je bedrijf.

In dit artikel verken ik hoe je medewerkers kunt stimuleren om zich op LinkedIn zichtbaar te maken; niet vanuit marketing, maar vanuit leren, verbinden en kennisdelen. Wat gebeurt er als professionals hun inzichten, vragen of successen delen met hun netwerk? Wat levert dat op voor henzelf, voor collega's, en voor jouw organisatie als geheel?

Als L&D-professional krijg je praktische handvatten om *social learning* te bevorderen. Denk aan werkvormen waarmee je medewerkers op een laagdrempelige manier kunt begeleiden in het zichtbaar maken van hun werk, aan manieren om storytelling in te zetten als leervorm, en aan het creëren van een cultuur waarin het veilig is om te experimenteren. Je leest hoe contentcreatie bijdraagt aan vaardigheden zoals reflectie, communicatie en digitale geletterdheid, en hoe je dit kunt integreren in bestaande leertrajecten zoals onboarding, leiderschapontwikkeling of interne kennisdeling.

Voor jezelf als lerende professional biedt dit artikel ook inspiratie. Misschien word jij wel de eerste die het goede voorbeeld geeft door te posten over wat jou bezighoudt in je werk. Want als we zichtbaar maken wat we leren, leren we ook weer van elkaar.

Het bruisbaleffect van leren in het openbaar

Stel je een bad voor met water en een knikker. Je laat de knikker vallen, en wat

gebeurt er? De knikker zinkt naar de bodem, misschien rolt 'ie wat naar links of rechts. Maar verder? Stille. Dat is de content die je als organisatie op LinkedIn plaatst via je bedrijfspagina. Het is er wel, maar maakt nauwelijks impact. Het bereik via een company is over het algemeen vrij laag.

*Het bruisbaleffect
gaat om betekenisvolle
interactie.*

Poging twee: dit keer laat je een bruisbal in datzelfde bad vallen. Binnen seconden begint het te bruisen, te borrelen, te bewegen. Dat is wat er gebeurt als medewerkers hun ervaringen, vragen of inzichten delen. Het bereik is niet alleen vele malen groter, het gesprek wordt ook rijker. Het bruisbaleffect draait om betekenisvolle interactie. Wanneer iemand post over iets wat hem aan het denken zet – een dilemma, een succes of een leermoment – dan nodigt dat uit tot reflectie, reacties en nieuwe perspectieven.

Deze vorm van informeel leren is krachtig en besmettelijk. Het maakt leren zichtbaar, sociaal en collectief. Niet in een leeromgeving, maar midden in de praktijk. Op een platform waar ook mensen buiten de organisatie meeleezen, zoals klanten, partners, vakgenoten. Dat verbindt.

Mensen houden van mensen en leren van mensen

LinkedIn is geen folderrek voor bedrijven. Het is een sociaal netwerk, gebouwd op menselijke interactie. Content die afkomstig

is van mensen scoort structureel beter, zowel qua bereik als betrokkenheid. Waarom? Omdat het authentiek is. Omdat mensen zich herkennen in verhalen, niet in corporate nieuwsberichten of persberichten.

Medewerkers zijn vaak al actief op LinkedIn. Ze hebben hun eigen netwerk, hun eigen toon. Wanneer zij iets delen over hun werk of leerproces, ontstaat er een ander soort gesprek. Niet promotiegericht, maar nieuwsgierig, open. En als meerdere collega's dat doen, gaat het effect verder dan zichtbaarheid: het wordt een leerklimaat.

Wat levert dat op aan leereffecten? Door zichtbaar te maken wat hen bezighoudt, reflecteren medewerkers meer op hun eigen werk en leerproces. Ze krijgen sneller feedback van collega's en vakgenoten, en krijgen tegelijkertijd zicht op andere manieren van werken of denken. Het stimuleert de verbinding tussen mensen, ook over afdelingen heen, en biedt ruimte om nieuwe ideeën te toetsen of te verkennen.

Van medewerker naar lerende professional

Hoe begin je met zichtbaar leren op LinkedIn? Voor veel professionals is dat spannend. Want wat heb je eigenlijk te vertellen? Wie zit daar op te wachten? Toch blijkt: als je schrijft over wat je meemaakt, leer je zelf beter begrijpen wat er speelt, en nodig je anderen uit om mee te denken.

