

Hoe bescheiden beginnetjes samen uitgroeien tot een grootschalige beweging

Suzanne Verdonschot

All You Can Learn in de praktijk

Van buffet naar rendement

Roger Schoone

In gesprek met Chiara Kieft

"Leren en ontwikkelen is belangrijker dan ooit"





Learning design? Wij gaan een stap verder.

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



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

**TRAINERS
ACADEMIE**



XXL

XXL doet mij altijd denken aan kledingmaten en porties eten in de Verenigde Staten. Tijdens zo'n etentje sprak ik een collega-hoofdredacteur die vertelde dat hij net gestart was met een nieuw blad. Dat liep nog niet zo goed in de VS. Ik begreep hem wel, want bladen maken lukt ons enthousiastelingen wel, maar lezers binden: dat is een heel ander verhaal. Toen ik hem daarom vroeg naar de oplage van zijn nieuwe blad verschoot ik: slechts 10.000 lezers gaf hij aan, dat is natuurlijk veel te weinig. 10.000! Daar dromen wij in Nederland van... Er zijn heus meer dan 10.000 HRD-professionals in Nederland, maar die zijn niet allemaal geabonneerd op TvOO. Een managementboek heet bij ons een 'bestseller' als er 2000 exemplaren van verkocht zijn. Kortom, in de ogen van mijn collega uit de VS zijn wij S en zeker geen XXL.

Dat heeft ook invloed op de keuzes die we (kunnen) maken in ons vakgebied. Gepersonaliseerde ontwikkeling in een organisatie met 3000 medewerkers valt wel mee vergeleken met de wel 100.000 medewerkers bij echte XXL-bedrijven. Een leiderschapsprogramma voor 3000 mensen ziet er echt anders uit dan in Nederland, waar we met 300 deelnemers al spreken over een groot programma. De keuzes die je dan moet maken als HRD'er vormen een boeiende opgave in hersengymnastiek. In ieder geval kun je het niet meer iedereen naar de zin maken. Sterker nog: je weet niet eens wie iedereen is. Intakes met 3000 mensen? Onbegonnen werk. En impact maken? Dat kan alleen als het programma bekend is en niet steeds aan veranderingen onderhevig is. En dan wil je ook nog dat de juiste mensen anderen in beweging brengen.

Het zijn maar een paar issues die mij hebben doen beseffen dat standaarden en meten belangrijk zijn bij XXL-organisaties. Immers, als je heel groot bent, moet je op hoofdlijnen sturen en niet of de mail er op maandag of dinsdag uit moet. Ik meld deze ervaringen ook vaak als ik bij een S/M-organisatie ben en wijs ze erop dat standaarden zo gek nog niet zijn. En dat het ook heel goed is om niet te flexibel te zijn, want de hoofdlijn kan dan aardig zoekraken.

Overigens een leuk weetje: ook de maten in de VS zijn anders. Niet alleen XXL, maar ook 2XXL en 3XXL zijn vertegenwoordigd. Het lijkt wel alsof alles daar nét een maatje groter mag zijn – ook de ambities!

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



PRAKTIJK

6

Inleiding

L&D XXL: denk groot

Niek de Groot, Rebecca de Groof, Klaas Toes & Robert Dollevoet

11

All You Can Learn in de praktijk

Van buffet naar rendement

Roger Schoone

17

In gesprek met Renée Oprel

Hoe bewijs je de waarde van iets dat onbetaalbaar is?

Klaas Toes

22

All You Can Learn

Leren met een hoofdletter L of juist niet?

Ger Driesen & John May

29

In gesprek met Robin Dijke: inzichten uit praktijk en strategie bij ASML

Meetbaarheid van leren – complexiteit eenvoudig maken

Robert Dollevoet

36

Column

Weg met de XXL-leerwasstraat

Jeanne Bakker

THEORIE

**Hoe bescheiden beginnetjes samen
uitgroeien tot een grootschalige beweging** **37**
Suzanne Verdonschot

Hoe HR nu in control komt **44**
AI in HR: van hype naar regie
Paul Jansen, HRM-collectief 'Future of Work'

Kopstukken ROI-methodiek® **52**
Van leerdoelen tot boardroomwaarde
Klaas Toes & Renée Lubberdink

INSPIRATIE

59 *In gesprek met Willem Masman*
**Van papier naar platform: Trefpunt voor
Organisatieontwikkeling gaat bijzonder digitaal**
Robert Dollevoet

63 *In gesprek met Chiara Kieft*
"Leren en ontwikkelen is belangrijker dan ooit"
Niek de Groot

67 **Met effectief leiderschapsgedrag
werken aan een bevlogen team**
Anne van Rossum





L&D XXL: denk groot

Auteurs: **Niek de Groot, Rebecca de Groof, Klaas Toes & Robert Dollevoet**

We zijn in L&D vaak bescheiden. We praten in pilots, projecten en programma's – keurig afgerond, netjes opgeleverd. Maar organisaties vragen inmiddels om iets anders: bijdrage aan de business, zichtbare organisatieverandering op schaal, gedragen door feiten, gevoed door vakmanschap. Daarom kozen we voor het thema XXL. Niet als holle superlatief, maar als uitnodiging: denk groot, bewijs je impact, en organiseer het zo dat het werkt in de haarvaten van de praktijk.

Dit nummer laat zien hoe: groot denken, vanuit je ziel verschil maken, soms klein beginnen, slim zeker meten en absoluut consequent verbinden. We kozen voor XXL als werkwoord. Het is een discipline: de moed om de lat hoger te leggen, de helderheid om je bewijs te organiseren, en het vakmanschap om op te schalen zonder de praktijk uit het oog te verliezen. Na het lezen van dit nummer voel je het als L&D'er in je lijf.

Praktijkopgave

Samen met Klaas Toes wordt *Return on Investment* (ROI) ontrafeld tot een gemeenschappelijke taal. Niet als trucje achteraf, maar als een keten van bewijs die je aan de voorkant ontwerpt. Van gedrag in het werk naar resultaten, en – waar zinvol – naar euro's. Effecten isoleren, kosten volledig laden en intangibles expliciteren: het zijn stappen die het debat

in bestuurskamers doet kantelen. Denk aan onboarding die meetbaar uitstroom verlaagt en leercurves versnelt; dát is XXL omdat je grote getallen verantwoord durft te tonen. Meten is hier sturen, niet turven.

Chiara Kieft, de nieuwe voorzitter van Develhub, prikt intussen door onze vakbubbel heen. L&D is soms te veel toolgedreven. Haar pleidooi is om dichter op de praktijkopgave te ontwerpen: begin met het eind voor ogen, bouw wendbaarheid als kerncompetentie en organiseer leren als onderdeel van het werk. XXL is dan niet meer content, maar juist meer context – een scherpe koppeling tussen vraag en interventie, zodat tijd en energie gaan naar datgene wat ertoe doet.

XXL-leeraanbod: aan de hand van een praktijkvoorbeeld van Achmea worden de voorwaarden voor het succesvol toepassen van een *All You Can Learn*-leerconcept nader toegelicht. Hoe maak je van AYCL een strategisch instrument dat echt bijdraagt aan wendbaarheid en prestaties? Later in dit themanummer leggen Ger Driesen en John May kritisch alle elementen van *All You Can Learn* langs de lat. Onbeperkt aanbod is niet automatisch onbeperkt leren. Wanneer ontstaat er ruis? En waarover dien je heldere keuzes te maken met elkaar? We zijn benieuwd naar jullie blik op deze materie!

Suzanne Verdonschot komt met een verrassende waarheid: grootschalige bewegingen beginnen zelden met masterplannen, maar bijna altijd met veel kleine beginnetjes. XXL of toch XXS? Vernieuwers lopen onvermijdelijk vast; precies daar ontstaat de volgende doorbraak. Door slim te verbreden, te

verdiepen en regie te voeren, verandert een losse vonk in een lappendeken die organisatiebreed effect sorteert. De les voor XXL is glashelder: maak het XXS. Kleine stappen, consequent verbonden, vormen de kortste route naar schaal.

Ontwikkeling

Ook als TvOO denken we XXL naar 2026. Willem Masman laat zien hoe TvOO zelf groeit van papier naar het nieuwe platform TvO, het *Trefpunt voor Organisatieontwikkeling*. Niet als gimmick, maar als kwaliteitssprong: een trefpunt waar content, context en community elkaar versterken. Artikelen krijgen een tweede leven door koppelingen over tijd en thema's heen; het geheel wordt slimmer naarmate lezers het gebruiken. Schaal zit hier in toegang, relevantie en samenhang – het platform als motor die individuele kennis optilt naar collectieve capaciteit.

Echt leren ontstaat als je geraakt wordt. Renée Oprel verlegt het vizier naar maatschappelijke schaal. Haar onderzoek bij Stichting JIJ laat zien dat de grootste kosten van eetstoornissen niet primair in zorguitgaven zitten, maar in verlies aan arbeidsproductiviteit en belastinginkomsten. Zodra je het juiste telraam kiest, verschuift het gesprek over financiering en preventie radicaal. Wat voor gesprek kun je dan voeren! En wat kunnen we hier als L&D van leren?

Bij ASML zien we XXL in het wild. Ongekende groei en op enorme schaal. Met tienduizenden collega's en duizenden leeroplossingen werd *'time to competence'* strategisch. Het antwoord was geen dashboard, maar een integrale evaluatiestrategie met één methodologie,

standaarden, toolkits en global dashboards, aangevuld met een routesysteem dat diepte toekent waar dit nodig is. Zelfs coaching – vaak als ‘te zacht’ weggezet – werd met harde cijfers gelegitimeerd. De werkelijke winst van standaardisatie is niet versimpeling, maar vergelijkbaarheid; dat maakt versnelling mogelijk.

Tot slot zet het HR-collectief Future of Work de toon in het AI-dossier. Niet óf AI komt, maar hoe we mensgericht en toetsbaar regie houden. Beleidskaders, competentie-opbouw, ethische waarborgen en continu leren vormen samen een stevige basis. XXL betekent hier systeembreed vakmanschap: HR en L&D als architecten van veilig, effectief en eerlijk AI-gebruik, met realistische leerroutes en duidelijke spelregels.

Rode draad

Wat verbindt deze bijdragen? Drie principes lopen als een rode draad door dit nummer. Schaal ontstaat door samenhang: van kleine initiatieven naar een verbonden geheel dat groter is dan de losse delen. Impact wint het debat als je hem kunt laten zien: met ketens van bewijs, proportionele

meting en taal die de business begrijpt. En regie ontstaat door keuzes: heldere kaders die energie focussen en verspilling voorkomen. Samen vormen die principes het praktische hart van XXL.

Zet daarom je eigen XXL-bril op. Begin met een *X-ray*: maak het onzichtbare zichtbaar en bepaal welke gedragsverandering voor welk resultaat telt. *X-ecute* vervolgens met een klein beginnetje dat veel losmaakt en leg de spelregels vast over tijd en middelen. *Lift* het geheel naar ongekend hoogte door te verbinden, te werken op waar het niet meer werkt, stiekem te standaardiseren waar het helpt en je meting te differentiëren naar strategisch belang. Maak resultaten zichtbaar in de taal van bestuur en begrijpelijk voor de vakmensen die het moeten doen.

XXL is geen vraag om groter budget, maar een belofte van grotere verantwoordelijkheid en meer impact. Groot denken, klein beginnen, slim meten en consequent verbinden: met de *Top Voices* in dit nummer heb je de inspiratie om aantoonbaar verschil op schaal te maken. ♦



Niek de Groot is sinds 2018 Tv00-redactielid en werkt op de Radboud Universiteit als Manager L&D. Vanuit een bedrijfskundige achtergrond en passie voor ontwikkeling van mensen wordt Niek enthousiast van uitdagingen op het gebied van strategisch HRM, leren en ontwikkelen en leiderschap. Niek wordt gedreven door de ambitie om binnen organisaties een duurzaam leerklimaat te creëren waarin medewerkers continu blijven leren en hun talenten ten volle kunnen benutten.



Rebecca de Groof is sinds 2025 TvOO-redactielid en werkt – nadat ze eerst vanuit de advieskant organisaties hielp met hun opleidingsvraagstukken – nu als Lead van de Jumbo Academy bij één van de grootste retailers van Nederland. Met haar onderwijskundige achtergrond wordt ze blij van het verschil maken in de loopbaan van mensen, het liefst op een vernieuwende manier – maar sowieso altijd samen vanuit organisatiedoelstellingen én met impact.

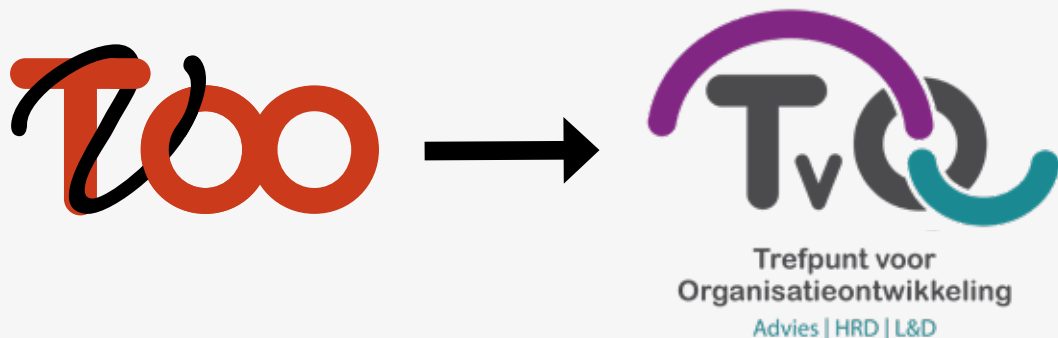


Klaas Toes is organisatieadviseur en schrijver over leren en veranderen in complexe organisaties. Hij richt zich op duurzame ontwikkeling, eigenaarschap en samenwerking tussen professionals. Met een achtergrond in organisatiekunde begeleidt hij verandertrajecten in uiteenlopende sectoren. www.roiinstitute-europe.com



Robert Dollevoet is oprichter van wataalserenechtwerkt.nl. Hij helpt organisaties leren en ontwikkelen zó te organiseren dat het echt bijdraagt aan prestatie en groei. Met een focus op bouwen en verbeteren van academies, ontwikkeling van leiders en organisatieontwikkeling verbindt hij strategie met gedrag. Zijn vernieuwende en impactgerichte aanpak werd bekroond met de HR top 100 Publieksprijs en de Develhub Impact Award 2023. www.wataalserenechtwerkt.nl

Van papier naar platform



Waar je vanaf dag één toegang toe hebt

Als pionier bepaal jij mee hoe we het platform zich verder ontwikkeld.

1000+

Artikelen

15+

Jaargangen als basis

300+

Experts

10×/jaar

Nieuwe artikelen

Waarom dit Trefpunt voor Organisatieontwikkeling?



Van artikelen naar inzichten

Wie heeft tijd om 15 artikelen te doorzoeken naar dat ene stukje dat relevant is? TvO gebruikt AI om de kernpunten uit artikelen te destilleren en daar inzichten over te genereren. Krijg in 5 minuten overzicht waar je meteen mee aan de slag kan.



Weet wat werkt in de praktijk

Het is zo jammer als we allemaal steeds het wiel weer opnieuw uitvinden! TvO geeft je inzicht in wat er leeft bij organisaties klein en groot, verschillende sectoren, van ziekenhuis tot tech-startup.



Adviseer met onderbouwing

TvO werkt met een groot team van redactieleden, een adviesraad en vaste medewerkers. Zij zorgen voor onafhankelijke en hoogwaardige content. Professionals die op basis van hun expertise en werkervaring op de hoogte zijn in alle aspecten van HRD, L&D en Organiseadvies.



Blijf op de hoogte

Niet langer scrollen door contentmarketing op linkedin. TvO filtert de ruis en laat zien welke ontwikkelingen er écht toe doen voor jouw domein. Of dat nu leren & ontwikkeling, HR-beleid of organisatieverandering is.

Ga naar: www.tvonnu

All You Can Learn in de praktijk

Van buffet naar rendement

Auteur: **Roger Schoone**

Zodra ergens 'All You Can' op staat, denken velen al snel aan overconsumptie en vragen zich af wat de werkelijke waarde nog is. Het populaire *All You Can Learn*-concept speelt met datzelfde idee: onbeperkte toegang tot leren klinkt aantrekkelijk, maar wat levert dat in de praktijk echt op?

In dit artikel onderzoeken we hoe *All You Can Learn* kan uitgroeien van een aantrekkelijk idee tot een strategisch instrument voor duurzame ontwikkeling.



De meningen over *All You Can Learn* (AYCL) lopen sterk uiteen. Voorstanders zien het als een waardevol concept dat goed kan werken, mits het zorgvuldig wordt ingericht, met de juiste begeleiding en een duidelijke inbedding in leerlijnen. Anderen zijn gematigd optimistisch: zij zien de potentie, maar waarschuwen dat zonder visie, structuur en ontwikkelgesprekken het risico op vrijblijvendheid groot is. Er zijn ook scherpere critici, die wijzen op de wisselende kwaliteit van het aanbod en de neiging van commerciële belangen om de inhoud te overvleugelen. Juist deze praktijkgeluiden maken duidelijk waar het schuurt: AYCL kan een krachtige motor voor leren zijn, maar alleen wanneer het bewust wordt ontworpen, begeleid en verbonden met wat een organisatie werkelijk nodig heeft.

In dit artikel verkennen we wat AYCL in potentie kan zijn, hoe het in de praktijk uitpakt en wat er nodig is om er daadwerkelijk rendement uit te halen. We doen dat vanuit drie samenhangende perspectieven: het leer- en mensperspectief, waarin de vraag centraal staat hoe leren meer kan worden dan alleen klikken en consumeren; het toepassingsperspectief, dat laat zien hoe kennis zich vertaalt naar zichtbaar gedrag en resultaat in het werk; en het impact- en

financieel perspectief, waarin duidelijk wordt wat AYCL oplevert – in zowel harde cijfers als zachte waarde.

De inzichten in dit artikel zijn gebaseerd op praktijkervaringen met de implementatie van AYCL binnen Achmea, gecombineerd met lessen uit meerdere jaren onderzoek en leiderschapstrajecten rond zelforganisatie bij ABN AMRO.

AYCL bij Achmea

Bij Achmea begon het vernieuwen van leren en ontwikkelen niet met een aanbod van trainingen of een nieuw platform, maar met de kern van de organisatie: de coöperatieve propositie. Achmea wil niet enkel producten aanbieden, maar mensen zekerheid en ondersteuning bieden bij ingrijpende gebeurtenissen en actief bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Dat uitgangspunt – duurzaam samen leven – vormt ook de basis voor het werkgeverschap en de visie op duurzame inzetbaarheid. Leren en ontwikkelen zijn daarin een vanzelfsprekend onderdeel van hoe Achmea naar haar mensen kijkt.

Medewerkers moeten werken, leren en zorgen kunnen combineren, zodat hun inzetbaarheid behouden blijft – zowel professioneel als persoonlijk. Wie uiteindelijk vertrekt bij Achmea, moet dat doen als een rijker mens dan op de dag dat hij begon. Met 12.400 fte's in Nederland en nog eens 2900 collega's internationaal vraagt dat om meer dan losse leeroplossingen; het vraagt om een doordachte, strategische aanpak waarin leren direct bijdraagt aan de koers van de organisatie en aansluit bij de realiteit van het dagelijks leven.

Wie uiteindelijk vertrekt bij Achmea, moet dat doen als een rijker mens dan op de dag dat hij begon.