En het mooie? Dit soort content vergroot niet alleen je netwerk of zichtbaarheid. Je ontwikkelt ook vaardigheden als schrijven, reflecteren, communiceren – precies de skills die in elke rol van waarde zijn.

LinkedIn-tips voor lerende professionals

1. **Begin klein:** een korte post over een lezing die je bijwoonde, een uitdaging op je werk, een interessante vraag. Het hoeft geen essay te zijn.
2. **Stel een vraag:** mensen reageren graag als ze iets kunnen toevoegen of helpen.
3. **Deel ook de twijfel:** juist posts over dingen die je nog niet weet of waar over je twijfelt, leiden vaak tot de mooiste gesprekken.
4. **Koppel terug:** laat zien wat je hebt gedaan met reacties of tips. Zo maak je zichtbaar dat je echt leert.

Hoe faciliteer je dit als L&D-professional?

Als L&D-professional heb je een unieke kans om social learning via LinkedIn actief te stimuleren. Niet als verplichting, maar als uitnodiging tot experimenteren, verbinden en leren. Er zijn legio werkvormen en interventies denkbaar waarmee je dat kan doen. Denk aan een training *Zichtbaar leren op LinkedIn*. Ook contentcoaching, waarbij je kleine groepen medewerkers begeleidt bij het formuleren van hun eerste post, werkt goed. Verder zijn lerende formats als: 'Wat ik leerde van...'; 'Een vraag aan mijn netwerk', of 'Eerste keer dat ik...' erg effectief.

Bij het koppelen van content aan actuele thema's binnen de organisatie (zoals duurzaamheid, klantgerichtheid, diversiteit) en het integreren van dit soort

werkvormen in bestaande leertrajecten, snijdt het mes aan twee kanten. Leer nieuwe medewerkers hoe ze hun profiel kunnen gebruiken als leerinstrument tijdens een onboardingtraject, laat leiders het goede voorbeeld geven in zichtbaar reflecteren, en stimuleer kennisdeling door vakgroepen of expertteams samen content te laten ontwikkelen.

Van kopiëren naar creëren

De grootste valkuil is medewerkers vragen om simpelweg berichten van de bedrijfspagina te delen. Dat voelt niet authentiek en is het ook niet. Het engagement is laag, en medewerkers voelen zich er zelden echt eigenaar van.

Wat wel werkt? Medewerkers de ruimte geven om zelf invulling te geven aan wat en hoe ze delen. Niet door voor te schrijven wat moet, maar door te inspireren met formats en voorbeelden. Door actief op te roepen tot verhalen uit de praktijk en een cultuur te stimuleren waarin zowel successen als missers gedeeld mogen worden. En door mensen te begeleiden in het vinden van hun eigen toon, zodat het delen authentiek en betekenisvol overkomt.

Leren zichtbaar maken is ook leren om zichtbaar te zijn. Laat medewerkers experimenteren. Niet iedereen hoeft wekelijks te posten. Maar wel: ruimte voelen om bij te dragen op een manier die bij hen past.

Creëer een cultuur waarin het mag misgaan

Een leeromgeving stopt niet bij de opleidingskalender. Een echt lerende organisatie moedigt experiment aan,

waardeert nieuwsgierigheid en geeft mensen ruimte om te groeien door te proberen. Zichtbaar leren vraagt veiligheid. Medewerkers moeten durven laten zien waar ze over nadenken, zonder bang te zijn voor (voor)oordelen. Daarin hebben leidinggevenden een sleutelrol: geef het goede voorbeeld, wees open over je eigen leerproces, en waardeer de inzet van anderen.

Hoe je dat doet? Stel een intern ambassadeursteam samen dat collega's helpt bij hun eerste stappen. Faciliteer collegiale coaching tussen afdelingen waarbij leerprofessionals feedback geven op elkaars content en geef vooral erkenning, bijvoorbeeld door een spotlight in de nieuwsbrief of een 'learning shout-out'.

*Er zijn legio werkvormen
denkbaar waarmee
je kan uitnodigen
tot experimenteren,
verbinden en leren.*

Verbind zichtbaar leren met strategische doelen

Zichtbaar leren gaat voorbij persoonlijke groei – het versterkt ook de organisatie. Door te laten zien hoe mensen binnen je organisatie leren en zich ontwikkelen, geef je je *employer branding* een boost: je laat authentieke verhalen zien van medewerkers, wat je organisatie aantrekkelijker maakt

voor nieuw talent. Tegelijk stimuleer je talentontwikkeling, omdat medewerkers worden aangemoedigd actief na te denken over hun professionele groei en dit ook zichtbaar te maken. Het bevordert daarnaast kennisdeling, doordat het de afstand tussen afdelingen en silo's verkleint en samenwerking vergemakkelijkt. En niet onbelangrijk: zichtbaar leren prikkelt nieuwsgierigheid en moedigt het uitwisselen van ideeën aan, wat innovatie binnen de organisatie een impuls geeft.

Begin klein, denk groot

Niet iedereen hoeft morgen op LinkedIn te posten. Begin met een klein, enthousiast groepje. Geef hen ruimte, middelen en aandacht. Experimenteer samen. Maak het leuk. En gebruik hun ervaring om anderen te inspireren. Goede startgroepen voor zichtbaar leren zijn bijvoorbeeld young professionals of trainees, omdat zij vaak enthousiast zijn om hun ontwikkeling te

delen. Ook L&D'ers die intern kennis willen delen zijn ideaal, net als recruiters of HR-collega's die al actief zijn op platforms zoals LinkedIn. Tot slot zijn interne changemakers of innovatieteams vaak natuurlijke voorlopers: zij zijn gewend om nieuwe ideeën te verkennen en kunnen anderen makkelijk inspireren.

Tot slot

Wil je een organisatie waarin leren de norm is? Maak het dan zichtbaar. Niet alleen in systemen, plannen of dashboards, maar in mensen. Medewerkers die zich uitspreken. Vragen stellen. Reflecteren. Delen. En in gesprek gaan. Daar groeit niet alleen het individu van, maar de hele organisatie.

LinkedIn is geen bijzaak. Het is een leerplek. Een netwerkklaslokaal zonder muren. Laat medewerkers daar zijn wie ze zijn – professioneel, nieuwsgierig en menselijk.

En het begint bij één bruisbal. ♦



De bevlogen en inspirerende spreker **Marjolein Bongers** is een ervaren trainer en autoriteit op het gebied van LinkedIn. Ze is oprichter van House of Social Media en ambassadeur van LinkedIn Benelux. Met *LinkedIn Power* bereikte ze de top 25 bestverkochte managementboeken. Onlangs schreef ze met Richard van Kray *Sales zonder Bullshit: Hoe je belachelijk succesvol wordt met LinkedIn en Sales vanuit je hart*.

Tot haar klanten behoren zowel MKB-bedrijven als grote organisaties zoals Mercedes-Benz en het ministerie van Binnenlandse Zaken.

www.houseofsocialmedia.nl

COLUMN

AI als collega: wat HR nu moet doen



In mijn vorige column schreef ik al dat HR anders moet nadenken over wat 'resources' eigenlijk zijn. Naast mensen gaat het nu ook steeds vaker over technologie – en vooral over AI. Niet als hype, maar als een nieuwe collega.

Uit onderzoek van professor Ethan Mollick blijkt dat 40% van de mensen dagelijks AI gebruikt, maar slechts 20% zegt dat ook tegen zijn werkgever. AI krijgt dus stilletjes een plek in het werk – ook bij jou op kantoor – terwijl het beleid achterblijft. HR en management praten er of niet over, of zien het als een risico: sneller moeten werken, minder mensen nodig, meer controle. En dat creëert angst. Terwijl organisaties die AI juist wel omarmen, enorme sprongen maken. Mollick laat in meerdere studies zien dat de kwaliteit van werk met 40% toeneemt als AI effectief wordt ingezet.

Bij Bureau Reuring trainen we dagelijks mensen die met AI aan de slag willen. We krijgen dan ook vaak terug: "Jullie maken het menselijk." En precies dat is de kern. AI is geen IT-project, het is een veranderproces. IT volgt. Niet andersom.

Wat veel bedrijven onderschatten, is hoe snel 'goed genoeg' nu echt goed genoeg is geworden. In mei sprak ik op een congres in Parijs. Na afloop vertelde een HR-directeur van een chemiebedrijf (115.000 medewerkers wereldwijd) dat zij hun e-learningproductie volledig hebben omgegooid. Van honderdduizenden euro's per jaar, naar een AI-tool van 1000 euro per maand. Medewerkers maken nu zelf trainingen, in tien minuten. En die zijn goed genoeg. Handleiding erin, e-learning eruit. Klaar.