Zelforganisatie

Digitalisering en de wens tot meer eigenaarschap dreef een grote afdeling van ABN AMRO naar zelforganisatie. Uit vier jaar onderzoek naar deze organisatievorm kwamen vier cruciale succesfactoren naar voren: autonomie, rolduidelijkheid, feedback en psychologische veiligheid. Diezelfde factoren zijn bepalend voor het succes van AYCL: onbeperkt leren werkt pas als mensen weten wat hun rol is, zich veilig voelen, feedback krijgen en zelf keuzes kunnen maken in hun ontwikkeling. Zelforganisatie is dan geen modetrend, maar een antwoord op digitalisering en klantverwachtingen. Het is een bewuste keuze voor een mens- en resultaatgerichte manier van organiseren, waarin teams – niet de hiërarchie – het verschil maken. (Bron: Ariaans & Hazenberg (2022), *Momentum*)

Achmea bevond zich midden in een omslag: weg van het traditionele performancemanagement met beoordelingsschalen, richting een meer continue, integrale dialoog over ontwikkeling. De oude aanpak had namelijk een remmend effect op openheid: medewerkers durfden niet altijd te zeggen dat ze ergens hulp bij nodig hadden, en leidinggevenden waren soms terughoudend met complimenten uit angst dat dit verwachtingen over een beoordeling zou scheppen. De nieuwe werkwijze – de TOP-aanpak: Talenten, Ontwikkelen en

Presteren – legde de regie nadrukkelijk bij de medewerker. Het periodieke reflectiegesprek werd het centrale moment, gebaseerd op feedback over talentinzet, ontwikkelpunten en prestaties. De rol van de leidinggevende veranderde naar die van coach: richting geven, kaders bieden, maar ook ruimte laten. De eindbeoordeling werd voor iedereen gelijk, waarmee de focus verschoof van 'cijfer geven' naar 'ontwikkeling stimuleren'. Medewerkers durfden daardoor veel openlijker te bespreken waar zij zich nog wilden ontwikkelen. Het besef groeide dat ontwikkelpunten geen zwaktebod zijn, maar een kans om verder te groeien.

Werkgeversbelofte

Achmea beschikte al over een groot leerplatform met 25 vaste opleiders en ruim 16.000 trainingen. Op papier leek dat meer dan genoeg, maar in de praktijk liep het vast. Medewerkers wilden vaak net die training of variant die niet via het platform beschikbaar was — logisch, want functies en benodigde skills worden steeds specifiekier, waardoor een *one-size-fits-all* aanpak niet meer werkt. Uit analyse bleek dat collega's opleidingen volgden bij wel 600 tot 800 externe aanbieders buiten het platform om. Dat zorgde voor drie grote knelpunten: de inkoopafdeling raakte overbelast door het enorme aantal losse contracten, schaalvoordelen gingen verloren, en het zicht op leerdata verdween. Daardoor werd het lastig om ontwikkeling gericht te koppelen aan strategische doelen en miste de centrale leeromgeving waardevolle informatie over wat er werkelijk geleerd werd.

Achmea zag dat haar werkgeversbelofte – waarin leren en ontwikkelen een belangrijk

onderdeel vormt – onvoldoende werd waargemaakt door de manier waarop het leerbudget was ingericht. Net als veel andere organisaties werkte Achmea met jaarbudgetten per afdeling, waardoor medewerkers soms nul op het rekest kregen als het geld aan het eind van het jaar op was. Wie in oktober een opleiding wilde volgen, moest wachten tot januari, ook al paste dat dan niet meer in het persoonlijke of werkritme. Dat moest anders. De vraag ontstond: wat als er geen beperkingen meer waren, en medewerkers zonder financiële drempels konden leren wanneer het voor hen het beste moment was?

Tegelijkertijd leefde ook de zorg dat onbeperkt toegang tot leren zou leiden tot overconsumptie. Het kantelpunt kwam echter niet door cijfers, maar door een klein inzicht: het altijd gevulde pennenbakje in de facilitaire corner. Toen iemand vroeg of die niet steeds leeggeroofd werden, was het nuchtere antwoord: “Nee hoor, morgen vullen we ze gewoon weer bij.” Dat eenvoudige beeld werd de metafoor voor het nieuwe leren bij Achmea. Overvloed geeft rust. Als medewerkers weten dat ze altijd kunnen leren, hoeven ze niet te ‘hamsteren’ omdat het budget opraakt. Zo ontstond de basis voor Achmea’s AYCL-aanpak: een onbeperkt leerconcept dat niet draait om aanbod, maar om vertrouwen.

Mijn Leeromgeving

De volgende vraag was hoe een onbeperkt leerconcept zo in te richten dat het echt werkt. Binnen de Achmea Academy werd dat onderzocht met een eenvoudige feestmetafoor: hoe ga je om met de drankrekening? Je kunt vooraf afkopen, een beperkt assortiment aanbieden of alles vrijgeven. Met dat beeld voor ogen

formuleerde het team een duidelijke ambitie: leren voor alle medewerkers toegankelijk maken in één centrale leeromgeving, minder administratieve rompslomp, beter inzicht in data en uiteindelijk meer impact op de organisatie.

De oplossing werd een volledig AYCL-model, waarin medewerkers zelf opleidingen konden boeken tot een vastgesteld bedrag, zonder jaarlijkse afdelingsbudgetten of limieten per persoon. Alleen bij duurdere trajecten was extra goedkeuring nodig. Door een opleidingsbroker achter het leerplatform te plaatsen, kon Achmea één centraal contract- en facturatieproces inrichten en flink besparen op versnipperde inkoop. Tegelijkertijd kregen medewerkers toegang tot een veel breder en completer aanbod, inclusief trainingen buiten de catalogus.

Zo werd Mijn Leeromgeving het logische startpunt voor alle leeractiviteiten: alles wat je zoekt, vind je daar. Deze aanpak sloot perfect aan bij Achmea’s werkgeversbelofte om leren, werken en zorgen duurzaam te combineren. En doordat medewerkers duidelijkheid, autonomie en vertrouwen kregen, konden ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling, terwijl de organisatie grip hield op kwaliteit, inzicht en kosten.

Gerichte leerpaden

Wanneer medewerkers duidelijkheid hebben over hun rol, zich psychologisch veilig voelen, autonomie ervaren en leidinggevendend actief coachen op ontwikkeling, kunnen zij prima zelf de regie nemen over hun leerproces.

Sinds al het leren via het centrale portaal verloopt, heeft de Achmea Academy veel beter zicht op wat medewerkers willen leren en waarom. Zo kunnen gerichte leerpaden worden ontwikkeld voor nieuwe of schaarse vaardigheden, zoals datagedreven werken. De L&D-functie heeft nu continu inzicht in zowel de vraag vanuit de organisatie als het daadwerkelijke leergedrag.

De volgende stap is personalisering: met behulp van AI wil Achmea leeradviezen geven op basis van eerdere keuzes en interesses, vergelijkbaar met hoe Spotify suggesties doet. Zo wordt het aanbod niet alleen onbeperkt, maar ook steeds relevanter en persoonlijker. Zoals intern wordt gezegd: het gaat niet om een onbeperkt buffet, maar om een instrument om je werk beter te doen en samen de organisatiedoelen te realiseren.

Impact

Het team keek niet alleen naar het financiële risico van de aanpak, maar ook naar de bredere betekenis voor de werkgeversbelofte en het mensbeeld binnen Achmea. Het werd een lakmoesproef: konden medewerkers op een verstandige manier omgaan met onbeperkt leren?

Het concept werd daarom in de volle breedte doorgemeten. Naast traditionele indicatoren zoals deelnamegraad, kosten per deelnemer en afrondingspercentage, keek Achmea ook naar strategische KPI's, medewerkerstevredenheid, retentie en concrete verbeteringen in de werkpraktijk. Vroege signalen lieten zien dat het concept werkte en bouwden vertrouwen dat de gestelde doelen – zowel financieel als

De uitdaging voor L&D ligt in het zichtbaar maken van het verband tussen leren en ontwikkelen en de businessresultaten.

organisatorisch – haalbaar waren. De bredere blik maakte duidelijk dat AYCL niet slechts een kostenpost is, maar een investering die rendeert op meerdere fronten. Medewerkers krijgen meer invloed op hun leertraject, wat leidt tot hogere betrokkenheid, productiviteit en retentie, en uiteindelijk betere businessresultaten. De echte winst zit dus niet in het besparen op opleidingskosten, maar in het vermogen van de organisatie om beter te presteren en haar beste mensen te behouden.

Op basis van dit inzicht onderzocht Achmea aanvullende initiatieven die indirect waarde toevoegen. Zo werd duidelijk dat AYCL, mits goed ingebed, kan fungeren als strategische hefboom: niet alleen om te leren, maar vooral om de organisatie toekomstbestendig te maken.

Tot slot

Aan de hand van de succesvolle implementatie bij Achmea is de conclusie verleidelijk dat AYCL een effectief concept is. Maar als AYCL wordt aangeboden als een onbeperkt buffet is er keuzestress of wordt er gekozen voor het snelle hapje zonder voedingswaarde.

AYCL werkt niet vanzelf. Het is geen doel op zich, maar een middel dat alleen rendeert met strategische inbedding en

steun van leidinggevend. De vier cruciale succesfactoren voor zelforganisatie – autonomie, rolduidelijkheid, feedback en psychologische veiligheid – maken het verschil tussen vrijblijvend leren en investeren in wendbaarheid en prestaties. AYCL moet in dienst staan van een heldere werkgeverspropositie.

Een oprecht AYCL-concept is meer dan het simpelweg afkopen van een leercatalogus bij een opleidingsbroker. Het dient door L&D continu te worden gevoed en actueel te worden gehouden om ook de juiste experience, uitnutting en aansluiting bij de

businessresultaten te krijgen. Het moge duidelijk zijn dat het rendement van investeringen in een AYCL-propositie niet zozeer gezocht moeten worden in de directe opbrengsten, maar veel meer in de indirecte sfeer zoals medewerkerstevredenheid, behoud van talent, up-to-date blijven in je vak, betere prestaties in teams, sneller inwerken van nieuwe collega's, en het aantoonbaar bijdragen aan strategische doelen. De uitdaging voor L&D ligt in het zichtbaar maken van het (causale) verband tussen leren en ontwikkelen en de businessresultaten. ♦



Roger Schoone studeerde Bedrijfseconomie aan de Universiteit van Tilburg, behaalde zijn titel van Register Controller aan TIAS Business School en volgde het Global L&D Leadership Program aan Nyenrode. Na een loopbaan in finance en consultancy verschoof zijn focus van waardecreatie op papier naar waardecreatie door mensen. Als Manager van de Achmea Academy richtte hij zich ruim acht jaar op het versterken van continu leren en ontwikkelen binnen een organisatie van ruim 12.000 collega's. Onder zijn leiding won de Academy in 2019 de Develhub Academy Award en introduceerde Achmea als eerste organisatie in Nederland een volledig *All You Can Learn*-concept. In het kader van *Life Long Learning* en connectie houden met de primaire business werkt hij momenteel als Programma Manager Pricing in de Schade Business van Achmea.

In gesprek met Renée Oprel

Hoe bewijs je de waarde van iets dat onbetaalbaar is?

Auteur: **Klaas Toes**

Jaarlijks lijden rond de 200.000 mensen in Nederland aan een eetstoornis. Een eetstoornis kan ernstige lichamelijke, psychische en sociale problemen veroorzaken en een stempel drukken op werk, studie, gezin en sociaal leven. Per tien jaar sterft 7% van de mensen met een eetstoornis aan ondervoeding of zelfdoding; dat is het hoogste sterftecijfer van alle psychische aandoeningen. Renée Oprel vertelt dat de ondersteuning van Stichting JIJ cruciaal was voor het herstel van haar eetstoornis. Vanuit diepe dankbaarheid wilde zij iets terugdoen, namelijk onderbouwde aandacht voor de impact van iets onbetaalbaars.



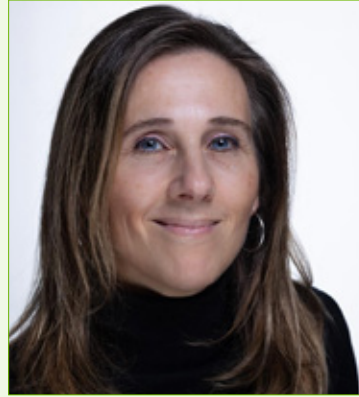
De Rotterdamse vrijwilligersorganisatie Stichting JIJ geeft ondersteuning aan mensen met een eetstoornis. De organisatie traint vrijwilligers met ervaringsdeskundigheid en biedt begeleiding in de voor- en na trajecten van de zorgketen. De aanpak van Stichting JIJ is in feite een intensief leerproces: deelnemers ontwikkelen in groepsverband nieuwe manieren om met hun eetstoornis om te gaan. Net als in organisatiecontext draait het om gedragsverandering die pas echt zichtbaar wordt wanneer deze wordt toegepast in het dagelijks leven. Hiermee ontlast Stichting JIJ het zorgstelsel en biedt het een waardevolle aanvulling op reguliere hulpverlening.

De vrijwilligersorganisatie is afhankelijk van financiering, maar het verkrijgen van financiering wordt steeds lastiger. Subsidieverstrekkers stellen strenge eisen aan de verantwoording van subsidie en willen concrete cijfers over de effectiviteit van de aangeboden hulp zien. Maar hoe bewijs je de waarde van iets wat onbetaalbaar is? Hoe toon je aan dat iets echt werkt als de effecten pas jaren later zichtbaar worden? Dat was precies de vraag waar Renée Oprel zich in vastbeet.

Tijdens haar onderzoek ontdekte Renée dat de grootste kosten van eetstoornissen geen zorgkosten zijn, maar het verlies van arbeidsproductiviteit en belastinginkomsten betreffen. Dat inzicht zet de onderbouwing van subsidieaanvragen in een heel ander daglicht. We spreken haar over haar studie en haar ervaring met het programma.

Wat bracht je ertoe om de studie te starten?

Renée Oprel: "Mijn achtergrond ligt in



Over Renée Oprel ...

Renée Oprel is senior adviseur bedrijfsvoering binnen de overheid met als specialisatie HR-beleid en persoonlijke leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Daarnaast doet zij veel vrijwilligerswerk onder meer voor Stichting JIJ.

leiderschapsontwikkeling. Ik begeleidde destijds leidinggevenden en ontwikkelde leiderschapsprogramma's. Ik wilde leren hoe je de impact van persoonlijke ontwikkelingsprogramma's meet. Voor een cursus Engels is dat eenvoudig: je doet een toets en kunt de progressie zien. Maar bij persoonlijke ontwikkelingsprogramma's zie je pas jaren later effect. Aanvankelijk wilde ik voor de studie een groot leiderschapsprogramma analyseren, maar toen ik besloot om later dat jaar mijn baan bij het ministerie van BZK op te zeggen, viel dat plan weg."

"Uiteindelijk heb ik gekozen voor een studie voor Stichting JIJ. Mijn persoonlijke motivatie kwam voort uit mijn betrokkenheid bij Stichting JIJ. Het kost

Stichting JIJ veel tijd om gekregen subsidie van de gemeente te verantwoorden. Daarnaast krijgt de stichting steeds minder subsidie, mede vanwege bezuinigingen en

de steeds strengere eisen die de gemeente aan subsidieverstrekking stelt. Ik wilde Stichting JIJ helpen het rendement van hun interventies aan te tonen."

Studie Stichting JIJ

Stichting JIJ biedt ervaringsdeskundige begeleiding aan mensen met een eetstoornis en hun naasten. Eetstoornissen kosten Nederland jaarlijks bijna €8,5 miljard; niet alleen aan zorgkosten, maar ook door productiviteitsverlies en studievertraging.

Methode

Voor haar ROI-studie bij Stichting JIJ werkte Renée vanuit de ROI methodiek®. Ze verzamelde gegevens uit jaarverslagen en interviews, en gebruikte de matrix *Kwaliteit van bestaan* om herstel en zelfredzaamheid van cliënten zichtbaar te maken.

De economische onderbouwing baseerde zij op een Amerikaanse kostenstudie, vertaald naar de Nederlandse situatie. Met scenario's van tijdige begeleiding tot langdurige opname berekende zij de maatschappelijke effecten.

Om de bijdrage van Stichting JIJ te isoleren, vroeg zij ex-clieënten en begeleiders welk deel van het herstel aan de stichting was toe te schrijven. Deze inschattingen koppelde zij aan berekeningen van zorgkosten, productieverlies en studievertraging.

Door alle aannames bewust conservatief te hanteren, wist Renée de resultaten overtuigend te brengen.

Belangrijkste inzichten

De studie onderzocht of investeren in Stichting JIJ loont voor de maatschappij. De uitkomsten zijn overtuigend: elke euro subsidie levert een rendement op van €10,22. Zelfs als Stichting JIJ deels met vaste medewerkers zou werken, blijft de ROI €3,25 per euro subsidie.

De impact reikt verder dan financiën. Stichting JIJ helpt cliënten sneller hun eetstoornis te overwinnen, wat medische complicaties, uitval en sociaal isolement voorkomt. Daarnaast wordt de druk op mantelzorgers van cliënten verlicht, waardoor zij minder uitvallen op werk, voor anderen kunnen zorgen en/of vrijwilligerswerk voor de samenleving kunnen verrichten. Dit draagt niet alleen bij aan een gezondere en betrokken samenleving, maar verlaagt ook de druk op het zorgsysteem en uitkeringen, en verhoogt (on)betaalde arbeidsproductiviteit.

Meer informatie: www.stichting-jij.nl

Pittig

Wat was je persoonlijke drijfveer?

"Ik heb zelf een eetstoornis gehad, die ik zonder Stichting JIJ niet de baas was geworden. Met name de ondersteuning die ik van een van de oprichtsters van Stichting JIJ in mijn herstelproces heb gekregen, is van onschatbare waarde geweest. Ik wilde daarom iets terugdoen. De studie bood een kans om aan te tonen welk rendement het werk van Stichting JIJ oplevert. Dat zou Stichting JIJ helpen bij subsidieaanvragen en beleidsmakers laten zien hoe waardevol haar diensten zijn."

Hoe heb je het proces van de studie ervaren?

"Het was pittiger dan verwacht. Niet alleen door de cijfermatige analyses, maar ook emotioneel. Het onderzoek dat ik deed voor de studie confronteerde me steeds weer met de periode waarin ik de eetstoornis had, soms op het surrealistische af. Zo verdiepte ik me in de kosten van sondevoeding en ontdekte dat je verschillende smaken sondevoeding hebt. Die voeding gaat rechtstreeks naar je darm of maag. Ik verwonderde me over wat dan het nut van die smaken was, en besefte tegelijkertijd hoe ik door het oog van de naald ben gekropen. Ik werd op dat moment letterlijk misselijk van mijn onderzoek. Dat maakte het proces soms loodzwaar."

Hoe verliep het onderzoek?

"Het was lastig om cijfers te vinden, vooral bij de zorgkosten. Klinieken waren niet bereidwillig inzicht te geven in de echte kosten van een verblijf in een kliniek en verwezen enkel naar de eigen bijdrage van de cliënt, die slechts een fractie is van de werkelijke kosten van een verblijf. Verzekeraars houden geen

langetermijncijfers bij over zorgkosten bij een eetstoornis; zij rekenen slechts per jaar. Ik moest dus gaan werken met scenario's: wat als iemand op tijd hulp krijgt, in een kliniek belandt of na een terugval zelfs in het ziekenhuis terecht komt? En zelf gaan bedenken wat voor extra lichamelijke nevenschade een eetstoornis kan geven, zoals osteoporose en gebitsproblemen. Hierbij hielp een gesprek met een universitair docent die gespecialiseerd is in eetstoornissen. Vervolgens moest ik dan ook de kosten van die nevenschade gaan uitrekenen."

Hoe heb je dat doorbroken?

"Uiteindelijk vond ik een uitgebreid Amerikaans Deloitte-onderzoek over de kosten van eetstoornissen. Dat gaf veel inzicht welke soorten kosten allemaal aan een eetstoornis gerelateerd kunnen worden. De meeste van die kosten kon ik vertalen naar de Nederlandse situatie. Toen kon ik meters gaan maken."

Impact

Wat waren je belangrijkste inzichten?

"Dat een eetstoornis niet alleen zorgkosten betreft, maar ook kosten door het verlies aan arbeidsproductiviteit en belastinginkomsten, en dat deze kosten een veel grotere economische impact hebben; namelijk alleen al voor de Nederlandse samenleving € 8,5 miljard per jaar. Ook besefte ik hoe cruciaal preventie is. Als je eetstoornissen economisch benadert, krijgt preventie misschien meer aandacht van de geldschieters binnen de overheid en het bedrijfsleven."

Hoe was het om een sociaal probleem economisch te benaderen?

"Ik begrijp waarom dat nodig is,

want dat is de marktwerking en het kortetermijndenken dat de overheid veelal toepast. Bovendien kijken we in de samenleving naar sociale initiatieven als directe kostenposten, in plaats van naar wat ze de samenleving indirect opleveren. Als er bezuinigd wordt, gaan dit soort initiatieven als eerste op de schop. Ik zie het ook als een kans. Als je de economische schade van eetstoornissen inzichtelijk maakt, kun je aantonen hoeveel Stichting JIJ bespaart door mensen tijdig te helpen. Dat gaf me energie. Tegelijkertijd vond ik het frustrerend: bedrijven als KLM en Tata Steel krijgen miljarden van de overheid, maar een stichting die levens redt moet vechten voor een financiering van bijvoorbeeld €20.000."

Wat heb je persoonlijk geleerd?

"Vooral dat ik dit kan. Ik houd van taal en ben van huis uit jurist; cijfermatig denken ligt me niet, ik ben daar ook niet goed in. Maar voor mijn studie heb ik onbewust een economisch onderzoek gedaan. Dat realiseerde ik me pas, toen mijn partner, die zeer goed thuis is in financiën, me daarop attendeerde. Ineens besepte ik: als het moet, kan ik dat dus wel. Ik kijk daardoor nu anders tegen economische stukken aan, ook op mijn werk."



Klaas Toes is expert in het zichtbaar maken van de impact en waarde van leren en ontwikkelen. Als oprichter van ROI Institute Europe combineert hij internationale ervaring met een praktische aanpak die leiders en professionals helpt om met hun projecten en programma's duurzame resultaten te bereiken. www.roiinstitute-europe.com

"Daarnaast voelde het vaak alsof ik niet echt een eetstoornis had, omdat ik niet de uiterlijke kenmerken van een eetstoornis had, alsof ik een *imposter* was. Maar door mijn onderzoek besepte ik weer eens hoe ernstig die periode in mijn leven is geweest en hoeveel geluk ik heb gehad dat ik deze periode in mijn leven positief heb kunnen afsluiten."

Je won zelfs een award voor je onderzoek. Hoe voelde dat?

"Ik wist niet eens dat ik genomineerd was! Het voelde als erkenning, niet alleen voor mijn werk, maar ook voor mijn persoonlijke reis. Ik merk dat het beeld dat mensen bij een eetstoornis hebben dat van een graatmager jong meisje is, terwijl eetstoornissen er zichtbaar en onzichtbaar in allerlei varianten zijn en iedereen in elke leeftijdsfase kunnen treffen. Misschien moet ik juist opener mijn persoonlijke verhaal delen, zodat mensen, bedrijven en overheden een beter begrip van eetstoornissen kunnen krijgen en het belang van de financiering van preventie in gaan zien." ♦



All You Can Learn

Leren met een hoofdletter L of juist niet?

Auteurs: **Ger Driesen & John May**

Sinds enkele jaren staat het concept *All You Can Learn* – ook wel ‘*unlimited learning*’ genoemd – steeds meer in de belangstelling in Nederland. Op het eerste gezicht een sympathiek idee waarbij je de opleidingsbehoefte invult met een centraal opleidingsaanbod en de kosten hiervan afhandelt voor een vast bedrag per medewerker, vergelijkbaar met de *all you can eat*- of *all inclusive*-concepten uit de horeca en vakantiesector. Zoals in deze sectoren, blijken in de praktijk aan All You Can Learn toch nog enkele haken en ogen aan te zitten.

In dit artikel verkennen we de verschillende verschijningsvormen van All You Can Learn (AYCL), belangrijke aspecten en de voor- en nadelen. De intentie is om lezers een raamwerk te bieden voor de implementatie van dit concept in hun organisatie.

We zien in de praktijk dat AYCL na de initiële euforie ook kan leiden tot teleurstelling.

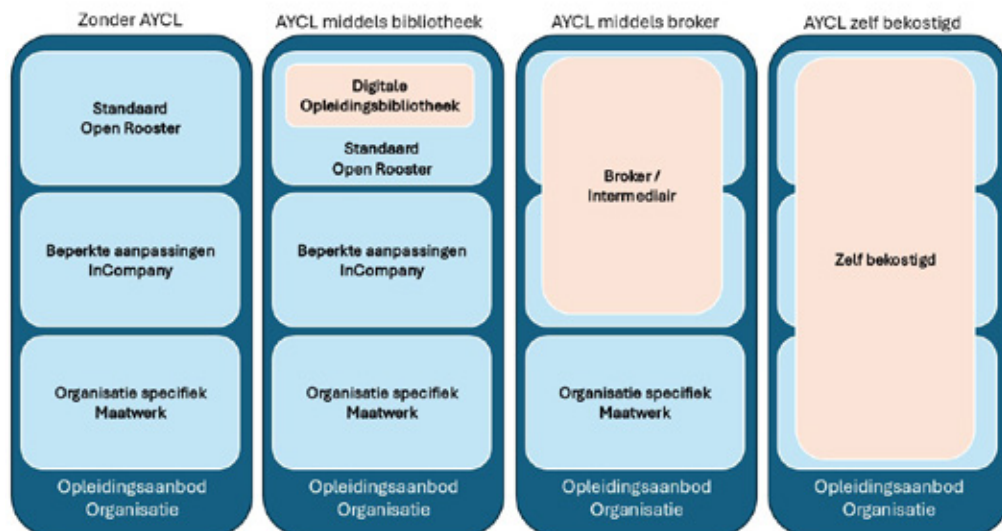
Grenzeloos leren

AYCL kent drie hoofdvormen (Figuur 1): een digitale bibliotheek met direct toegankelijke content, een intermediairmodel waarbij externe opleidingen via een broker worden aangeboden, en een interne vorm waarin de organisatie zelf het volledige aanbod regelt en beschikbaar stelt. In de praktijk kunnen diverse ‘mengvormen’ bestaan mede op basis van de specifieke aanleiding en doelen van het betreffende AYCL-initiatief. In de kern gaat het om een oplossing die medewerkers van een organisatie de mogelijkheid biedt, op basis van eigen keuze en zonder administratieve,

financiële of organisatorische beperkingen, toegang te krijgen tot een deel of het gehele leeraanbod van de organisatie.

Digitale bibliotheek

De organisatie ontsluit via een online portal een ‘bibliotheek’ aan opleidingsmogelijkheden. Medewerkers kunnen hier zonder verdere toestemming gebruik van maken. Het woord ‘bibliotheek’ bepaalt voor een belangrijk deel de verschijningsvorm, zeker gezien vanuit de gebruiker. Het kan zijn dat de organisatie één zogenaamde contentbibliotheek



Figuur 1. Drie hoofdvormen van AYCL

aanbiedt (soms meerdere). Zo'n contentbibliotheek is een verzameling van e-learningmodules over allerlei onderwerpen. Leren zo veel je wil binnen de grenzen van de beschikbare bibliotheek. Daarnaast heeft een organisatie vaak een aanvullend specifiek aanbod, denk aan onboarding en skills of vakspecifieke opleidingen. Integratie tot een totaalaanbod op één plek kan lastig zijn. Daarom kiest men vaak voor een externe bibliotheek naast het eigen opleidingsaanbod.

Intermediair

De organisatie kan ook een extern opleidingsaanbod via een 'broker' of 'opleidingsintermediair' inkopen. Dat is een gespecialiseerde partij die een aanbod bij elkaar heeft gebracht van diverse leveranciers. Medewerkers kunnen alle externe opleidingen zelf online boeken en de broker zorgt voor de administratieve en financiële afhandeling 'aan de achterkant'. Het opleidingsaanbod wordt hier door de broker gecontracteerd, die hierover afspraken met opleidingsleveranciers maakt. Hierbij is de vraag of de broker alle relevante thema's kan aanbieden. Het toetsen en selecteren (cureren) van het externe ingekochte aanbod is een belangrijk aspect. Vaak heeft de organisatie nog eigen specifieke opleidingen nodig, die een broker niet kan leveren, en dus extra regelwerk en administratief werk vragen.

Intern

De meest uitgebreide vorm van AYCL is die waarbij de organisatie zelf het totale klassikale en digitale opleidingsaanbod als een geheel onder de AYCL-voorwaarden beschikbaar stelt. De L&D-afdeling van de organisatie bepaalt dan zelf het aanbod en

regelt de organisatie en administratieve werkzaamheden. In deze vorm heeft de organisatie maximale regie. Daarbij is het de kunst de toegang voor medewerkers zo laagdrempelig mogelijk te maken en de administratieve processen zo eenvoudig mogelijk te houden.

Doelen

Bij de start van een AYCL-initiatief is het belangrijk heldere doelen te hebben: Waarom wil je als organisatie eigenlijk een AYCL-concept inrichten? Wat zijn de belangrijkste drijfveren? Welk aanbod wil de organisatie voor medewerkers beschikbaar maken? Onder welke condities kunnen medewerkers het opleidingsaanbod volgen? Wat is het opleidingsbudget van de organisatie en wat betekent dat per medewerker?

Waarom

AYCL is geen onderwijskundig of opleidingskundig concept. Het is voor een organisatie belangrijk te weten wat ze met dit initiatief wil bereiken. Kijk hierbij breder dan alleen naar L&D en betrek alle stakeholders uit de organisatie. Bedenk hierbij ook welke plek AYCL inneemt in het grotere 'ecosysteem' van leren binnen de organisatie: hoe is de samenhang met verplichte compliancetrainingen, vakspecifieke trainingen en organisatieontwikkeling.

AYCL is een sympathiek initiatief om medewerkers maximaal te ondersteunen bij hun wens zichzelf verder te ontwikkelen, en om de leercultuur in een organisatie te bevorderen.

We kennen uit de praktijk echter ook andere motieven die meespelen bij een AYCL-initiatief. Vaak komt het initiatief van

buiten het L&D-domein en kent het een combinatie van doelen en motieven. Zo kan HR de organisatie met AYCL profileren als aantrekkelijke werkgever; het kan helpen bij het aantrekken en behouden van personeel. Finance heeft vaak interesse in AYCL om daarmee administratie, facturatie en inkoopprocessen te vereenvoudigen; soms om kosten te beheersen of te bezuinigen. Of de leiding van de organisatie wil een eenvoudig AYCL-model implementeren om daarmee het thema 'leren' snel af te vinken. Waar L&D belang hecht aan leerrendement is dat voor andere stakeholders meestal niet het primaire argument. Efficiëntie wint het vaak van effectiviteit. Houd ook rekening met afdelingen die geen direct belang hebben, maar die je wel nodig hebt voor de implementatie, denk aan IT.

Leeraanbod

Zorg dat de curatie van het aanbod (L&D-portfoliomanagement) goed is geregeld. Let daarbij niet alleen op de samenstelling van het initiële aanbod, maar ook op het bewaken van de actualiteit, relevantie en kwaliteit van wat medewerkers krijgen aangeboden. Bedenk hierbij ook op voorhand wat je doet met dure en uitzonderlijke opleidingen, zoals leiderschapstrajecten en onboarding.

Het meest zichtbare deel van een AYCL-concept is de bibliotheek met opleidingen en cursussen. Daardoor bestaat het risico dat leren wordt gereduceerd tot het volgen van cursussen. Door het centraliseren van het gehele aanbod van een organisatie in een catalogus kan het gebeuren dan medewerkers 'door de bomen het bos niet meer zien'. Door het grote aanbod is het moeilijk de relevantie voor de

AYCL is een sympathiek initiatief om de leercultuur in een organisatie te bevorderen.

eigen situatie te bepalen. Dan is het moeilijk om een goede keuze te maken. Organisaties kunnen dit ondervangen door het cursusaanbod te relateren aan skills, functieprofielen of loopbaanpaden, en door de relevantie te verduidelijken met de concrete werkcontext van medewerkers. Met de focus op cursussen krijgen performance support en vormen van informeel en sociaal leren minder aandacht dan ze verdienen. Naar ons idee is het een verantwoordelijkheid van L&D om deze leervormen onder de aandacht te brengen en te integreren.

Spelregels

Stel duidelijke spelregels op voor het gebruik van AYCL door medewerkers, zowel rondom geld als tijd.

Elk AYCL-initiatief kent beperkingen. Wellicht roept AYCL het beeld op dat de opleidingen gratis zijn. Hierdoor daalt weliswaar de drempel voor het inschrijven voor een opleiding of cursus, maar ook die voor het annuleren of niet deelnemen. De praktijk leert dat het aantal no-shows of late afmeldingen stijgt. Duidelijke spelregels, goede communicatie en snelle feedback zijn belangrijk. AYCL gaat ervan uit dat medewerkers zich zonder beperking kunnen inschrijven voor opleidingen en cursussen. Maar het

volgen van een opleiding of cursus kost tijd. Wat mag binnen werktijd en wat niet? Glasheldere spelregels zijn belangrijk.

Financiële en fiscale consequenties

Bedenk en stel vast hoe je met secundaire kosten wil omgaan. Denk aan locatiekosten, reis- en verblijfskosten. Vergeet hierbij niet de fiscale consequenties van AYCL voor zowel de organisatie als de individuele medewerkers.

Vaak worden enkel de primaire kosten van opleidingen in acht genomen. Veel opleidingen kennen echter secundaire kosten. Zijn deze inbegrepen in de opleidingsopleidingskosten uit de catalogus en in het opleidingsbudget van de organisatie, of gelden hier losse declaratiemechanismen voor? Separate en ongewenste administratieve handelingen kunnen financiële overheadkosten doen toenemen.

Neem tevens de fiscale valkuil van relevante scholing in acht. Van de belastingdienst mag een werkgever een medewerker opleidingen aanbieden met betrekking tot de huidige of toekomstige werkzaamheden; dit laatste is niet altijd te voorzien. Als het opleidingsaanbod niet aansluit bij de huidige of toekomstige werkzaamheden, kan de fiscus een AYCL-initiatief (deels) aanmerken als beloning in natura, met consequenties voor de werkkostenregeling of een naheffing tot gevolg.

Inrichting

Ga je het AYCL-initiatief zelf organiseren of neem je een opleidingsbroker in de arm? Houd er rekening mee dat het speelveld van brokers en leveranciers sterk verandert. Door overnames en marktconcentratie is de

keuze kleiner geworden.

Als je het aanbod zelf organiseert, draag je het financiële risico van over- of onderbesteding van het opleidingsbudget.

De belangrijkste redenen om voor AYCL een broker in de arm te nemen, zijn het ontzorgen van de administratieve en financiële processen en het afkopen van het opleidingsbudget van medewerkers. Deze broker staat tussen jouw organisatie en de opleidingsleveranciers. Daarbij leg je het financiële risico bij de broker, maar bedenk dat die daarmee andere drijfveren kan hebben dan het opleidingsresultaat dat jij in de organisatie wilt bereiken. Ga na met welke leveranciers de broker afspraken heeft gemaakt en of die daarmee een voor jouw organisatie relevant aanbod kan leveren. Weet hierbij dat niet alle aanbieders van trainingen en opleidingen staan te trappelen om via een broker te werken.

Mocht je ervoor kiezen om het opleidingsaanbod zelf in te richten, dan kun je weliswaar die opleidingsleveranciers kiezen die toegevoegde waarde leveren aan jouw organisatie, maar dan draag je als L&D-afdeling ook zelf de financiële risico's. Ervaring leert dat bijna geen enkele organisatie het opleidingsbudget overschrijdt, maar blijft dit ook zo als je de deuren van de bibliotheek opent?

Internationaal

Werk je bij een multinational? Dan kan het net allemaal even anders werken dan hiervoor beschreven. Je hebt dan te maken met internationaal werkende processen en platforms, terwijl de traditionele opleidingsmarkt veelal lokaal gebonden is.

Denk goed na hoe je een centrale internationale infrastructuur en processen combineert met een lokaal opleidingsaanbod. Je zou een broker in de arm kunnen nemen voor het uniform (internationaal) afhandelen van de administratieve en financiële processen, maar zonder kennis van de (lokale) opleidingsmarkten loop je het risico dat het opleidingsaanbod onvoldoende op maat wordt ingevuld.

Teleurstellingen

We zien in de praktijk dat AYCL na de initiële euforie ook kan leiden tot teleurstelling. Een en ander hangt vaak samen met de beoogde doelen en in hoeverre het is gelukt relevante stakeholders te betrekken. Zo zien we in de praktijk wel eens dat de leiding van een organisatie het idee heeft via AYCL 'alles' rondom leren 'even' goed ingeregeld te hebben. Het daadwerkelijke gebruik kan soms tegenvallen, bijvoorbeeld vanwege het ontbreken van een organisatiespecifiek aanbod of de beperking van een opleidingsgericht aanbod. Dan kan zich het idee vormen dat 'medewerkers toch niet echt willen leren'. Aan het begin van een AYCL-initiatief wordt aangenomen dat elke medewerker het gaat gebruiken. In de praktijk gaat het vaak om een minderheid. Dan valt de rekensom rondom kosten per medewerker snel tegen.

Verantwoordelijkheid

Met de invoering van AYCL krijgen medewerkers vaak de verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling 'er gratis bij', terwijl de manager 'buitenspel' wordt

gezet. Dat lijkt modern en redelijk, maar is toch minder simpel dan het in eerste instantie lijkt. Vanuit de organisatie wordt aangenomen dat medewerkers 'vanzelf' het initiatief oppakken wanneer AYCL wordt aangeboden. In de praktijk blijkt *'if you bring it, they will come'* meestal niet zo te werken. Sommige groepen medewerkers maken tijdens hun werk geen of nauwelijks gebruik van een computer en dan is AYCL soms letterlijk ver weg. Ook vraagt het verantwoordelijkheid nemen voor eigen ontwikkeling een flinke mate van zelfbewustzijn; een professionele volwassenheid van medewerkers die je niet zomaar mag verwachten. Zeker niet wanneer richting en kaders ontbreken zoals bij leer- en loopbaanpaden. Daarnaast is ontwikkeling en groei in sommige vakgebieden duidelijk gestructureerd (denk aan certificering) en bij andere helemaal niet. Dan speelt tijd ook vaak een belangrijke rol.

Tot slot

In dit artikel hebben wij een poging gedaan aan de hand van een aantal aandachtspunten het relatief nieuwe AYCL-concept te beschrijven. We pretenderen niet dat we hiermee compleet zijn. We beseffen ons ook dat het concept nog volop in ontwikkeling is. We willen met dit artikel vooral de conversatie en bewustwording op gang brengen. En voorkomen dat er 'kort door de bocht' keuzes gemaakt worden die onvoorziene consequenties hebben, die je later moeilijk kunt terugdraaien. We nodigen iedereen die betrokken is bij een AYCL-initiatief dan ook van harte uit om bij de conversatie aan te sluiten. ♦



John May is zelfstandig adviseur/projectleider die onder de naam Create Learning organisaties ondersteunt met het (her)inrichten van het organiseren van leren met Learning Technology & Innovatie. Hierbij is hij de architect van leerecosystemen zoals AYCL. www.create-learning.nl



Ger Driesen is de co-founder van Challenge Leadership Academy en onafhankelijk adviseur op het gebied van leren en leiderschapsontwikkeling. www.cld.academy

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



In gesprek met Robin Dijke: inzichten uit praktijk en strategie bij ASML

Meetbaarheid van leren – complexiteit eenvoudig maken

Auteur: **Robert Dollevoet**

ASML is een van de meest kennisintensieve organisaties ter wereld. In een periode van snelle groei, met duizenden nieuwe collega's per jaar, werd 'time to competence' cruciaal. Hoe bewijs je dan dat investeren in leren loont en hoe stuur je daarop? Robin Dijke, wereldwijd verantwoordelijk voor Learning Quality, Processen en Analytics, vertelt hoe ASML van een versnipperd beeld over kwaliteit van leren naar een bedrijfsbrede en geïntegreerde evaluatie- en meetstrategie ging – met scenario's, standaarden en een cultuur van transparantie.

Een intens gesprek vol praktijk, metaforen en lessen voor iedere L&D-professional.

Wat was voor jullie de aanleiding om te starten met het bouwen van een geïntegreerde measurement & evaluation strategy bij ASML?

Robin Dijke: "ASML bouwt chipmachines van extreme complexiteit. Dat vereist zeer specifieke kennis en vaardigheden van onze mensen. Dit, in combinatie met een hoge instroom van nieuwe collega's maakt de verkorting van 'time to competence' tot strategische prioriteit."