We overschatten vaak hoe bijzonder ons werk is. En we onderschatten hoe snel klanten, collega's en medewerkers AI-oplossingen goed genoeg vinden. Dus nogmaals: zie AI als collega. Niet als bedreiging. En zeker niet als iets dat alleen IT moet regelen. Dit is een mensenvraagstuk. En HR heeft de kans om hier het voortouw in te nemen.

Jean-Luc Laval is columnist voor TvOO.

Referenties

- Mollick, E. (2024). *The State of AI at Work*. <https://www.oneusefulthing.org/p/the-state-of-ai-at-work>
- Mollick, E., & Terwiesch, C. (2024). *Making AI Work: Leadership, Lab, and Field Experiments*. <https://www.oneusefulthing.org/p/making-ai-work-leadership-lab-and>



De vele facetten van onze relatie met technologie

Voor eeuwig verbonden

Auteur: **Jackelien van Dijk**

Voor eeuwig verbonden: is het een belofte, een wens of een dreiging? En met wie of wat voelen we ons verbonden, en vooral: wat is de intensiteit van die verbintenis? Doordat technologie letterlijk steeds dichterbij onze huid zit – soms zelfs letterlijk in ons lijf – wordt deze vraag urgenter. We zijn met alles en iedereen verbonden: via netwerken, platformen, bots, apparaten, profielen en systemen. We zijn vindbaar, zichtbaar, bereikbaar. Maar veelal is de meest essentiële verbinding verloren gegaan in het geweld van al die schermtijd; de verbinding met 'het zelf' en als gevolg daarvan met vrienden, collega's en familie wordt een steeds groter gemeenschappelijk probleem.

Geef toe, vaak zijn we niet echt verbonden, maar slechts gekoppeld. We hebben er zelfs al een term voor, zo leerde ik tijdens de ATD '25 in Washington: *'phubbing'* (*phone*

snubbing) – in gesprek iemand negeren of minder aandacht geven omdat we het niet kunnen laten op onze smartphone te kijken. Elke verbinding verloren.

Het verlies van verbinding door technologie vormt een groeiend maatschappelijk probleem omdat het menselijke relaties, empathie en gedeelde werkelijkheid onder druk zet. Waar technologie ooit bedoeld was om te verbinden, leidt het nu steeds vaker tot vervreemding – tussen generaties, collega's en zelfs binnen gezinnen. Zo voelen ouders zich machteloos tegenover de online leefwereld van hun kinderen; ze begrijpen platformen als TikTok en Discord niet en trekken zich terug, waardoor een kloof ontstaat in vertrouwen en gesprek. In de zorg zien we zorgverleners meer naar hun scherm dan naar hun patiënten kijken, omdat systemen en registratie belangrijker lijken dan echte aandacht – met eenzaamheid en wantrouwen tot gevolg.

Ook in werkrelaties leidt technologie tot afstand: hybride werken en eindeloze digitale overleggen vervangen informele ontmoetingen en spontane interacties, waardoor teamgevoel en verbondenheid afnemen. In al deze situaties plaatst technologie zich tussen mensen in, en zonder bewuste keuzes over hoe we technologie gebruiken, vervaagt onze onderlinge connectie.

Relatievormen

Technologie is niet meer alleen gereedschap, maar een medespeler in ons dagelijks leven. De scheidslijn tussen wat door mens of technologie gemaakt is, vervaagt heel snel. Wie niet met AI werkt, wordt weggeconcurrereerd door collega's die wel de weg naar AI-tools weten vinden.

Ik kijk daarom naar de relaties die onze hedendaagse omgang met technologie kenmerken.

Technologie als gereedschap

Dit is de oudste en meest vertrouwde relatie die we met technologie hebben. Denk aan de hamer, de fiets of het fornuis: objecten die we gebruiken om taken uit te voeren. De technologie staat volledig in dienst van de mens en reageert alleen op onze handelingen. Deze vorm voelt vanzelfsprekend en is diep ingebed in ons dagelijks functioneren – het is een vanzelfsprekend verlengstuk van onze wil.