"Vijf jaar geleden werkten er 26.500 mensen bij ASML, inmiddels zijn dat er ruim 44.000. Op het hoogtepunt van deze groei begon bijna een kwart van alle medewerkers dat jaar als nieuwe collega. Die schaalvergroting drukt direct op de gemiddelde arbeidsproductiviteit in het bedrijf. De grote aantallen nieuwe collega's zijn immers minder dan gemiddeld productief en bovengemiddeld productieve mensen vertrekken. De uitdaging werd: hoe zorgen we dat al die nieuwe mensen sneller productief worden? Dan is de vraag 'wat kost dat en wat levert dat op?' natuurlijk erg relevant. Zeker naast andere investeringen die nodig zijn voor schaalvergroting:"

"Naast deze businessvraag was er ook een interne aanleiding. Versnipperde evaluaties van leeroplossingen en definities van KPI's vertroebelden een organisatiebreed beeld. L&D werkte decentraal, met verschillende definities, vragenlijsten en systemen. Toen de Chief Learning Officer vroeg: 'Hoe staan we er als geheel voor?', was er geen overzicht. Dat moest veranderen."

Hoe zijn jullie te werk gegaan en wat maakt deze aanpak uniek?

"De transitie naar 'helder meten en



Over Robin Dijke ...

Robin Dijke werkt in het Centre of Expertise voor Learning bij ASML en is wereldwijd verantwoordelijk voor Learning Quality, Processen en Analytics. Hij werkte eerder onder meer bij DSM en KPMG. Zijn drijfveer: laten zien dat investeren in mensen het meest duurzame concurrentievoordeel oplevert dat er is.

monitoren' van skillsontwikkeling vroeg om een integrale aanpak met heldere elementen en strak eigenaarschap. We bouwden aan vijf elementen. Eén: een solide methodologie. Twee: een eenduidige werkwijze. Drie: learning professionals uitrusten en supporten. Vier: meten schaalbaar maken voor onze 15.000 verschillende leeroplossingen. Met een totaalbeeld wil je kijken hoe je je hele portfolio kan meenemen. Vijf: balans zoeken, zodat meten niet meer tijd (en dus geld) kost dan het oplevert."

"Deze vijf elementen vroegen om een slimme aanpak. En geloof me, dat kostte flink wat denkwerk. Het geheel moest

werken. Een bouwsteen alleen zou het verschil niet maken. We ontwikkelden een integrale methodiek die schaalbaar en gebalanceerd is, bestaande uit: een heldere uitgedachte methodologie, een toolkit met processen, tools, templates, kwaliteitsstandaarden en rollen, een global dashboard om alle data te delen, gerichte investeringen in kennis/vaardigheden van L&D'ers, en een stevig change- en adoptieplan. We vonden het belangrijk dat het niet alleen om tools en dashboards ging, maar dat we investeerden in onze L&D'ers zelf. Een dashboard is mooi, maar zonder skills en mindset van professionals die het dragen in de praktijk, blijft het leeg.”

“We bouwden een ritme van trainen, toepassen en bespreken. Collega-professionals werden meegenomen in de methode en leerden werken met standaarden en templates. De boodschap: iedereen dezelfde taal, dezelfde basis, dezelfde spelregels – zodat uitkomsten vergelijkbaar zijn en besluiten sneller volgen. Dat is wat je wilt in een groot bedrijf in transitie.”

Methodologie

Waarom is het belangrijk een solide methodologie te kiezen?

“Een bewezen methodologie versterkt de geloofwaardigheid; doordat je het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden kun je sneller van start gaan. De ROI Methodologie gaf ons een industriestandaard en houvast richting stakeholders. Tegelijk moesten we wel gaan differentiëren. Als jij een spijkerbroek gaat kopen, ga je niet de ROI van je broek uitrekenen. Het is waarschijnlijk een kleine investering. Je koopt gewoon die spijkerbroek. Niet alles hoeft tot op de komma. Met 15.000 leeroplossingen voel je

“*Niet alles hoeft tot op de komma.*”

al aan dat niet alles even belangrijk is, dus hoeft je ook niet voor iedere leeroplossing 100% zekerheid te hebben over de impact. Maar je wil er wel iets met een bepaalde mate van zekerheid over kunnen zeggen.”

“We kwamen tot een differentiatie van drie routes die de inspanning laten aansluiten op het strategisch belang en de verwachte impact. Route A is de volledige maatwerk casestudy voor strategische leeroplossingen die gepaard gaan met hoge investeringen. Route B is verdiepend wanneer de standaardmeting daartoe aanleiding geeft, en Route C is de lichte, gestandaardiseerde route die op schaal toepasbaar is. Route C is belangrijk want je wil continu meten, maar wel gebruikmaken van relevante indicaties; die geven aan of je met proportionele inzet wil verdiepen. Als je je oké voelt, ga je niet naar de dokter. Sterker nog, voordat je naar de dokter gaat neem je vaak eerst de temperatuur op, of je overlegt met je partner. Misschien slik je een paracetamol en kijk je het even aan. Als je je echt niet lekker voelt maak je een afspraak om te achterhalen wat er scheelt. Op zoek naar een *root cause*. Je neemt proportionele actie passend bij de signalen. Ik vergelijk het ook weleens met Funda. Elke maand krijg ik zo'n mailtje met een indicatie van de waarde van mijn huis. Dat heb ik ooit een keer ingevuld op Funda. Je vult een paar criteria in zoals het bouwjaar van je huis, vierkante meter en het soort huis. Ik verbaas me altijd over de accuratesse van die indicatie van de



waarde van mijn huis. Wil je zekerheid, dan laat je een taxateur komen die specifiek naar jouw huis en de staat ervan kijkt: hoe ligt het erbij en wat zijn de unieke kenmerken? En die geeft natuurlijk een exactere waardebepaling, maar hoeveel verschilt die nou eigenlijk echt van de indicatieve waarde? Indicaties zijn bruikbaar voor diverse doeleinden zolang je helder bent over wat ze wel en niet zeggen. Wanneer meer zekerheid nodig is, kies je bewust voor een diepere meting. Dat is Route A (de uitgebreide analyse) versus Route C (indicaties) in een oogopslag.”

Vertel eens, hoe ziet 'Funda' er dan bij ASML uit?

“We maakten een praktische aanpak met tools die de routekeuze automatiseren en professionals helpen om te meten zonder grote extra inspanningen. Route C kent 25 parameters die gemeten kunnen worden. Voor elk van die parameters hebben we een minimumstandaard gedefinieerd. Ga je daaronder, dan is dat een duidelijke 'red flag' en moet je ingrijpen. Zo wordt het heel praktisch. Wanneer je je echt niet lekker voelt, dan ga je naar de huisarts.”

“De standaardisatie riep aanvankelijk discussie op, maar bracht daarna juist rust en leverde snelheid op. Professionals hoefden het wiel niet telkens opnieuw uit te vinden. Men richtte zich op de inhoud in plaats van op procesruis.”

Hoe zorgen jullie ervoor dat mensen de tools ook echt gebruiken en niet als extra werk ervaren?

“Implementatie van dit geheel betekende cocreatie op belangrijke momenten, trainen op templates en processen, meenemen in het dashboard en frequente

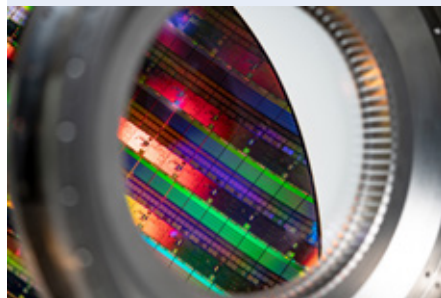
communicatie. We hebben in een vroeg stadium veel geïnvesteerd in training; later zijn we nog meer gaan integreren in de praktijk. Het klinkt eenvoudig, maar het is een enorme klus waar we nog steeds dagelijks aan werken. Achteraf zou je kunnen zeggen dat we nog meer aandacht hadden moeten besteden aan de changemanagementcomponent en de communicatie, met name lokaal. We hebben nu in iedere academy *single points of contact* – dat netwerk hadden we eigenlijk nog eerder moeten neerzetten.”

Reflectie

Wat heeft het implementeren van deze evaluatie- en meetstrategie jullie opgeleverd – in zichtbaarheid, effectiviteit, of besluitvorming?

“Allereerst: inzicht in de adoptie, kwaliteit, en impact van onze leeroplossingen over onze academies heen. Eerder kon men niet onderling vergelijken. Teams kunnen zich nu aan elkaar optrekken. En heel eerlijk, het stimuleerde ook gezonde competitie onder de academies.”

“Het meetraamwerk wordt niet alleen gebruikt voor onze leeroplossingen, maar werd verankerd in de sturing van de L&D-organisatie en in de samenwerking met leveranciers. We verwachten op specifieke parameters scores boven onze minimale standaard. Door die verankering kregen professionals een sterkere positie richting partners en leveranciers: de normen zijn helder, de verwachtingen expliciet, en resultaten zijn realtime beschikbaar in dashboards. Het maakte samenwerking concreter en verschooft het gesprek van output naar impact.”



Kun je een voorbeeld geven van een leeroplossing waarvan de impact overtuigend zichtbaar is geworden?

“Een van de eerste cases die vaak genoemd wordt is coaching. Aan de ene kant kan je zeggen: ‘Ja, al die individuele coachingstrajecten, dat zijn allemaal hele kleine bedragen! Maar als je op het totaal kijkt investeert de organisatie best veel. Toch ga je niet heel diep evalueren op de impact van ieder individueel coachingstraject. Met de investering in een matchingsplatform wilden we op een gegeven moment toch weten: is die investering het waard?”

“Die casestudie kwam op een ROI van 130% voor de investeringen die we doen in coaching. De uitkomst was onderbouwd met indicatoren als persoonlijke effectiviteit, welzijn en behoud van mensen. Het gesprek met de business veranderde daardoor. Niet alleen tevredenheid over de coach of de glimlach op het gezicht van de coachee voelde als ‘waarde’, maar vooral ook het bewijs van toepassing en effect in het werk vormden nu de kern van besluitvorming.”

Uit onze eigen praktijk horen we vaak de vraag: “Het is toch onmogelijk te bewijzen wat leren bijdraagt?” Hoe was dat bij ASML?

“Met deze methode konden we met droge ogen zeggen: ‘Ja, tegenwoordig is dat wel mogelijk.’ Daarbij heb je wel nog steeds een

‘chain of evidence’ nodig. Je wil niet alleen de impact meten en meteen het verband leggen. Je wil op de tussenliggende levels ook bewijs zien: kwalitatief goede en relevante leeroplossingen, toepassing in de praktijk, gedragsverandering. Het is belangrijk om je bewijs op te bouwen. Niet met één cijfer, maar met een keten van signalen die consistent hetzelfde verhaal vertellen. Daarmee wordt de claim over ROI geloofwaardig en bespreekbaar in de business.”

Wat zouden jullie anders doen als je nu opnieuw mocht beginnen?

“Onze eerste les is de timing van opleiden versus het creëren van tooling. We gaven in het begin veel trainingen over de methodologie, terwijl de tools en dashboards nog niet klaar waren. Achteraf was het beter geweest om dat parallel te doen.”

“Een tweede les was dat *change* echt lokaal werkt. Een netwerk van ambassadeurs en frequente communicatie in de lijn had nog sneller effect kunnen hebben. Centrale boodschappen moeten vertaald worden naar praktijk en de lokale context bepaalt wat landt. We hebben nu een netwerk van single points of contact binnen iedere Academy en onze learning shared services organisatie. Hierdoor zie je in zo’n grote organisatie zaken soepeler lopen.”

“Onze derde les gaat over focus. Houd vast aan de essentie en laat je niet afleiden. Dat is gewoon lastig binnen een organisatie in continue transitie met diverse eisen. Onze focus was differentiëren in routes, werken met indicaties, en alleen diepgaan waar het ertoe doet. Die keuzes borgen haalbaarheid en geloofwaardigheid op langere termijn.

*“ROI is een gesprek,
geen spreadsheet.”*

Daar nog dichterbij blijven helpt bij voortgang.”

Toekomst

Jullie zijn al enorm ver gekomen: scenario's voor meten, waarde aantonen en werken met indicaties om te verdiepen. Ontzettend mooi. Begint zich ook al een idee te ontvouwen over de volgende stap in de ontwikkeling van jullie aanpak?

“Ja, het blijft kriebelen. Dan kom je op het terrein van de *predictive analytics*: welke learning designs genereren nu eigenlijk meer impact dan andere? Predictive analytics vraagt om koppeling van leerdata aan operationele business en HR-data –van time to competence tot performance-indicatoren in de lijn. Zo ontstaat er een constructieve dialoog tussen Business en L&D op basis van feiten en over wat effectieve oplossingen kunnen zijn voor de operatie. Een beweging van registreren naar handelen: niet alleen data verzamelen, verantwoorden en successen delen, maar juist adviseren: waar wil je de volgende euro inzetten, en welk ontwerp levert naar verwachting de meeste businesswaarde?”

Jullie hebben een enorm traject afgelegd in een uitdagende, omvangrijke en complexe omgeving. Wat zou je als afsluiting mee willen geven aan learning leaders die worstelen met het aantonen van impact?

“Een eerste tip is: begin met differentiatie, niet met perfectie. De spijkerbroek, het doktersbezoek en Funda zijn niet alleen maar leuke metaforen, maar concrete denkhulpen. Klein en veelvoorkomend? Gebruik indicaties. Groot, strategisch of risicovol? Gebruik taxatie. Zo voorkom je

dat je energie verliest op plekken waar de opbrengst laag is, terwijl je juist scherpste brengt op cruciale interventies.”

“Standaard parameters zijn daarbij ontzettend fijn, en misschien zelfs wel een bevrijding. Een set van parameters met minimumwaarden versnelt de besluitvorming en voorkomt ruis. Standaarden veranderen ook het gesprek aan tafel met de business (en bij L&D) van meningen naar feiten, van losse initiatieven naar een gezamenlijk perspectief.”

“In die dialoog geeft niet de tool, maar de professional die ermee werkt de doorslag. Ontwikkel datavaardigheid, leer professionals om met indicaties te werken en laat zien hoe je van data naar dialoog en besluit komt. ROI vormt in die dialoog de aanleiding om in de business te toetsen of de impact herkend wordt, of bijkomende factoren meespelen, en wat de volgende stap is. Een enkele sterke casus (zoals coaching met 130% ROI) doet vaak meer voor draagvlak dan tien losse evaluaties. Bouw ritme in: rapporteren, bespreken, bijstellen. Dan gaat meten over in verbeteren.”

“En als de vraag komt naar meer zekerheid: leg uit wat dat betekent aan extra inspanning in het evaluatieproces en waarom dat de moeite waard kan zijn bij strategische leeroplossingen. Zo bouw je volgens mij stap voor stap aan een strategische invulling van je rol op basis van datagedreven werken met een goede methodologie.” ♦

Robert Dollevoet is redactielid van TvOO.

COLUMN

Auteur: **Jeanne Bakker**



Weg met de XXL-leerwasstraat

Ik weet hoe het is om in een confectiemaat groter dan XXL te lopen. Geen enkel probleem, behalve als je een spijkerbroek zoekt. Maar een XXL-wasstraat voor leren en ontwikkelen? Die kan écht niet meer. Toch zie ik ze nog overal: trainingen waarin mensen in drommen naartoe worden gestuurd. Iedereen krijgt hetzelfde programma, dezelfde slides, dezelfde werkvormen.

De trainer kent de namen van de deelnemers niet. Deelnemers verdwijnen braaf in break-outrooms en komen drie kwartier later terug met exact hetzelfde verhaal als de vorige groep. Iedereen is door de wasstraat gehaald – maar niemand voelt zich frisser.

Dat was misschien ooit efficiënt, maar in tijden van arbeidskrapte is het vooral een recept voor gemiste kansen.

Juist de kleine, persoonlijke leerervaringen maken verschil. Een leidinggevende die je naam gebruikt en vraagt hoe het gaat. Een trainer die jouw praktijkvoorbeeld pakt en er een leerpunt van maakt. Een opdracht die zo goed aansluit op je werk dat je niet kunt wachten om ermee te experimenteren. Dat zijn de momenten die bekliven.

In een steeds digitalere wereld wordt persoonlijk en menselijk contact niet minder, maar juist belangrijker. Iedereen kan tegenwoordig zijn brein 'uitbesteden' aan AI, maar dat is alsof je je vorkheftruck naar de sportschool stuurt en hoopt dat jij er gespierder van wordt. Zo werkt het dus niet.

Straks ontwerpt ChatGPT betere trainingen dan jouw standaard-PowerPoint. Wat is dan nog jouw toegevoegde waarde als L&D'er? Juist: het menselijke, het maatwerk, het kunnen aanvoelen wat er echt speelt in een team. Dat vermogen om te merken wanneer de energie wegzakt, wanneer er spanning hangt, of iemand net dat zetje nodig heeft. En dat kan een XXL-setting niet leveren. Laat die wasstraat los en ontwerp trainingen die persoonlijk raken: waar deelnemers niet verdwijnen in de massa, maar shinen in hun eigen context.

En aan alle CEO's en CFO's die dit lezen: stop met vragen om 'schaalbare L&D-oplossingen'. Zoek naar L&D die verschil maakt. Want die ene medewerker die dankzij persoonlijke ontwikkeling een doorbraak realiseert, is meer waard dan honderd zombies die je door een e-learning hebt gejaagd. Leren gaat niet over zoveel mogelijk uren in een spreadsheet. Leren gaat over gedragsverandering. Over energie. Over mensen die iets nieuws durven en daardoor betere resultaten behalen. Want motivatie groeit niet in de massa. Motivatie groeit in het moment dat iemand voelt: ze zien mij, ze begrijpen mijn werk, ze dagen me uit. Dát is de maat die telt.

Jeanne Bakker is columnist van Tv00.

Hoe bescheiden beginnetjes samen uitgroeien tot een grootschalige beweging

Auteur: **Suzanne Verdonshot**

“Groep 8 is het leukste schooljaar tot nu toe, mam”, zegt mijn zoon terwijl hij nog een grote hap uit zijn boterham met pindakaas neemt en zich wat verder in de stoel nestelt. “Toch een beetje alsof je de game hebt uitgespeeld.” Ik herken het, iets afmaken voelt goed: op ‘send’ drukken om de eindversie van een artikel te versturen, vrolijk proosten na de slotbijeenkomst van een project. En hoewel de een beter tegen losse eindjes kan dan de ander, is de *need for closure* mensen eigen. We willen weten hoe iets afloopt. Of op z’n minst wat zekerheid over de stappen die zullen leiden tot succes. Maar bij het bouwen aan vernieuwende initiatieven in ons werk, kan dat verlangen naar zekerheid in de weg staan.



In mijn onderzoek kwam ik erachter dat je dergelijke initiatieven het best kunt zien als een beweging. Of het nu gaat om het bouwen aan een ontwikkelgerichte cultuur voor medewerkers, een positief leefklimaat voor cliënten of duurzaam leren voor studenten... de ambitie is ongelofelijk groot, en tegelijkertijd is het eindpunt onbekend – sterker nog: je zult er nooit raken. De beweging is blijvend in wording. Dat betekent dat je voortdurend aan het zoeken bent naar wat de beste volgende stap is. In dit artikel pleit ik voor kleine beginnetjes, want interessant genoeg is dat de manier om aan iets groots te bouwen. De lessen uit het onderzoek komen aan bod aan de hand van praktijkvoorbeelden. Daarnaast is er aandacht voor de rol van onzekerheid onderweg, het voortdurende niet-weten.

*De beweging is blijvend
in wording.*

Je initiatief zien als een beweging: vastlopen en toch telkens weer loskomen

De afgelopen jaren hebben we tientallen bewegingmakers geïnterviewd over de manier waarop zij stap voor stap verder komen met hun initiatief (Verdonschot, 2020; Verdonschot, 2025). Zij werken in verschillende contexten; zo volgen we al enige tijd een initiatiefnemer die samen met collega's in haar gehandicaptenzorgorganisatie bouwt aan een positief leef- en werkklimaat voor cliënten en collega's, en interviewden we een groep medewerkers (staf en lijn) die zich in het ziekenhuis inzet voor multidisciplinair samenwerken. De vernieuwingen die zij

initiëren verschillen van elkaar, maar in hun verhalen over het bouwen hieraan komt één punt telkens terug: vernieuwen betekent vastlopen. Zij hebben onderweg voortdurend te maken met momenten waarop zij vastlopen en even niet weten hoe het verder moet. Bijvoorbeeld omdat het niet lukt om anderen mee te krijgen, omdat er ineens tegenwerking lijkt te zijn vanuit onverwachte hoek, of omdat ze gewoon niet goed weten wat nu de slimste zet is om vooruit te komen.