Technologie als verlengstuk van het lichaam

Technologie is allang niet meer alleen een gereedschap – het is ook iets dat ons versterkt. Van brillen en gehoorapparaten tot smartphones en auto's: deze technologie vergroot onze mogelijkheden en mobiliteit. We voelen bijna fysieke afhankelijkheid – zonder smartphone zijn we 'naakt'. Deze vorm is zo verweven met ons lichaam en gedrag, dat het vaak onbewust aanwezig is.

Technologie als sociale intermediair

Met de opkomst van sociale media en communicatietechnologie werd technologie een bemiddelaar tussen mensen. WhatsApp, Zoom, Instagram: ze vormen de brug tussen relaties, werk, liefde en vriendschap. Maar deze brug is niet neutraal – ze verandert hoe we communiceren, hoeveel we delen, en wie we bereiken. Tegelijkertijd leidt deze relatie ook tot vragen over echtheid, oppervlakkigheid en het verlies van face-to-facecontact.

Technologie als gesprekspartner of spiegel

AI-systemen zoals ChatGPT, virtuele coaches of slimme assistenten als Alexa behoren tot de interactieve technologie. Ze reageren op onze vragen, helpen ons

denken en reflecteren soms zelfs met de nodige emoties. De relatie wordt meer dynamisch en wederkerig. Dit roept fundamentele vragen op: Vertrouwen we deze systemen? Ervaren we ze als slim? En wat zegt onze interactie met technologie over onszelf?

Technologie als autonome actor

Algoritmes bepalen wat we zien op sociale media, AI beoordeelt cv's of beïnvloedt medische diagnoses; we geven technologie behalve taken ook beslissruimte. In het verkeer rijden auto's deels zelfstandig. De mens raakt niet alleen de controle kwijt, maar ook het inzicht in hoe beslissingen tot stand komen. Deze relatie schuurt – ze vraagt om toezicht, ethiek en bewustzijn over machtsverhoudingen.

Technologie als deel van onszelf

De meest spannende en toekomstgerichte relatie is die waarbij technologie letterlijk in ons lichaam verweven raakt. Denk aan hersenimplantaten, biohacking, slimme protheses of zelfs genetische manipulatie. Hier vervaagt de grens tussen mens en machine. Wie zijn we nog als technologie ons denken, voelen of functioneren beïnvloedt? Deze relatie raakt aan onze identiteit, autonomie en mensbeeld.

Deze relaties tot technologie bestaan vaak naast elkaar. Hoe vanzelfsprekend ze aanvoelen, verschilt sterk. De spanning zit niet alleen in wat technologie kan, maar vooral in hoe wij ons ertoe verhouden. Dat bepaalt of technologie ons versterkt, vervreemdt of verrijkt.

Meer mens met technologie

Door onze relaties met technologie concreet te maken, creëren we ruimte en

In welke relatie tot technologie herken jij jezelf?

- ❑ Coach: stimuleert en begeleidt ons in ontwikkeling (bijvoorbeeld: AI-feedbacktools).
- ❑ Therapeut of maatje: biedt schijnbare nabijheid of troost (bijvoorbeeld: chatbottherapeuten).
- ❑ Collega of verlengstuk: versterkt onze cognitieve en fysieke vermogens (bijvoorbeeld: AI-assistenten).
- ❑ Meester of verleiding: stuurt ons gedrag zonder dat we het merken (bijvoorbeeld: algoritmes).
- ❑ Slaaf of kind: doet wat wij willen, maar vraagt ook opvoeding (bijvoorbeeld: zelflerende systemen).
- ❑ Spiegel: laat ons zien wie we zijn of willen zijn (bijvoorbeeld: self-tracking apps).
- ❑ Muze: inspireert en verrast ons (bijvoorbeeld: AI-kunst).
- ❑ Bewaker of scheidsrechter: bepaalt wie mee mag doen of buitengesloten raakt (bijvoorbeeld: algoritmische selecties).
- ❑ Geliefde: biedt intimiteit of verbinding (bijvoorbeeld: AI-companions).
- ❑ Ritueel of totem: geeft zingeving of identiteit (bijvoorbeeld: biohacking, digitale community's).

bewustzijn over de invloed die technologie – in welke vorm dan ook – op ons heeft, zowel positief als negatief. Niet alle relaties zijn namelijk even gezond of gelijkwaardig. Sommige versterken ons mens-zijn, andere ondermijnen het.