Het verhaal van de wijkagent

Ik interviewde eens een wijkagent die mij vertelde hoe hij bouwde aan een veiligere wijk. Hij had geen masterplan, geen aanpak in fases of zelfs maar een beeld over hoe hij dat moest bereiken. Hij verlangde naar meer saamhorigheid en een opgeruimde straat waar mensen zich veilig voelen. Telkens realiseerde hij een nieuwe kleine doorbraak. Zo ontving hij meldingen van overlast. Die telefoontjes kwamen vaak van dezelfde mensen. Hij wilde ook graag andere stemmen horen en kwam op het idee 's ochtends een praatje te maken met hondenbezitters. Hij gaf ze een notitieboekje en vroeg ze vast te leggen wat hen opviel in positieve en negatieve zin. Een paar weken later zocht hij ze weer op. Op deze manier raakten meer mensen op een positieve manier betrokken bij de wijk. Dit versterkte de wens om samen te werken aan een veilige wijk. Deze notitieboekjesactie is niet revolutionair, maar toch een van

de kleine doorbraken die samen bijdragen aan het stap voor stap bouwen aan de veiligere wijk. De leidinggevende van deze agent had veel vertrouwen in hem en gaf hem de ruimte dingen creatief en net-een-beetje-anders aan te pakken.

Er komt altijd iets na het vastlopen

Als je iets nieuws aan het doen bent, loop je altijd vast. Het is geen kwestie van dat voorkomen. Het blijkt vooral van belang om het niet te zien als eindpunt. Wat werkt is je eigen nieuwsgierigheid volgen op zoek naar een klein volgend stapje. Iets dat je voor je ziet, dat je kansrijk lijkt en dat klein genoeg is om meteen met goede moed uit te proberen. Mara Spruyt (2020) interviewde leiders en bestuurders van organisaties over hoe zij omgaan met niet-weten. Zij blijken allen goed te zijn in iets dat het beste te omschrijven valt als: weten wat je moet doen als je niet weet wat je moet doen. De een belt een vriend om te sparren, de ander creëert een moment van stilte tijdens een wandeling om na te denken en de eigen intuïtie te raadplegen. Zo'n tussenstap is ook een stapje vooruit.

Drie dimensies om de beweging uit te bouwen: verbreden en verdiepen en regie

Als een beweging verder komt door deze vastloopsituaties om te buigen tot een doorbraak, dan roept dat de vraag op welke mogelijkheden er zijn om zo'n doorbraak een beetje dichterbij te brengen. In ons onderzoek ontdekten we dat een beweging zich op verschillende manieren kan ontwikkelen. (1) Door te verbreden: steeds meer mensen raken enthousiast voor het initiatief. (2) De beweging kan zich

ook verdiepen: betrokkenen ontwikkelen nieuwe kennis en nieuwe manieren van doen. (3) De beweging groeit doordat steeds meer richting ontstaat: de initiatiefnemer is in staat om regie te nemen en keuzes te maken die belangrijk zijn voor het verder groeien van de beweging. Voor de strategieën die je kunt toepassen om de beweging te verbreden en te verdiepen lijkt te gelden: hoe meer hoe beter. De strategieën om regie te nemen daarentegen moet je goed timen, die hebben veel meer te maken met het 'geschikte ogenblik'.

Het verhaal van de collega's die in het ziekenhuis samen werken aan goede zorg

Een anesthesioloog werkt in zijn ziekenhuis aan een beweging die gaat over interdisciplinair samenwerken: met alle zorgprofessionals samen werken aan goede zorg. In de beginfase brengen hij en zijn collega van het leerhuis een bezoekje aan enkele andere Nederlandse ziekenhuizen om de kunst af te kijken. Diverse ideeën die ze daar opdoen gebruiken ze later in hun eigen context. Dit zorgt voor verdieping van de beweging.

Ze zetten een werkgroep op met mensen uit alle geledingen van de zorg: een arts, een verpleegkundige, een leidinggevende, een psycholoog, een fysiotherapeut, de chief nursing officer en een zorgmanager. De samenstelling van deze werkgroep past bij datgene wat ze nastreven, namelijk interdisciplinair samenwerken.

Dit congruente handelen – in een alledaagse keuze te handelen vanuit de waardes die onder de beweging liggen – is een vorm van regie nemen.

Het plan dat de werkgroep maakt bestaat uit een gezamenlijke ambitie en enkele programmalijnen. Ze gaan op tournee door het ziekenhuis en leggen hun plan voor aan operationeel leidinggevenden, zorgmanagers, aan de beleidsstaf, de medische staf en de verpleegkundige adviesraad en vragen naar hun ideeën. Op deze manier lukt het hen om de beweging te verbreden en meer mensen enthousiast te krijgen.

Strategieën om een beginnetje te maken

Het initiatief dat in het kader aan bod komt, volgen we sinds 2019 tot op heden, en er zijn talloze momenten van verbreden, van verdiepen en van regie te benoemen. De momenten die in dit kader staan, komen allemaal uit de opstartfase. We ontdekten in het onderzoek uiteenlopende strategieën om te verbreden en verdiepen (zie Verdonschot, 2020) die je kunt inzetten om een stap verder te komen. Hieruit volgen enkele adviezen die helpen omgaan met de onzekerheid van iets nieuws met een onbekend einde.

Denk in producten, ga samen wat maken. Denk aan een mooie uitnodiging voor de instapbijeenkomst, of een magazine met leerverhalen van mensen die meededen aan de pilot. Daarmee is er toch sprake van iets afmaken (de pilotfase sluit je af met een online magazine), ook al gaat de beweging

door. Daarnaast geeft het voldoening en is samen iets maken een vorm van kennisproductiviteit (Verdonschot, 2009).

Probeer het niet-weten te koppelen aan actieve nieuwsgierigheid (Vera, 2024). Als je je vertwijfeld afvraagt 'Hoe verder?' kun je dat omzetten naar actie door zelf of samen met een maatje na te denken over vragen zoals: Wie zou in deze fase nieuwe energie kunnen brengen? Welke mensen kennen we die hier een ongewoon perspectief op hebben? Wie weet hier veel van af?

Regie nemen door inzoomen en uitzoomen af te wisselen

Regie nemen betekent dat je regelmatig wisselt tussen inzoomen (er helemaal in opgaan, een bijeenkomst met nieuwe geïnteresseerden begeleiden) en uitzoomen (boven je initiatief hangen en kijken wie er nog meer mee bezig is). Weerbarstige vragen, zoals 'Hoe gaan we interdisciplinair samenwerken?' of 'Hoe kunnen we duurzamer samenwerken in de keten?', zijn niet met één oplossing aan te pakken. Er zijn veel mensen bij betrokken en er zijn allerlei verschillende lokale initiatieven nodig om een stapje verder te komen. Uitzoomen en kijken wie er nog meer bezig zijn met soortgelijke vraagstukken, doelgroepen of acties, is van belang zodat je de lokale praktijken aan elkaar kunt verbinden. Hans Vermaak (2025) noemt dat 'verbindingswerk'. Hij gebruikt de metafoer van de lappendeken: verbindingswerk is nodig om de kleine lapjes (lokale initiatieven) samen te knopen tot een lappendeken (de grote beweging).

Als je niet weet waar het heengaat, breng je aandacht dan naar het hier en nu

Bij een innovatiebeweging weet je nooit

precies waar het heen gaat (het eindpunt is onbekend, er is in feite geen eindpunt). Je hebt vaak nog geen idee hoe de losse acties en initiatieven samen optellen tot een grotere beweging. Hoewel misschien de neiging bestaat om dan meer tijd achter de tekentafel door te brengen en nog zorgvuldiger uit te stippelen hoe het moet zijn, leert de ervaringskennis van bewegingmakers ons iets anders. Het blijkt juist belangrijk te zijn om met je aandacht in het hier en nu te zijn. Dat zijn we het 'Kairotische regieprincipe' gaan noemen. Kairos is een van de twee Griekse goden van de tijd. Chronos is de god van de kloktijd, de agenda, de planning. Kairos is de god van het geschikte ogenblik. Het 'Kairotische ogenblik' ontstaat als het je lukt een kans te grijpen. Dat moment kan zich aan je openbaren door concentratie, alertheid en het bestuderen van de context waarin je werkt (Hermsen, 2015). Kairos wordt vaak afgebeeld met een gladde kale kop met één haarlok achterop. De gedachte is dat je die moet je zien te grijpen. Belangrijk gereedschap hierbij is je eigen intuïtie. Hoe beter je hierin wordt, hoe sterker je gevoeligheid ontwikkelt om op sommige momenten van je agenda of planning (Chronos!) af te wijken en te gaan voor het onverwachte dat tussendoor komt. Of dat nu een ontmoeting met iemand is, een boek waar je oog op valt, een onverwachte uitnodiging die je in je mailbox valt of een gesprekje met je kind aan de ontbijttafel... zo'n alledaags moment kan met een klein zetje door jouzelf onverwacht veel in gang zetten.

Als je verder wilt komen, kijk dan af en toe achterom

Bij het bouwen aan een vernieuwend initiatief weet je vaak niet precies waar

Vanuit het gedeelde beeld kun je scherper zien wat de volgende stap moet zijn.

je naartoe werkt. Er is meestal geen vastomlijnd en vooraf opgesteld doel, maar eerder een gezamenlijke ambitie of stip op de horizon. Als je onderweg op een kruispunt belandt, niet weet wat je precies moet doen en houvast zoekt, helpt het om over je schouder te kijken. Door terug te blikken zie je welke progressie je hebt geboekt. Je kunt dit doen door met een klein groepje betekenisvolle momenten in het proces terug te halen (maken van een leergeschiedenis) en waardevolle resultaten te benoemen (onderzoeken van de impact). Vanuit het gedeelde beeld over wat je hebt meegemaakt en bereikt, kun je scherper zien wat de volgende stap moet zijn. ♦

Referenties

- Hermsen, J.J. (2015). *Kairos: Een nieuwe bevlogenheid*. De Arbeiderspers.
- Spruyt, M. (2020). *Omgaan met niet-weten: Over duidingsdrang en 'proces-weten'*. Gedownload via <https://www.kessels-smit.com/nl/omgaan-met-niet-weten-over-duidingsdrang-en-proces-weten> op 10 juli 2025.
- Vera, R. (2024). *Net curiosity score: Boost je innovatie met deze nieuwe KPI*. Lannoo Campus/Van Duuren Management.
- Verdonschot, S. G. M. (2009). *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices* (Doctoral dissertation).

- University of Twente.
- Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing: Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Utrecht: Foundation for Corporate Education.
- Verdonschot, S. (Red.) (te verschijnen in 2025). *Sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde*. Reader bij het FCE festival 5(1), Foundation for Corporate Education.
- Vermaak, H. (2025). *De logica van de lappendeken: Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn*. Boom.



Dr. Suzanne Verdonschot is directeur onderzoek van de FCE en doet open keukenonderzoek naar de manier waarop innovatie en verandering tot stand komt in de dagelijkse werkpraktijk. Haar nieuwste onderzoek gaat over sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde. Suzanne werkt bij Kessels & Smit, The Learning Company en begeleidt diverse opdrachtgevers om een stap verder te komen met hun innovatievraagstuk. Zij schreef tientallen wetenschappelijke en praktische publicaties over nieuwsgierigheid, innovatie, kennisproductiviteit en impactonderzoek. www.corporate-education.com en www.kessels-smit.com

Als je kiest voor inhoud.



27,25

Jacqueline Onzenoort,
Organisatie acupunctuur

Insteken voor een wendbare en lerende organisatie

- Veel organisaties willen een lerende en wendbare organisatie zijn die om kan gaan met onvoorspelbaarheid en complexiteit. In de praktijk ligt het accent bij leren op de buitenkant zoals structuur en beleid en blijven disfunctionele patronen en blokkades aan de binnenkant van de organisatie intact.

Marjo Crombach

De stille kracht van twijfel

Je kracht vinden in je gevoel een bedrieger te zijn

Het bedriegersfenomeen, ook wel bekend als impostersyndroom, is een naar verschijnsel dat het leven van de mensen die er last van hebben, behoorlijk kan verzieken. Je krijgt een compliment voor een geleverde prestatie en denkt: 'Je moest eens weten dat ik hier helemaal niet toe in staat ben! Ik heb geluk gehad en het toeval heeft ook een handje geholpen.'



24,95

Marinka Kuijpers, Frank van der Mijn
& Ria van Dinteren (red)

Nog nooit verteld

Toonaangevende professionals over (hun) ontwikkeling

Jezelf blijven ontwikkelen is essentieel om bij te dragen aan de veranderende samenleving en te zorgen voor je eigen welzijn. Voor de meeste mensen is dat geen lineair pad, maar een proces van onderzoeken, focussen, vallen, bijstellen en weer opstaan en doorgaan. De 14 professionals die in dit boek aan het woord komen, weten dat uit eigen ervaring.



32,50

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl



Hoe HR nu in control komt

AI in HR: van hype naar regie

Auteur: **Paul Jansen, HRM-collectief 'Future of Work'**

De ontwikkelingen rond kunstmatige intelligentie (AI) volgen elkaar razendsnel op. Wat gisteren nog baanbrekend was, kan vandaag alweer achterhaald zijn (Europese Commissie, 2025). Nog geen twee jaar geleden leek generatieve kunstmatige intelligentie (AI) vooral een speeltje voor technologische pioniers. Met de komst van ChatGPT in november 2022 veranderde dat beeld radicaal. Nieuwe generaties modellen zoals GPT-5 combineren tekst, beeld, spraak en video in één toepassing. AI is geïntegreerd in Microsoft Office, HRM-systemen en recruitmentplatforms. In korte tijd is AI doorgedrongen tot vrijwel elk vakgebied, inclusief HR en L&D.

De Europese Unie heeft dit begin 2025 onderstreept met een duidelijke verplichting: vanaf februari 2026 moeten aanbieders en gebruikers van AI-systemen maatregelen nemen om het niveau van AI-geletterdheid bij hun personeel en andere betrokkenen te waarborgen (Europese Unie, 2025; Future of Work Institute, 2023).

Bedrijven die wachten tot 'de markt is uitgekristalliseerd' lopen het risico achter te blijven, zowel technologisch als op het vlak van vaardigheden.

Voor HR is de kernvraag niet langer of AI zijn intrede doet, maar hoe we zorgen dat de toepassing mensgericht, veilig en effectief gebeurt. Of zoals steeds vaker wordt gezegd: "Hoe blijven we als *human in control*?"

Van blauwe overalls naar digitale dashboards

Onderzoek laat zien dat de impact van AI vergeleken kan worden met die van de industriële revolutie (Autoriteit Arbeidsmarkt, 2020). In de vorige eeuw betekende de opkomst van machines en automatisering dat talloze blue-collarwerknemers (zoals fabrieksarbeiders, chauffeurs, bouwvakkers) hun werk radicaal anders moesten doen of zelfs verloren. De introductie van robots op de lopende band riep angst op voor massawerkloosheid, maar leidde ook tot nieuwe functies, betere arbeidsomstandigheden en hogere productiviteit (Europese Commissie, 2022).

Vandaag staan we voor een vergelijkbare omslag, maar nu in de wereld van white-collarberoepen. Niet de lopende band, maar het digitale dashboard is het werkterrein.

Leren in de zorg¹

Een Nederlandse zorgorganisatie gebruikte AI om interne opleidingsmaterialen te analyseren en te herschrijven naar taalniveau B1. Het resultaat: 35% minder fouten bij het invullen van medische rapportages en hogere tevredenheid bij nieuwe medewerkers.

AI kan administratieve processen automatiseren, analyses versnellen en besluitvorming ondersteunen. Het verschil? De verandering is diffuser en raakt een veel bredere groep functies: van HR-adviseurs en juristen tot marketeers en beleidsmedewerkers. Waar blue-collarwerknemers (Autoriteit Arbeidsmarkt, 2020) konden zien hoe een robotarm hun taken overnam, werkt AI vaak onzichtbaar op de achtergrond. Dat maakt de rol van HR des te belangrijker bij de noodzaak tot bewustwording en scholing.

De verplichting vanuit de EU: Artikel 4

Op 2 februari 2025 publiceerde de EU de AI-verordening, waarin Artikel 4 aanbieders en gebruikers van AI-systemen verplicht "passende maatregelen te nemen om het niveau van AI-geletterdheid bij personeel en andere relevante personen te waarborgen" (Future of Work Institute, 2023). Om aan deze verplichting te voldoen, moeten organisaties begrijpen dat AI-geletterdheid cruciale kennis voor de toekomst is. In de praktijk betekent dit dat organisaties AI-geletterdheid moeten inventariseren en vastleggen, opleidings-

¹alle casestudies zijn gebaseerd op praktijkvoorbeelden uit de hele wereld, geanonimiseerd en herschreven als voorbeeld voor de Nederlandse situatie.

De impact van wachten

Een middelgrote financiële dienstverlener besloot AI nog niet te implementeren, omdat de directie "eerst wilde zien wat de markt zou doen". Drie jaar later had de concurrentie AI volledig geïntegreerd in klantinteractie, risicobeoordeling en personeelsplanning. Het bedrijf verloor niet alleen marktaandeel, maar moest in korte tijd grootschalig bijscholen om het achterstandsniveau in te halen, tegen veel hogere kosten dan wanneer men scholing geleidelijk had ingevoerd.

en ontwikkelprogramma's moeten opzetten of inkopen, medewerkers moeten trainen in zowel technische als ethische aspecten van AI, en regelmatig moeten evalueren of het kennisniveau nog aansluit bij de laatste ontwikkelingen.

Deze verplichting geldt vanaf 2026, maar HR doet er verstandig aan nu al te starten. In veel organisaties is de kennisbasis laag, maar gelukkig zijn de leercurves steil.

AI-geletterdheid: meer dan alleen basiskennis

AI-geletterdheid gaat verder dan weten hoe je ChatGPT opent of een data-analyse in seconden draait. Het omvat drie lagen (Autoriteit Arbeidsmarkt, 2020):

1. **Begrip van de technologie:** weten wat AI kan en niet kan, welke soorten AI er zijn, hoe algoritmes werken en welke data ze nodig hebben.
2. **Toepassing in de context:** inzicht in hoe AI specifieke HR-processen kan verbeteren, zoals recruitment, learning

& development, en performance management (Deloitte, 2024).

3. **Kritisch en ethisch denken:** kunnen beoordelen of AI-uitkomsten betrouwbaar zijn, of ze voldoen aan wet- en regelgeving, en of ze recht doen aan waarden als privacy, inclusie en gelijke kansen.

Het is vooral die derde laag die vaak onderbelicht blijft, maar cruciaal is voor verantwoord gebruik. De tweede laag benadrukt dat toepassing van AI in een domein vereist dat je expert bent in dat domein. AI kan deskundigheid dus niet vervangen.

Waarom wachten riskant is

Organisaties die afwachten, lopen drie grote risico's. Het eerste risico is verlies van concurrentiepositie, omdat bedrijven die AI sneller adopteren beter en sneller kunnen inspelen op marktontwikkelingen. Daarnaast dreigen complianceproblemen: onvoldoende AI-geletterdheid kan leiden tot overtreding van regelgeving en reputatieschade (Future of Work Institute, 2023). Ten slotte ontstaat er weerstand bij medewerkers, want zonder kennis en betrokkenheid groeit de angst voor baanverlies of oneigenlijk gebruik van data. De geschiedenis van technologische revoluties laat zien dat wie te laat beweegt,

Financiële dienstverlener

Een grote bank gebruikte AI om leerbehoeften van medewerkers te analyseren. Door trainingen af te stemmen op actuele vaardigheden, steeg de interne mobiliteit met 15% in een jaar.

vaak veel moeite moet doen om de achterstand in te halen.

Wat betekent 'in control' in het AI-tijdperk?

'In control' zijn betekent dat HR en L&D proactief bepalen hoe en waar AI wordt ingezet, in plaats van reactief achter initiatieven van andere afdelingen aan te lopen. Het gaat om vier pijlers:

1. **Beleid en kaders:** heldere afspraken over het gebruik van AI, inclusief wat wel en niet mag, denk aan privacyregels, beveiligingsstandaarden en richtlijnen voor externe tools.
2. **Competenties en opleiding:** zorgen dat medewerkers AI begrijpen, verantwoord gebruiken en kritisch blijven; AI-geletterdheid is hierbij net zo fundamenteel als digitale basisvaardigheden (Future of Work

Institute, 2023).

3. **Ethische borging:** voorkomen van bias, discriminatie en oneerlijke besluitvorming, inclusief periodieke audits van gebruikte AI-systemen.
4. **Continu leren:** AI is geen eenmalige implementatie maar een doorlopend ontwikkelproces. Organisaties moeten leren omgaan met voortdurende updates en nieuwe functionaliteiten.

AI-kansen voor HR en L&D

AI kan juist in HR-processen veel winst opleveren, mits goed toegepast.

Efficiëntie en productiviteit

AI kan routinetaken automatiseren, zoals het opstellen van functiebeschrijvingen, het schrijven van vacatureteksten en het genereren van rapportages (Harvard Business Review, 2023).



Daarnaast kan het grote hoeveelheden data uit medewerkerenquêtes, feedbackformulieren en HR-analytics analyseren.

Kwaliteitsverbetering

AI verbetert analyses door interne en externe datasets te combineren. Het ondersteunt daarnaast persoonlijkere leertrajecten op basis van leerdata en performance-informatie.

Strategische focus

AI geeft HR meer tijd voor strategische thema's zoals cultuurontwikkeling, leiderschap en organisatie-inrichting. Het vermindert bovendien de afhankelijkheid van externe consultants.

Innovatie in leren

AI ondersteunt onboardingprogramma's met adaptieve content en biedt virtuele coaches die 24/7 beschikbaar zijn voor medewerkersvragen.

AI in HR: concrete toepassingsgebieden

HR kent reeds diverse toepassingen van AI die processen versnellen en verbeteren, maar die tegelijkertijd nieuwe aandachtspunten en verantwoordelijkheden met zich meebrengen.

Recruitment

AI kan sollicitaties voorselecteren, cv's scannen op relevante ervaring en voorspellende analyses maken over de kans op succes (Harvard Business Review, 2023). Zonder menselijke toets kan dit leiden tot bias of uitsluiting. HR moet begrijpen hoe algoritmes beslissingen nemen en hoe ze deze kunnen corrigeren.

Learning & Development

AI personaliseert leerpaden, monitort voortgang automatisch en doet aanbevelingen voor vervolgtrainingen (McKinsey & Company, 2022). HR moet waken voor te veel afhankelijkheid en ruimte houden voor menselijke beoordeling en motivatie.

Performance Management

AI volgt prestaties realtime en versnelt feedbackcycli (Deloitte, 2024). Het gevaar: medewerkers voelen zich gecontroleerd in plaats van gesteund. HR moet in gesprek blijven over doelen, context en ontwikkeling.

Lessen uit het verleden: van angst naar adaptatie

De introductie van robots in de industrie werd aanvankelijk met wantrouwen bekeken. Vakbonden vreesden ontslagen, werknemers voelden zich bedreigd. Maar door omscholing, herontwerp van functies en betrokkenheid van medewerkers, bleken veel organisaties juist productiever en aantrekkelijker als werkgever. Hetzelfde geldt nu: door medewerkers tijdig te betrekken en hun vaardigheden te versterken, wordt AI een bron van innovatie en werkplezier.

AI brengt kansen, maar ook risico's die de kern van HR raken: gelijke kansen, privacy, betrouwbaarheid en werkzekerheid (Tabel 1). Uit onderzoek blijkt dat de invoering van AI leidt tot functieverlies bij routinematige banen, maar ook tot veranderingen in professionele functies zoals recht, accountancy en financiële dienstverlening (Europese Commissie, 2022). Tegelijk heeft 75% van de organisaties nog geen AI-richtlijnen (McKinsey & Company, 2022).

Tabel 1. HR-interventies voor AI-risico's

Risico	Impact	HR-interventie
Ongelijkheid en tweedeling	Medewerkers zonder AI-vaardigheden raken achterop	Reskillingprogramma's, laagdrempelige training, mentorprogramma's
Onjuiste of misleidende output	Foute beslissingen door gebrekkige data of modelbias	Training in factchecking en prompt-engineering, verplichte menselijke validatie
Privacy- en AVG-schendingen	Onrechtmatig gebruik van persoonsgegevens	Streng databeleid, alleen goedgekeurde tools
Bias en discriminatie	Ooneerlijke selectie of beoordeling	Biasaudits, ethische toetsing vooraf
Verlies van menselijk beoordelingsvermogen	Te grote afhankelijkheid van AI-adviezen	Altijd menselijke eindbeslissing, ethische training

AI-regie voor HR

Om de kansen van AI verantwoord te benutten, kan HR langs vier actielijnen werken die richting geven aan beleid, ontwikkeling en dagelijkse praktijk.

1. Bouw AI-geletterdheid op binnen HR en L&D

Investeer in technische en ethische training. Gebruik en analyseer als HR zelf de AI-tools, zodat beleid op de praktijk kan worden afgestemd.

2. Stel ethische en juridische kaders vast

Formuleer AI-beleid dat past bij de organisatiecultuur en wettelijke vereisten. Richt eventueel een AI-ethiekcommissie op.

3. Analyseer impact en plan reskilling

Breng in kaart welke functies door AI veranderen. Ontwikkel reskilling- en opskillingtrajecten voordat functies verdwijnen.

4. Experimenteer en leer

Voer kleine pilots uit, verzamel feedback en pas randvoorwaarden aan. Geef medewerkers ruimte om veilig te experimenteren.

Scenario's 2026

Twee mogelijke toekomstige scenario's tonen het verschil tussen regie nemen en achter de feiten aanlopen.

Experimenteren bij een gemeente

Een middelgrote gemeente startte met een AI-pilot voor het automatisch analyseren van burgerbrieven. Medewerkers werden getraind om de AI-uitvoer te controleren en te verbeteren. Het leidde tot snellere doorlooptijden en in meer inzicht waar AI nog tekortschiet.

Scenario 1: In control

Een organisatie heeft in 2026 AI geïntegreerd met duidelijke kaders, getrainde medewerkers en regelmatige audits. AI wordt breed geaccepteerd als hulpmiddel en versterkt productiviteit, innovatie en medewerkerstevredenheid.

Scenario 2: Boot gemist

AI wordt ad hoc ingezet zonder beleid. Medewerkers weten niet hoe ze AI verantwoord gebruiken. Er ontstaan incidenten rond privacy, bias en verkeerde beslissingen. De organisatie loopt juridische en reputatieschade op en moet alsnog inhaalslagen maken tegen hoge kosten.

Om de EU-verplichting na te leven en dit om te zetten in strategisch voordeel, kan HR eerst in kaart brengen welke AI-toepassingen al in gebruik zijn en welke gepland staan, het huidige niveau van AI-geletterdheid per functiegroep meten, leerinterventies op maat ontwikkelen, met pilots starten en deze opschalen, en ten slotte de aanpak voortdurend evalueren en bijstellen op basis van ontwikkelingen in wetgeving en technologie.

Voorkomen is beter dan genezen

Een middelgrote zorgorganisatie startte in 2024 met AI-trainingen voor HR- en administratief personeel vanwege de invoering van AI-roosterplanning. Door medewerkers inzicht te geven in de werking en datagebruik, werd weerstand voorkomen. Medewerkers kwamen zelf met nieuwe toepassingsideeën.

Van reactief naar proactief

AI verandert werk sneller dan welke technologie ooit eerder heeft gedaan. De EU-verplichting maakt duidelijk dat AI-geletterdheid net zo belangrijk wordt als kennis over veiligheid en privacy (Future of Work Institute, 2023). Voor HR en L&D betekent dit: nu handelen, beleid ontwikkelen, vaardigheden opbouwen en medewerkers meenemen.

In de kern blijft de *'human in control'*, met AI als hulpmiddel dat ondersteunt en versterkt in plaats van vervangt. Organisaties die nu de regie nemen, zullen niet alleen in 2026 aan de wet voldoen, maar ook een wendbare, innovatieve en mensgerichte organisatie vormen.

AI-geletterdheid vraagt om continu leren (Future of Work Institute, 2023). HR moet groot denken om in control te blijven door leren te verankeren in de praktijk, successen zichtbaar te maken, fouten als leermomenten te gebruiken, en door kennisdeling te stimuleren. Dit vergroot niet alleen de effectiviteit van AI, maar ook de wendbaarheid en het innovatief vermogen.

HR-leiderschap

Leiderschap is cruciaal voor AI-geletterdheid. Bestuurders en HR-leiders moeten zelf AI gebruiken, transparant communiceren over kansen en risico's, en zichtbaar richting geven. Zonder dat blijft AI-geletterdheid een papieren ambitie (Future of Work Institute, 2023).

De omslag van blue-collar- naar white-collarautomatisering is gaande (Autoriteit Arbeidsmarkt, 2020). AI verandert het werklandschap sneller dan veel

organisaties kunnen bijbenen. De EU-verplichting van 2026 geeft een harde deadline, maar wie wacht, mist kansen en loopt risico's. HR-leiders kunnen nu voorlopen door AI-geletterdheid strategisch te verankeren en medewerkers actief mee te nemen (Future of Work Institute, 2023).

Het is tijd voor leren XXL. Niet als hype, maar als blijvend fundament van een wendbare, ethische en innovatieve organisatie. ♦

Referenties

- Autoriteit Arbeidsmarkt (2020). *Robotisering in de industrie*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Deloitte (2024). *Performance Management in the Age of AI*. Deloitte Insights.
- Europese Commissie (2022). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022*. Gedownload van: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi-2022/charts>
- Europese Commissie (2025, 2 februari). *AI-verordening: Artikel 4 – AI-geletterdheid*. Gedownload van: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/nl/policies/ai-talent-skills-and-literacy>
- Fissette, M., Veldkamp, B., & de Vries, Th. (2018). Fraudedetectie door tekstanalyse van jaarverslagen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 92 (5/6), 147–155.
- Future of Work Institute (2023). *Understanding AI Literacy*. Future of Work Institute.
- Harvard Business Review (2023). *AI in Recruitment*. Harvard Business Publishing.
- McKinsey & Company (2022). *Personalized Learning with AI*. McKinsey Global Institute.



Deze bijdrage van **Paul Jansen** is mede geïnspireerd door de ongepubliceerde tekst *HRM in control* van het HRM-collectief 'Future of Work'. Dit is een groep van hoogleraren die zich (ook na het emeritaat) betrokken voelt bij het universitair onderwijs en onderzoek, en reflecteert op arbeidsvraagstukken van de toekomst. Het collectief bestaat momenteel uit Paul Jansen, (Vrije Universiteit Amsterdam), Willem de Lange (Avans Hogeschool / Tilburg University), Peter Leisink (Universiteit Utrecht), Jan Kees Looise (Universiteit Twente), Jaap Paauwe (Tilburg University) en Frank Pot (TNO / Radboud Universiteit).

Kopstukken

ROI-methodiek®

Van leerdoelen tot boardroomwaarde

Auteurs: **Klaas Toes & Renée Lubberdink**

In een vakgebied waar creativiteit en resultaatgerichtheid vaak in twee gescheiden werelden leven, hebben een organisatiepsycholoog en een leereconoom elkaar gevonden in een gezamenlijke missie: hoe maken we zichtbaar dat investeren in leren niet alleen inspirerend is, maar ook onmiskenbaar waarde toevoegt aan organisaties?

In 1987 begon ik, Klaas als jonge bedrijfseconoom bij trainingsadviesbureau Gooiconsult. Vers van de studie, gewend om in kosten en baten te denken, belandde ik in een wereld die nieuw en soms ronduit vreemd voor me was. Op mijn eerste dag hoorde ik mensen praten over leerdoelen, scores voor de trainers en reacties op leerprogramma's. Ik kwam terecht in het team van Karel Romp, een ervaren oud-hoofd opleidingen bij Albert Heyn, die me meenam naar opdrachten in de retail: supermarkten, de retailshops van Shell, brancheorganisaties als de Bovag, fietsenwinkels en de autodealers van Peugeot.

Het bureau waar ik begon, was gelukkig al behoorlijk resultaatgericht. Toch zag ik in de branche trainingen waarbij het meer ging over 'invoelen' en 'naar jezelf zoeken' dan over concrete uitkomsten: torens

bouwen van papier, kruipen door grotten, afdalen in steengroeven, rollenspellen spelen. In het leger had ik buitenoefeningen gedaan, maar dat ze zulke werkvormen ook in het bedrijfsleven gebruikten, was nieuw voor me. Ik leerde langzamerhand de taal van de onderwijskundige, maar bleef ook de econoom die dacht in kosten en rendement. Als ik daar met een collega over sprak zei hij: "Je bent ook een ijsbeer in de woestijn!"

Rond 2000 begon die vraag naar rendement concreter te worden. Klanten, zoals Microsoft, Hewlett Packard, ABN AMRO, Peugeot en Sodexho stelden allemaal dezelfde vraag: "Leuk wat jullie doen, maar wat levert het eigenlijk op?" Met mijn retailervaring en samen met Rob van der Kind, een hoogleraar retailmarketing, ontwikkelde ik een programma dat werkte met duidelijke

doelen, gericht op gedrag en resultaat. Toen was resultaatgericht leren nog uitzonderlijk; nu is het een eis. Toch zien we dat veel organisaties worstelen met dezelfde vragen als toen.

Perspectieven

In 2010 gingen wij, Renée en Klaas, samenwerken. Het huwelijk tussen de organisatiepsycholoog en de leereconoom was geboren. Juist die twee verschillende perspectieven bleken een kantelpunt. Soms botsten onze standpunten, maar juist die frictie leverde de scherpste inzichten op. We leerden dat cijfers en menselijk gedrag elkaar niet uitsluiten, maar versterken.

De traditionele onderwijskundige kijkt vooral naar wat deelnemers kennen en kunnen na een leertraject. Vanuit haar achtergrond keek Renée juist naar het gedrag dat mensen daadwerkelijk op de werkvloer laten zien. En daar komen andere factoren om de hoek kijken: willen, mogen en durven. Willen medewerkers het nieuwe gedrag toepassen: hebben ze er zin in en zien ze het nut ervan? Mogen ze het: krijgen ze van hun leidinggevende en collega's de ruimte om het te doen? En durven ze het: hebben ze het zelfvertrouwen om iets nieuws te proberen?

We zagen ervaren medewerkers die wel capabel waren, maar hun kwaliteiten niet meer in het werk lieten zien, omdat ze te vaak waren gepasseerd. De context van een organisatie bepaalt in sterke mate of mensen gedrag op de werkvloer laten zien. Zijn er voldoende praktijksituaties om het geleerde toe te passen? En zijn de systemen en de cultuur van de organisatie helpend, of houden die vernieuwing juist tegen?

Onze droom: leren als strategisch onderwerp in de boardroom, zowel vanuit gedrags- als vanuit bedrijfseconomisch perspectief.

De leereconoom vertrekt bij dat nieuwe gedrag en stelt de vraag: wat levert dit op? Minder ziekteverzuim, hogere klant- of patiënttevredenheid, meer gemotiveerde medewerkers, hogere productie. Juist die koppeling van gedragsverandering aan meetbare resultaten is voor ons de kern. Op basis van ons onderzoek naar internationale evaluatiemethoden kozen we ervoor te werken met de ROI-methodiek®, omdat deze het beste aansluit bij onze visie dat leren altijd gekoppeld moet zijn aan zichtbare resultaten.

ROI-methodiek

De ROI-methodiek kent een gestructureerde aanpak, koppelt gedragsverandering op de werkvloer aan meetbare organisatie-resultaten, en rekent die door naar financiële waarde. Hierbij kunnen we zowel financiële effecten als *intangibles* (niet-financiële effecten) zichtbaar maken. Het gaat daarmee verder dan traditionele evaluaties: effecten worden geïsoleerd, omzet en besparingen worden berekend, en er wordt een Return on Investment (ROI) in percentages vastgesteld. En dat biedt geen van de andere modellen.

We passen de ROI-methodiek toe in uiteenlopende contexten: van

Vergelijking evaluatie- en meetsystemen

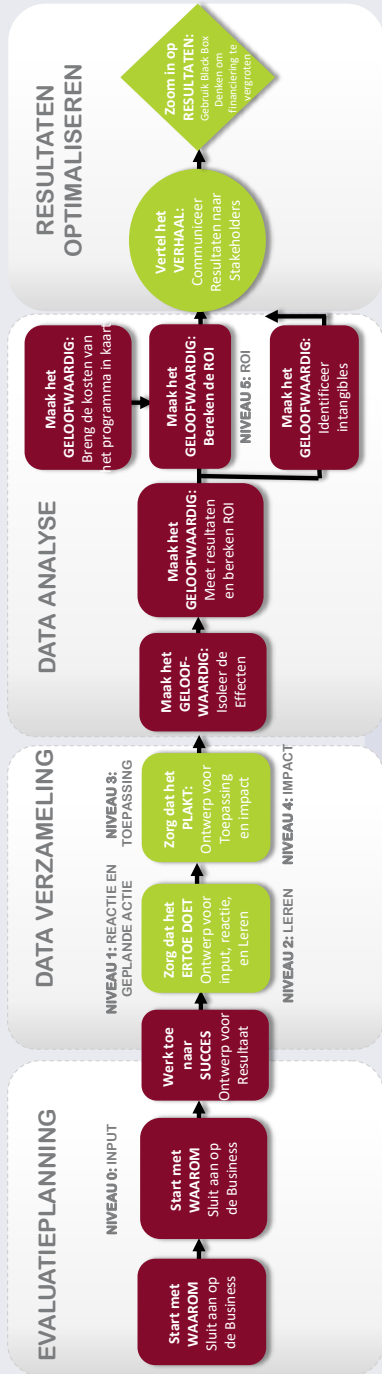
Elk systeem heeft zijn eigen invalshoek en sterke punten, variërend van het meten van leertransfer tot het berekenen van financiële opbrengsten. De keuze voor een methode hangt af van de context, de beschikbare data en het type vraag dat een organisatie wil beantwoorden. In Tabel 1 is een overzicht opgenomen van deze systemen, met hun focus, sterke punten en beperkingen. Dit overzicht vormt ook de onderbouwing voor onze keuze voor de ROI-methodiek®.