Technologie verrijkt ons als ze ons ondersteunt in wat we diep van binnen al zijn: voelende, denkende, zoekende, sociale wezens. Als ze de ruimte vergroot om te spelen, te leren, te verbinden. Als ze ritme brengt, of rust, of inzicht. Als ze niet pretendeert mens te zijn, maar menselijkheid mogelijk maakt.

Dan worden we niet minder mens, maar juist meer: bewuster, wijzer en (veer)krachtiger.

Technologie verrijkt ons als ze ons ondersteunt in wat we diep van binnen al zijn: voelende, denkende, zoekende, sociale wezens.

Relationeel volwassen worden

In organisaties gaat het bij de *'future of work'* vaak over digitale geletterdheid of AI-vaardigheden. Dat is best een eenzijdige technische blik. Weten hoe je een systeem gebruikt, data leest of AI-tools inzet, is uiteraard van belang. Maar minstens zo belangrijk is de relationele volwassenheid: Kun je herkennen welke rol technologie speelt in jouw leven of werk? Durf je grenzen te stellen aan wat technologie je oplegt? Gebruik je technologie bewust als bondgenoot of laat je je leiden?

Voor HR- en L&D-professionals ligt hier een sleutelrol. Niet alleen door mensen slimmer te maken met technologie, maar vooral door hen te helpen relationeel

Praktische handvatten om de relatie tot technologie in kaart te brengen

- **Werkvormen met relatiekaarten of persona's**
Laat teams hun technologische relaties in kaart brengen. Wat ervaren ze als bondgenoot, wat als tegenkracht?
- **Dialogotafels over ethiek, risico's en impact**
Organiseer gesprekken waarin niet de techniek, maar het mens-zijn centraal staat. Wat doet deze technologie met ons als mens, team en samenleving?
- **Toekomstscenario's verkennen**
Ontwerp met teams verschillende toekomsten: Wat als technologie alles bepaalt? Wat als we technologie weren? Waar willen we tussenin bewegen?
- **Technologische zintuigen ontwikkelen**
Stimuleer het aanvoelen van subtiele technologische invloeden. Denk aan hoe notificaties je gedrag sturen of hoe algoritmes je keuzes beperken.



wijzer te worden. Dat begint met vragen als: Welke relatie heb jij met technologie? Wat versterkt jouw vrijheid, zingeving en verbinding – en wat ondermijnt die juist? Welke rol speelt technologie in jouw werk en hoe wil je je tot technologie verhouden?

Mens-zijn tot slot

De oermens in ons is nog springlevend. We willen erbij horen, gezien worden, betekenis ervaren. Ons echt verbonden voelen... misschien wel voor eeuwig. Technologie kan ons daarbij helpen, als we haar bewust inzetten, maar ons ook vervreemden van wat ons mens maakt.

De vraag is dus niet of we technologie gebruiken, maar hoe we dat doen. En vooral: waartoe. Wie technologie ziet als bondgenoot in menswording, versterkt de

kracht die we altijd al in ons droegen: de kracht om samen te leven, te werken, te leren en te groeien. ♦

Jackelien van Dijk is redactielid van Tv00.

Referenties

- Kissinger, H. A., Schmidt, E., & Huttenlocher, D. (2021). *The age of AI: And our human future*. Little, Brown and Company.
- Rushkoff, D. (2019). *Team human*. W. W. Norton & Company.
- Schnitzler, H. (2024). *De mens, de machine & de therapeut*. Bot.
- UMU & AI Literacy Research (2025). *The PCA Framework: Preparing humans for AI collaboration* (publicatie voor ATD 2025).

Verbondenheid is de stuwende kracht achter leren

Auteur: **Merel Boon**

Verbondenheid en onderwijs kan ik simpelweg niet los van elkaar zien. Een leerkracht zonder verbinding met haar leerlingen, is als Nederland zonder regen: ondenkbaar.