Tabel 1. Criteria evaluatie- en meetsystemen

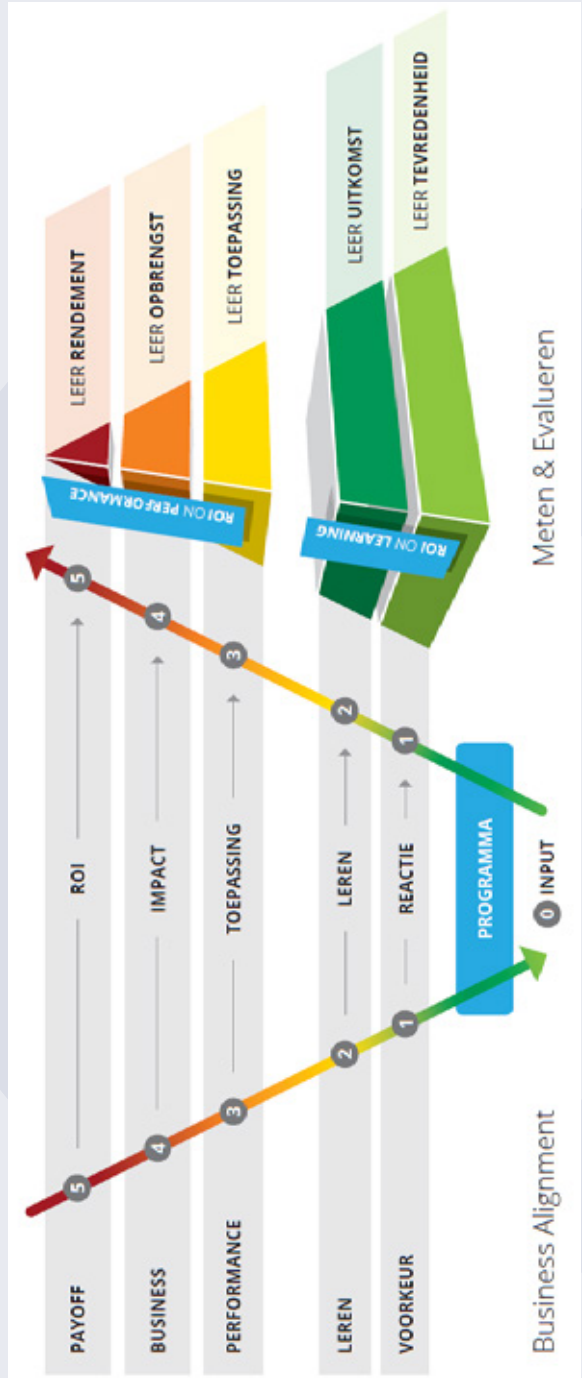
Criteria	Donald Kirkpatrick (Kirkpatrick model IV)	Jack & Patti Phillips (ROI Methodology)	Will Thalheimer (LTEM)	Kevin Yates (L&D Detective)
Meet reactie deelnemers	x	x	x	x
Meet leren	x	x	x	x
Meet toepassing van gedrag	x	x	x	x
Meet impact/resultaten	?	x	x	x
Meet ROI	-	x	-	-
Isoleert de effecten van het programma	-	x	-	?
Stelt de kosten van het programma vast	-	x	-	-
Converteert impact naar monetaire waarden	-	x	-	-
Identificeert intangible benefits	-	x	-	-
Books & case studies	>15	>100	3	1

leiderschapsontwikkeling tot technische opleidingen, van verandertrajecten tot onboardingprogramma's. Het proces bestaat uit twaalf gestructureerde stappen, die ervoor zorgen dat de meting valide, betrouwbaar en bruikbaar is voor besluitvorming in de boardroom

(Figuur 1). In een tijd waarin leerbudgetten onder druk staan en elke euro verantwoord moet worden, merken we dat ROI-metingen het verschil maken tussen 'een mooi programma' en 'een strategische investering'.



Figuur 1. Twaalf stappen van de ROI-methodiek®



Figuur 2. V-model van de ROI-methodiek®

Evaluatieplanning

In een retailorganisatie bleken vooral de jonge vrouwelijke medewerkers zich niet veilig te voelen. De oplossing die het management zag? Een training om te leren omgaan met agressie. De professionals van de L&D-afdeling gingen met behulp van de ROI-methodiek op zoek naar de werkelijke oorzaak. Met behulp van een focusgroep met experts stelden zij aan de hand van het V-model (Figuur 2) de behoeften vast.

De uitkomst was verrassend: slechts 37% van het gevoel van veiligheid kon verbeterd worden door medewerkers te leren om te gaan met afwijkend klantgedrag (Figuur 3). Voor de overige 63% waren andere oplossingen nodig. Deze eerste stap in de ROI-methodiek is cruciaal om voor de juiste oplossing te kiezen; in veel gevallen juist geen leeroplossing.

Dataverzameling

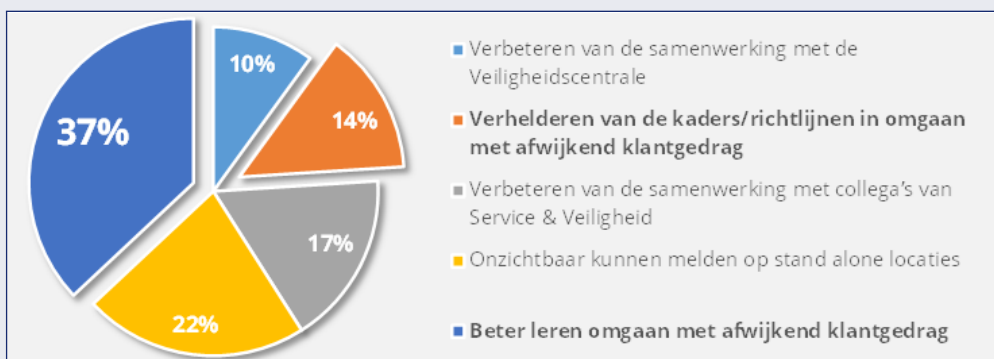
De tweede fase van de aanpak, de dataverzameling, wordt vaak onderschat. Learning designers en architecten gaan vaak hard aan de slag om de optimale leeraanpak voor het (leer)probleem te bedenken, maar vergeten vaak dat je van

tevorens moet nadenken over welke data je wanneer, waarom, hoe en door wie moet laten verzamelen. Het gebeurt regelmatig dat een traject al loopt en ineens roept iemand: "Oh ja, we moeten ook nog evaluatievragen hebben."

Data-analyse

De data-analyse is echt boeiend voor de learning analytics expert. Daar gaan we het effect isoleren, kijken of we een monetaire waarde kunnen bepalen voor onze metingen, de volledig geladen kosten vaststellen en kijken of er nog belangrijke uitkomsten zijn die we niet in geld kunnen uitdrukken. Het is niet altijd eenvoudig om te doen, maar een van de leidende principes hierin is, dat je minimaal één isolatietechniek moet toepassen om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de ROI (De Rijk et al., 2012).

In een onderzoek naar de verschillen tussen online en klassikale onboarding van callcentermedewerkers bij een verzekeringsorganisatie wisten ze met een klassikale onboarding de uitstroom met 11% te verlagen en uiteindelijk de investering ruim vijf keer terug te



Figuur 3. Maatregelen om het veiligheidsgevoel te vergroten

verdiene. Het effect is geïsoleerd door drie pilotgroepen klassikaal te vergelijken met drie controlegroepen online, gemeten op alle vijf ROI-niveaus. De resultaten laten een lagere uitstroom, hogere betrokkenheid, een snellere leercurve en betere slagingspercentages zien, met bovendien een zeer positieve ROI. Daarbovenop komen nog de moeilijk meetbare voordelen, zoals snellere integratie in het team, een sterker netwerk en meer zelfvertrouwen door directe feedback.

Natuurlijk is het niet altijd mogelijk om een controlegroep in te zetten, maar een trendline analyse, mathematische modellen en meningen van deelnemers, managers of experts geven eveneens betrouwbare resultaten.

In de ROI-methodiek is de conversie naar monetaire waarde belangrijk om resultaten goed te onderbouwen. Kosten, tijd, kwaliteit en hoeveelheid zijn gemakkelijk in eenheden uit te drukken (harde factoren), maar voor de zachte factoren zoals medewerkersbetrokkenheid, klanttevredenheid en imago was dat moeilijker. Daar is na 2010 een grote verandering in gekomen met de opkomst van People Analytics.

Bij het presenteren van opbrengsten is het essentieel ook de bijbehorende kosten mee te nemen. Wij rekenen altijd met 'volledig geladen kosten': niet alleen de leverancierskosten, maar ook de uren van het L&D-team, de verletkosten van deelnemers, en bijkomende kosten zoals materiaal en catering.

Uit de opbrengsten en kosten volgt de ROI; een verhoudingsgetal, het uiteindelijke

resultaat. Heel belangrijk, maar minstens zo belangrijk zijn de inzichten die we onderweg verzamelen.

Impact

Wanneer we learning experts en leaders vragen wat een goede ROI is, blijft een duidelijk antwoord vaak uit. Ter vergelijking: sparen levert vrijwel niets op, beleggen gemiddeld 4–6%, en investeringen in kapitaalgoederen zoals machines of bedrijfswagens rond de 15–17%. Dat betekent dat elke geïnvesteerde euro 15 cent extra oplevert. Bij leiderschapsprogramma's gaat het echter om veel meer: leiders beïnvloeden onder andere betrokkenheid, productiviteit, verloop en verzuim. De ROI van een goed leiderschapsprogramma ligt doorgaans tussen de 100 en 300% – een aanzienlijke impact die direct bijdraagt aan organisatieresultaten.

Tot slot

Uiteraard zijn er factoren die we nog niet in geld kunnen uitdrukken, denk aan toegenomen teamwork, toegenomen gevoel van psychologische veiligheid, en rolduidelijkheid; factoren waarvan we weten dat ze effect sorteren. Wij presenteren deze factoren als bonus.

Een belangrijk onderdeel van onze aanpak is het zichtbaar maken van resultaten voor alle stakeholders. Onderzoek dat in de la verdwijnt heeft geen waarde; resultaten moeten gedeeld en besproken worden, ook als ze tegenvallen. Voor management presenteren we de kern

beknopt en visueel, terwijl we met teams uitgebreider rapporteren en analyseren om verbeteringen door te voeren in ontwerp en uitvoering.

Het is een prachtige reis en we zijn nog lang niet klaar. De grootste uitdaging? Dat leren vaak nog wordt gezien als kostenpost in plaats van strategische hefboom. De kans? Dat de volgende generatie learning

leaders met de juiste tools dit beeld definitief kan kantelen. Onze uitnodiging aan jullie: kies één belangrijk programma, maak zichtbaar wat het oplevert en breng dat gesprek naar de boardroom. ♦

Referentie

- de Rijk, R., Toes, K., Phillips, J., & Phillips, P. (2012). *De waarde van leren*. Kloosterhof Neer.



Klaas Toes is leereconoom en al sinds eind jaren tachtig actief in het vakgebied van leren en ontwikkelen. Vanuit zijn rol als VP Global Business Development bij het ROI Institute verbindt hij organisaties wereldwijd met praktische en strategische inzichten om de waarde van leren zichtbaar te maken.



Renée Lubberdink is organisatiepsycholoog en gespecialiseerd in de gedragskant van leren en veranderen. Vanuit haar ervaring als adviseur en begeleider van leiderschaps- en cultuurtrajecten brengt zij de zachte kant van ontwikkeling in balans met harde resultaten.

Samen combineren zij een bedrijfseconomisch en een psychologisch perspectief, met de overtuiging dat leren pas echt rendeert wanneer mens en organisatie beide zichtbaar vooruitgaan.

In gesprek met Willem Masman

Van papier naar platform: Trefpunt voor Organisatieontwikkeling gaat bijzonder digitaal

Auteur: **Robert Dollevoet**

Vanuit de ambitie om professionals beter te ondersteunen, kiest *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties* samen met *Aan de Orde* voor een andere koers: een *Trefpunt voor Organisatieontwikkeling* (TvO). Een geheel nieuwe leeservaring en wellicht in de toekomst een echt trefpunt voor kennisuitwisseling. Willem Masman neemt ons mee in de ontwikkelingen om van papier en pdf naar een heus online platform te gaan.

Hoe verandert de manier waarop professionals kennis consumeren?

Willem Masman: "Nou, dat is een goede vraag. Vroeger namen we nog de tijd om op de bank iets over ons vak te lezen. Nu zijn we allemaal druk en komt het er nauwelijks van. Daarom is het des te belangrijker dat de content zich aanpast aan wat jij nodig

hebt. Professionals kunnen tegenwoordig heel veel informatie online vinden. Maar vaak is dit eigenlijk marketingcontent, en de platforms die bestaan, zoals LinkedIn, zijn niet altijd in staat om de informatie samen te brengen op een manier dat je er echt iets aan hebt voor je werk. En dat willen we veranderen."



Trefpunt voor Organisatieontwikkeling
Advies | HRD | L&D

"Achter je bureau ben je op zoek naar praktische hulpmiddelen of inspiratie. Op een ander moment wil je onderbouwde theorie om een stakeholder mee te overtuigen. En natuurlijk ben je benieuwd naar wat anderen in L&D doen, een kijkje in de keuken. Met ons platform willen we dat allemaal mogelijk maken. En omdat er heel veel artikelen geschreven zijn in de afgelopen jaren, beginnen we met een vliegende start: het hele archief is gebruikt zodat het *Trefpunt voor Organisatieontwikkeling* bij aanvang al een schat aan informatie bevat."

Wat maakt een goed online platform voor leden aantrekkelijk?

"Drie dingen maken dit *Trefpunt voor Organisatieontwikkeling* interessant. Op de eerste plaats biedt het platform content die niet enkel 'leuk is om te weten', maar die je morgen helpt in je werk – je hebt het gevoel dat je op professioneel vlak groeit. Ten tweede krijg je toegang tot expertise en het expertnetwerk. Niet alleen de content, maar ook de mensen erachter staan tot je beschikking. En tot slot wordt het platform slimmer naarmate je het meer gebruikt: persoonlijke aanbevelingen, inzicht in je eigen kennisgebieden, verbindingen met mensen met vergelijkbare interesses. Dat is wat we willen bereiken."

Samen bouwen

Community building is een van de grote uitdagingen die je ziet bij platforms. Waarom falen de meeste platforms in community building?

"Nog steeds wordt onterecht gedacht dat als je de technologie hebt, de rest vanzelf gaat. Daar geloof ik niet in. Alleen als we dit samen doen, en iedereen ook doorheeft dat ze zelf bepalen welke kant we opgaan



Over Willem Masman ...

Willem Masman was programmamanager en learning-technology expert bij PwC en werkt nu als zelfstandig ontwerper van digitale producten. Als redacteur van TvO ontwikkelt hij samen met Kloosterhof Uitgeverij het nieuwe *Trefpunt voor Organisatieontwikkeling*.

met het platform, dan kan het lukken. Dus niet vóór de community, maar mét de community. We maken al jaren samen met vakgenoten content. We hebben een vakblad en een nieuwsbrief. We organiseren congressen. Veel ingrediënten voor een volgende stap zijn al aanwezig om er samen meer uit te halen. We hopen dus ook, en nodigen jullie van harte uit, om zodra we live gaan, van je te laten horen. En als leden van het eerste uur het stuur in handen te gaan nemen."

Wat in andere platforms inspireert het opzetten van TvO?

"*De Correspondent* en *Follow the Money* zijn bijvoorbeeld inspiratiebronnen. We willen ons richten op het leveren van

kwaliteitscontent, zonder direct verbonden te zijn aan een bedrijf of adverteerder; dat hebben deze platforms goed in de vingers. Veel andere platforms hebben vaak grote commerciële belangen die de leeservaring negatief beïnvloeden, denk aan irritante reclames.”

Nu is online niet onlogisch in deze tijd, maar zeg eens eerlijk: wat verliezen we als we afscheid nemen van papier?

“Dat is een goede vraag. We verliezen echt wel een aantal dingen: ten eerste de rust van papier – geen notificaties, geen hyperlinks, gewoon diep lezen. Daarnaast de fysieke aanwezigheid; een tijdschrift in de werkkamer doet iets. Het nodigt uit, het herinnert je aan een thema of zet aan tot denken. Maar eerlijk gezegd: die verliezen wegen niet op tegen wat we winnen. We kunnen nog steeds rustig lezen zonder afleiding, maar daarnaast ook snel iets opzoeken tijdens het werk of onderweg in de trein iets interessants meepikken. Dat gemak hadden we hiervoor niet.”

Droom

Wat is voor jou de grootste kick die in het platform terugkomt?

“Ik ben heel nieuwsgierig van aard. Al die auteurs in ons vakgebied: wie zijn dat? Waar hebben we het al die jaren zoal over gehad? Waar lopen we steeds weer tegenaan? Er zit volgens mij zoveel waarde in dat archief. Dat wil ik toegankelijk maken. Het is nu niet altijd goed te vinden of met elkaar in verband te brengen. En dat is juist heel erg cool met dit nieuwe platform. Ik kan dadelijk die verbanden zien.”

“Stel je voor: je leest over ‘psychologische veiligheid’ in een artikel van Amy Edmondson uit 2019. Het platform

toont je dat dit concept ook terugkomt in artikelen over remote werken uit 2021, over AI in teams uit 2023, en in een casestudy over verandering bij een Nederlandsche bank uit 2024. Dat is gewoon heel gaaf! Opeens zie je niet alleen wat psychologische veiligheid betekent, maar hoe het evolueert, waar het toegepast wordt, welke nieuwe vragen erbij komen. Dat is het moment waarop statische content levende kennis wordt.”

Hoe anders is het voor auteurs om te werken met en voor een platform in plaats van voor een vakblad of nieuwsbrief?

“Met onze technologie kunnen auteurs andere auteurs vinden die met hen verbonden zijn; ook als ze dat zelf niet weten. We kunnen verbindingen creëren tussen lezers en onze auteurs. We kunnen auteurs inzicht geven in wat er speelt bij lezers. En lezers uitnodigen om samen met auteurs nieuwe artikelen te schrijven. AI is daarbij gepositioneerd als hulpmiddel voor onze auteurs en leden, om onze auteurs te helpen met vervelende klussen zoals het categoriseren van je content.”

“Dit is dus een platform van mensen, met mensen, voor mensen, voor professionals. En auteurs. TvO zal zich blijven ontwikkelen, we blijven geen website met artikelen erop. We willen met jullie een plek creëren waar mensen zich thuis voelen, waar ze een onderdeel van willen zijn. Waar we samen een community vormen met mensen die van elkaar willen leren en groeien als vakgenoten. Dat is de droom die we hebben met TvO.” ♦

Robert Dollevoet is redactielid van TvOO.

DEVELHUB SIGNATURE EVENTS 2025-2026



L

Develhub Develop Days 2026

We organiseren deze dagen 4x per jaar (2x in het voorjaar en 2x in het najaar).

Voorjaar 2026: 27 februari 2026 (onder voorbehoud) bij Aeres Hogeschool Wageningen en 27 maart 2026 bij RadarVertige in Amstelveen.



Develhub Awards 2025
10 december 2025 Figi Zeist

XL



XXL

Develhub Jaarcongres 2026

Datum en locatie worden nog bepaald, maar zal begin juni 2026 zijn met als thema **Cultuur**.

HOUD ONZE EVENTKALENDER
IN DE GATEN VOOR UPDATES



In gesprek met Chiara Kieft

"Leren en ontwikkelen is belangrijker dan ooit"

Auteur: **Niek de Groot**

Met ingang van dit jaar is Chiara Kieft de nieuwe voorzitter van Develhub, het platform voor Learning & Developmentprofessionals. Naast haar rol als Managing Director bij Berenschot brengt zij jarenlange ervaring in psychologie, HR en organisatieontwikkeling mee. Ik mocht Chiara interviewen over haar visie op de rol van L&D in een veranderende arbeidsmarkt, de energie binnen de community en de kansen die ze ziet om leren en ontwikkelen meer te verbinden met de praktijk.

Je bent de nieuwe voorzitter van Develhub. Wat maakte dat je deze rol wilde vervullen?

Chiara Kieft: "Ik wilde naast mijn rol als Managing Director bij Berenschot graag breder actief zijn in het HR-vak. Van huis uit ben ik psycholoog en ik ben altijd bezig geweest met de vraag hoe mensen hun werk zo kunnen doen dat het hen gelukkig maakt – en daarmee

succes bijna vanzelfsprekend wordt. Vanuit die achtergrond ben ik in learning & development terechtgekomen. Door die psychologische bril kijk ik nog altijd, juist omdat leren en ontwikkelen voor mij draait om wat mensen drijft en hoe zij duurzaam kunnen floreren in hun werk. Toen ik in mijn huidige rol iets verder van L&D af kwam te staan, begon het weer te kriebelen. De



vacature voor voorzitter van Develhub was voor mij dé kans om mijn passie voor leren en ontwikkelen te combineren met mijn bestuurlijke ervaring.”

Wat trof je aan bij Develhub en wat wil je bereiken?

“Wat me direct opviel, is de enorme bevoegenheid en energie van de betrokken professionals. Of je nu iemand spreekt die in een organisatie werkt, als zelfstandige actief is, of L&D-oplossingen ontwikkelt: overal kom je enthousiasme en passie tegen. Dat is inspirerend en maakt dat je je snel thuis voelt. Tegelijkertijd zie ik een uitdaging voor ons als professionals: L&D wordt vaak als een losstaand vak gezien. Er wordt veel gesproken over interventies, methodieken en theorieën, maar de vraag blijft altijd: landt het in de praktijk en werkt het echt? Juist die vertaalslag wil ik met Develhub versterken. Want met de arbeidsmarktkrapte, digitalisering en AI verandert ons werk razendsnel. L&D moet daar heel dicht op zitten en organisaties helpen om wendbaar en toekomstbestendig te blijven.”

Praktijk

Je zegt dat L&D-professionals dichter bij de praktijk moeten komen. Hoe zie je dat concreet?

“Het begint ermee dat we niet vanuit de *tooling* denken, maar vanuit de opgave. Hoe kan L&D een organisatie helpen de businessdoelstellingen te halen? Wat moet er opgelost of versterkt worden? De vraag welke interventie daarbij past, komt pas daarna aan de orde. Daarbij is het waardevol om te onderzoeken waarom een aanpak bij organisatie A wel werkt, en bij organisatie B niet. Juist door organisaties zelf hun ervaringen te laten delen – wat



Over Chiara Kieft ...

Chiara Kieft is Managing Director People Services and Solutions bij Berenschot en stuurt vanuit het managementteam mee op de koers van de organisatie. Zij leidt teams die organisaties helpen talent te vinden, te ontwikkelen en duurzaam in te zetten. Gedreven door haar passie voor leren en ontwikkelen verbindt zij datagedreven en mensgerichte oplossingen om HR-strategieën toekomstbestendig te maken. Daarnaast is zij voorzitter van Develhub, hét netwerk voor L&D-professionals, waar zij samenwerking en kennisdeling stimuleert.

goed werkte, wat niet en waarom – krijgen we zicht op de praktijk. Vanuit die inzichten kunnen we elkaar inspireren en effectievere oplossingen ontwikkelen die aansluiten bij wat nodig is.”

Wat inspireert jou zelf binnen L&D?

“Ik raak vooral enthousiast van organisaties die durven te experimenteren,

denk aan werkgevers die onbeperkte ontwikkelbudgetten beschikbaar stellen, of die medewerkers ruimte geven om zelf ontwikkeldagen in te vullen. Maar ook van organisaties die (HR-)data gebruiken en daarmee in staat zijn om in kaart te brengen waar hun kritieke talenten zitten – bijvoorbeeld in de zorg – en deze mensen vervolgens ondersteunen met opleidings- en ontwikkeltrajecten zodat ze met plezier blijven werken. Dat soort initiatieven laten zien dat L&D bijdraagt aan duurzaam werkgeverschap.”

“Begin with the end in mind.”

Develhub telt een grote groep leden. Hoe hoop je hen mee te krijgen?

“Door steeds te laten zien waar we het voor doen. Leren en ontwikkelen is geen doel op zich; het is een middel om organisaties sterker, duurzamer en aantrekkelijker te maken. Develhub kan professionals helpen hun scope te verbreden, elkaar te inspireren en initiatieven samen van de grond te trekken. Wat ik mooi vind, is dat er binnen Develhub vanzelf initiatieven ontstaan, zoals het recente *Do Good*-initiatief. Daarin ondersteunen leden organisaties zonder budget met gratis L&D-advies. Dat ondernemerschap en die betrokkenheid laten zien hoe krachtig de community is.”

Wat is een advies dat je L&D-professionals wil geven om direct mee te starten?

“Ik zou zeggen: *begin with the end in mind* – ook al weet je nog niet precies hoe die ‘end’ eruitziet. In de praktijk zien

we dat organisaties vaak veel energie steken in het vooraf perfectioneren van oplossingen, terwijl het veel belangrijker is om medewerkers en teams wendbaar te maken binnen de context waarin zij opereren. Organisaties bewegen immers in een voortdurend veranderende omgeving, waarin functies en rollen blijven verschuiven. De echte opgave is dan ook om mensen klaar te maken voor verandering – juist als we nog niet precies weten wat die verandering inhoudt. Wendbaarheid is misschien wel de kerncompetentie van deze tijd.”

Tot slot

Je ambitie met Develhub is om meer bezig te zijn met werkende oplossingen. Wat wens je het L&D-vak de komende jaren toe?

“De komende jaren kan L&D een nog veel grotere impact maken dan we ons nu realiseren. De arbeidsmarkt verandert ingrijpend, digitalisering en AI dwingen ons allemaal tot nieuwe manieren van werken. L&D kan organisaties en mensen helpen voorbereiden voor die toekomst. Uit recent HR-trendonderzoek blijkt dat duurzaam talentmanagement en leren en ontwikkelen voor het eerst in jaren de hoogste prioriteit hebben. Dat geeft ons vak urgentie en legitimiteit. Dit is hét moment om te laten zien hoe belangrijk we zijn.”

Niek de Groot 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



Met effectief leiderschapsgedrag werken aan een bevlogen team

Auteur: **Anne van Rossum**

“Maar hoe dan?” Deze vraag duikt stevast op als het gaat over het creëren van een bevlogen team. Hoewel kennis van leiderschapsstijlen waardevol is in selectieprocessen, ligt de sleutel tot effectieve leiderschapstrainingen die bevlogenheid bevorderen in het uitlichten van concreet leiderschapsgedrag.

In dit artikel delen we leiderschapsgedragingen die bijdragen aan een hogere bevlogenheid en minder stress van medewerkers.

We baseren ons op het Werkstressoren en Energiebronnen (WEB) model (Demerouti et al., 2001) uit de positieve organisatiepsychologie. Met training en reflectie kunnen leidinggevend effectief gedrag ontwikkelen en op een authentieke manier leren inzetten binnen hun eigen werkcontext. We ronden het artikel af met praktische aanbevelingen voor leiderschapsontwikkeling gericht op het bevorderen van bevlogen teams.

Bevlogenheid

Bevlogenheid: je voelt je fysiek en mentaal energiek, je bent enthousiast over de inhoud van je werk en je gaat er zo in op dat de tijd voorbij lijkt te vliegen (Bakker et al., 2008). Zowel in de wetenschap als in de werkpraktijk is er veel aandacht voor bevlogenheid, en terecht: hoge maten van bevlogenheid leiden onder meer tot minder verzuim, minder verloop en betere prestaties (Bakker & Demerouti, 2014).

Het WEB-model (oorspronkelijk het *Job Demands & Resources Model*; Demerouti et al., 2001) helpt ons begrijpen hoe onze werkomgeving onze bevlogenheid en ons welzijn beïnvloedt (Figuur 1). Het WEB-model onderscheidt daartoe energiebronnen, uitdagende en belemmerende taakeisen (LePine et al., 2005).

Energiebronnen

Dit zijn de aspecten van je werk die je helpen om je doelen te bereiken, zoals autonomie, groei mogelijkheden, sociale steun en constructieve feedback. Energiebronnen verhogen je bevlogenheid.

Uitdagende taakeisen

Deze aspecten van je werk kosten je

moeite maar faciliteren tegelijkertijd persoonlijke en professionele groei, zoals afwisselende taken of een nieuw, spannend project dat goed bij je past. Positief uitdagende taakeisen verhogen je bevlogenheid. Let op het woordje 'te'. Te spannend, te veel, te moeilijk: in dat geval worden het belemmeringen.

Belemmerende taakeisen

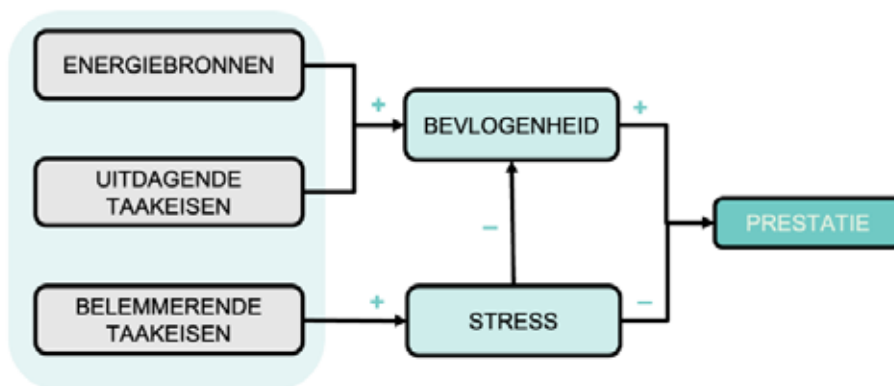
Hier gaat het om aspecten van je werk die het bereiken van je doelen in de weg staan, zoals werkconflicten, bureaucratie of onveiligheid. Belemmerende taakeisen verhogen stress en oververmoeidheid.

Een stimulerende werkomgeving is rijk aan hulp- en energiebronnen, biedt ruimte voor ontwikkeling en initiatief en stelt professionals in staat om met belemmeringen om te gaan. Zo draagt het indirect bij aan betere prestaties: onze prestaties profiteren van een hoge mate van bevlogenheid en lijden onder overmatige stress.

Praktijk

Een complicerende factor is dat mensen verschillen in wat hen helpt of juist in de weg zit in het werk. Om de werkomgeving te reguleren, moeten professionals daarom allereerst herkennen en begrijpen wat er moet veranderen (Van Strien, 1986). Het systematisch in kaart brengen van wat energie geeft, wat uitdagend is en wat belemmert, helpt bij deze eerste stap van herkenning en begrip. Het WEB-model geeft daarbij houvast als theoretisch kader.

Zodra professionals weten wat zij willen aanpassen, kunnen zij dit op verschillende manieren reguleren (Wrzesniewski &



Figuur 1. Het WEB-model

Dutton, 2001). Zij kunnen de aard, de hoeveelheid of de volgorde van taken aanpassen (taak), interactie zoeken met mensen van wie ze energie krijgen (relatie), veranderen waar en wanneer ze hun werk doen (context), en het werk met een andere bril bekijken en er een positieve draai aan geven (cognitief).

In het trainingsaanbod van jouw organisatie kun je leeractiviteiten aanbieden aan zowel medewerkers als leidinggevendenden om meer grip te krijgen op hun werkomgeving. Een combinatie van top-down- en bottom-upleeractiviteiten blijkt het meest effectief in het bevorderen van bevologenheid (Van Woerkom et al., 2021).

In het vervolg van dit artikel zoomen we in op leiderschapsontwikkeling, wat ook invloed heeft op de eigen regie van medewerkers.

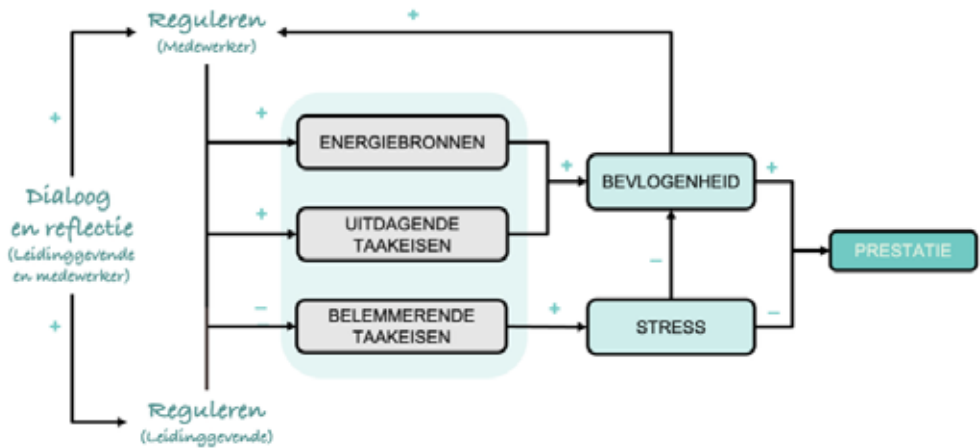
Reflectie

Leiderschapsstijlen bieden waardevolle inzichten bij de selectie en positionering van leidinggevendenden, en kunnen waardevolle voorspellers zijn van

leiderschapssucces (Breevaart et al., 2014; Judge et al., 2002). Ze zijn alleen niet altijd aan te leren omdat persoonlijke eigenschappen een rol spelen. Daarom is reflecteren op concreet leiderschapsgedrag van belang in leiderschapsontwikkeling (Lacarenza et al., 2017). Het gaat daarbij om wat leidinggevendenden daadwerkelijk doen. Het WEB-model benadrukt dat leidinggevendenden specifiek gedrag kunnen inzetten om bevologenheid te stimuleren door bijvoorbeeld hulpbronnen aan te reiken en ondersteuning te bieden bij belemmeringen.

Toepassing in leiderschapsontwikkeling

In het aangepaste WEB-model (Figuur 2) zie je de invloed van zowel de medewerker als leidinggevendenden in het reguleren van energiebronnen, uitdagende en belemmerende taakeisen. Dit wordt bevorderd door onderlinge dialoog en reflectie. Dit helpt medewerkers om te herkennen en begrijpen wat zij nodig hebben. Het biedt de gelegenheid om te evalueren wat werkt en wat niet, en



Figuur 2. Reguleren van bevlogenheid

daarin bij te sturen.

Voor de toepassing van het WEB-model in leiderschapsontwikkeling hebben we een vertaalslag gemaakt naar drie leerdoelen. Bij ieder leerdoel geven we praktische overwegingen en aanbevelingen.

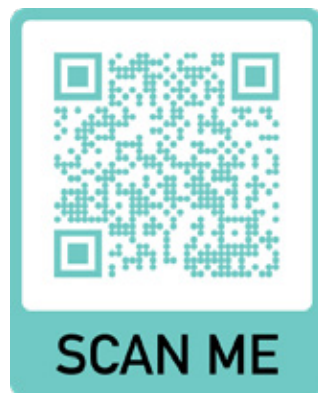
Leerdoel 1: De werkomgeving reguleren

Leidinggevenden kunnen de energiebronnen, de uitdagende en belemmerende taakeisen van medewerkers reguleren

Veel leidinggevenden vragen zich af: hoe doe ik dat? Ons onderzoeksteam van de Erasmus Universiteit is daartoe op zoek gegaan naar concrete gedragingen waarmee leidinggevenden de werkomgeving kunnen reguleren. We formuleerden twaalf gedragingen waarmee leidinggevenden de energiebronnen, uitdagende en belemmerende taakeisen van medewerkers kunnen reguleren (QR-code).

Deze gedragingen zijn een waardevolle basis in werkvormen gericht op het

bevorderen van bevlogenheid. Laat leidinggevend reflecteren op hun eigen gedrag: welk gedrag passen ze al succesvol toe, en waar is ruimte voor verbetering? Het is belangrijk dat leidinggevend de algemene gedragingen vertalen naar hun eigen specifieke gedrag in hun eigen context. Zo kunnen zij er op een authentieke manier invulling aan geven.



Figuur 3. QR-code voor regulerende leiderschapsgedragingen

Leerdoel 2: Eigen regie stimuleren

Leidinggeevenden kunnen de eigen regie van medewerkers op een effectieve manier stimuleren

In de wetenschap wordt het doelbewust aanpassen van specifieke factoren in je werkomgeving 'job craften' genoemd. Professionals zoeken proactief naar manieren om energiebronnen te verhogen, voldoende uitdaging op te zoeken en belemmeringen waar mogelijk weg te nemen (Tims et al., 2012). Kennis van de theorie helpt leidinggeevenden om medewerkers hier effectief bij te begeleiden.

Gezamenlijke training kan job craften vanuit beide kanten een boost geven. Geef leidinggeevenden daarnaast ook praktische oefeningen en handvatten om het proces te kunnen begeleiden. Hoe helpen zij medewerkers om aanpassingen in de werkomgeving concreet te maken? Wat ligt binnen de invloedssfeer van medewerkers, en waar kunnen leidinggeevenden hun rol benutten? Hoe waarborgen ze dat aanpassingen realistisch zijn en blijven ze tegelijk zoeken naar wat wel kan?

Leerdoel 3: Reflectie en dialoog

Leidinggeevenden kunnen een continue cyclus van reflectie en dialoog faciliteren

Leidinggeevenden die de dialoog aangaan en samen met medewerkers ontdekken waar individuele en gedeelde behoeften liggen, zijn van grote betekenis voor hun team. Effectieve leerinterventies helpen leidinggeevenden om invulling te geven aan deze constructieve gesprekken. De uitdagingen die leidinggeevenden hierbij ervaren zullen verschillen. Onderzoek daarom wat de leidinggeevenden in

jouw organisatie nodig hebben om een constructieve en doorlopende dialoog te kunnen faciliteren.

Zo kunnen zij tegen praktische uitdagingen aanlopen, zoals: Hoe faciliteer ik dialoog en reflectie in een groot team? Hoe maak ik ruimte in mijn agenda om hier voldoende aandacht aan te besteden? Daarnaast kunnen leidinggeevenden gebaat zijn bij het trainen van gespreksvaardigheden: Hoe stel ik de juiste vragen? Hoe ga ik om met emoties? Hoe benut ik de formele gesprekscycli en wat is er daarnaast nodig voor een continue dialoog? Kortom, je specifieke aanbod in leiderschapontwikkeling zal afhangen van een gedegen analyse van de doelgroep, de aard van het werk en de specifieke werkcontext.

Tot slot

Leidinggeevenden bouwen aan een bevlogen team door bewust gedrag in te zetten dat de werkomgeving verrijkt. Door te reflecteren op dit gedrag ontdekken zij wat werkt en hoe zij samen met medewerkers een stimulerende werkomgeving creëren. Met het WEB-model als theoretische basis kunnen leeractiviteiten deze reflectie versterken, leidinggeevenden ondersteunen in het stimuleren van het eigen initiatief van medewerkers, en handvatten bieden voor het voeren van een opbouwende dialoog. Zo ontstaat een goed presterend team waarin het welzijn van medewerkers voorop staat.

Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health*

- Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
 - Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194-203.
 - Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
 - Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
 - LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
 - Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
 - van Strien, P. J. (1986). *Praktijk als wetenschap: Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Van Gorcum.
 - van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2021). Positive psychology interventions in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 221-229.
 - Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.



Anne van Rossum is Adviseur Leren & Ontwikkelen en deed onderzoek naar effectief leiderschapsgedrag in relatie tot bevoegtheid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

SANGAM~OEFENBOEK

Versterk je verbindende vaardigheden op je werk

In je werk maak je echt het verschil door samenwerking. Verbinding versterkt dit samenspel. De sterkste bron in dat geheel? Jijzelf!

Met het Sangam~oefenboek heb je een stapsgewijze aanpak in handen. Daarmee coach je jezelf en anderen in het versterken van verbindende vaardigheden. Onze reiservaringen in India en reflecties van anderen, bieden je een spiegel om je blikveld te verbreden. Het begrip Sangam staat in India symbool voor verbinding en betekent letterlijk samenvloeiing van rivieren. Vandaar ook de titel.

*In onze Sangam~aanpak staan **sensitiviteit, communicatie, wendbaarheid** en **verbondenheid** centraal. Met deze vaardigheden leer je interculturele verschillen te overbruggen. De term interculturele verschillen verwijst in dit oefenboek naar alle mogelijke verschillen die hun oorsprong hebben in bijvoorbeeld gender, generatie, sociale klasse, etniciteit en neurodiversiteit. Wij hopen dat dit oefenboek je gids mag zijn in jouw professionele groei. Door helder te stromen, te surfen en te bruisen breng je het beste van jezelf en de ander naar boven!*

Artie Ramsodit & Daphne Alma



Versterk je verbinding vanuit Sangam



Jouw **sensitiviteit** is als helder water ~ inzicht, transparantie en zicht op subtiele signalen.



Jouw **communicatie** is als stromend water ~ in beweging, en vloeïend voor uitwisseling.



Jouw **wendbaarheid** is als op het water surfen ~ balanceren, en flexibel omgaan met het onverwachte.



Jouw **verbondenheid** is als bruisend water ~ sprankelend, en dynamisch in relaties.

Artie Ramsodit spreekt over verbinden vanuit Sangam op het congres Liefde voor Leren op 12 februari 2026. Bestel nu vast voor 25 euro het Sangam~oefenboek. Versterk je verbindende vaardigheden op je werk. Artie Ramsodit & Daphne Alma, 2025

Meer weten of het boek bestellen?

Klik op de QR code



Sangam
www.artieramsodit.com





Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties

ISSN 2211-4513

TV00 is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TV00 bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau.

TV00 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.tv00.nl

Hoofdredactie

Ria van Dinteren
hoofdredacteur@tv00.nl

Redactie

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

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

Adviesraad

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

Vormgeving

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

Marketing

Eric Vullers
eric@kloosterhof.nl
T. 0475-597151
F. 0475-597153
www.tv00.nl

Administratie

Papieren abonnement

Abonnementprijs: € 57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 67,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tv00.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur.

U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement

Abonnementprijs: € 25,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl 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.tv00.nl

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

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, 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.

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.