Tweede huis

Verbondenheid in het onderwijs kent dan ook veel vormen en lagen. Op de basisschool waar ik werk is samenwerken vanzelfsprekend. Niet alleen tussen leerkrachten, maar ook tussen leerlingen; niet alleen binnen de eigen klas, maar ook tussen de verschillende groepen. Deze vorm van samenwerken vind ik het mooiste. Hierdoor kennen alle leerlingen elkaar – van de jongste kleuters tot de oudste prepubers. Hoe geweldig is het als een twaalfjarige, die zichzelf al heel volwassen vindt, een kind uit groep 3 helpt lezen? Of als een kleuter trots vertelt dat iemand uit groep 8 zijn naam kent? Doordat iedereen elkaar bij naam kent, voelt iedereen zich gezien en gewaardeerd. Hoe fijn is dat op een plek waar je elke dag ‘moet’ zijn en ‘moet’ leren. Want we weten allemaal dat een veilige omgeving positief bijdraagt aan het leerproces. School moet een beetje als je tweede thuis voelen, want zoals sommige ouders voor de grap weleens tegen mij zeggen: “Jij ziet ze vaker dan ik.”

Simpele vragen

Elke ochtend begroet ik de leerlingen één voor één bij de deur. Een klein gebaar, maar o zo belangrijk – want zo voelt ieder kind zich gezien. “Hoe ging je voetbalwedstrijd?”, of “Ben je naar de kapper geweest?” Het zijn simpele vragen, maar ze laten zien dat ik echt kijk. En als ik dan dat blije gezicht zie, omdat ik iets heb opgemerkt... dat is waar ik het voor doe – en ik creëer er een omgeving mee waarin kinderen zich veilig voelen om ook fouten te maken.

In mijn klas draait het niet alleen om de lesstof, maar vooral om samen leren. Natuurlijk kan ik iets honderd keer uitleggen, maar als ze het elkaar uitleggen, gebeurt er iets magisch: ze leren allebei meer. Daarom zie je in groep 4 vaak tweetallen op de grond zitten, zachtjes overleggen over een lastige som of samen bladerend door een atlas. Dat is leren zoals ik het voor me zie.



Eenpitters

Zelf werk ik op een 'eenpitter.' Dit is een school zonder overkoepelend bestuur. Leerkrachten vormen samen met ouders het bestuur van de school. Ouders denken mee over beleid, ondersteunen bij projecten en organiseren samen met de leerkrachten activiteiten voor de school. Deze betrokkenheid zorgt ervoor dat beslissingen dicht bij de mensen worden genomen, die er uiteindelijk mee te maken krijgen: leerkrachten en de leerlingen.

Verbondenheid reikt verder dan de muren van onze school. Een keer per jaar komen we samen met andere eenpitters uit de regio voor een gezamenlijke studiedag. Dit is een waardevol moment om ervaringen te delen, ideeën uit te wisselen, van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen. We bespreken de (te) hoge werkdruk, delen onze zorgen over de afnemende schrijfvaardigheid van kinderen, en lachen om de soms opmerkelijke vragen van zogeheten 'curlingouders'. Bovenal inspireren we elkaar en bundelen we onze krachten. Het besef dat we niet alleen staan, maar deel uitmaken van een groter geheel, geeft energie en motivatie. Bovendien is het geruststellend om te merken dat andere scholen tegen dezelfde uitdagingen aanlopen. We hoeven immers niet telkens het wiel opnieuw uit te vinden, maar kunnen bouwen op elkaars kennis en ervaringen. En zo leer ik op mijn beurt weer van mijn collega's. ♦

Merel Boon is leerkracht (groep 4) op de Willemsparkschool in Amsterdam.



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

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

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

Hoofredactie
Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie
Vivian Acquah
Jackelien van Dijk
Robert Dollevoet
Rebecca de Groof
Niek de Groot
Saskia Hoozeveld
Ronald Huttinga
Jasmijn Mioch
Puck Onnekkes
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-Arnoud Ruitter
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

TvOO 2025-4 draagt
XXL als thema
en verschijnt in november 2025

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

www.tvoo.nl

Administratie

Papieren abonnement

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

U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement

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

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

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

Verschijningsdata

Jaargang 15
TvOO 2025-4; november

Aanleveren kopij

Jaargang 15
TvOO 2025-4; 1 september

Auteursinstructie

www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk.
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd, 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

Postbus 700
3000 AS Rotterdam
E-mail: info@develhub.nl



Deze organisaties
kregen er
onlangs een heel
mooi logo bij:



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

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

George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 899 74 40 cedeo.nl info@cedeo.nl

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 en ontdek hoe je grip krijgt op (intern) loopbaanbeleid.