

Bouwen aan blijvende verandering



FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**

Reader bij het
FCE-festival
november 2021

Inhoud

Een dik pak kennis VOORWOORD Suzanne Verdonschot	4
Bouwen aan blijvende verandering  ARTIKEL Anna van der Horst Josianne Savonije en Suzanne Verdonschot	6
Maak een progressiecirkel  TOOL om met energie een volgende stap te maken	13
Resonantie en bezieling als bron voor beweging  ARTIKEL Barbara van der Steen	16
Verduurzamen van innovatie in de school  INTERVIEW Suzanne Verdonschot in gesprek met Joyce van der Linden	20
Progressiegerichte intervisie  TOOL om je vernieuwing een stap verder te brengen	24
Van eenmalige interventie naar blijvende verandering  ARTIKEL Anna van der Horst	26

Regie nemen over een vernieuwend initiatief **INTERVIEW** **34**

Suzanne Verdonschot in gesprek met Rob Poell

Leer je eigen verhaal schrijven **TOOL** **38** **als volgende stap naar betekenisvol werk**

In gesprek met een fietsende kunstenaar **INTERVIEW** **42**

Suzanne Verdonschot in gesprek met Barthel Brussee

Flip it! **TOOL** **48** **en verander je probleem in iets positiefs**

Meebewegen met het vakgebied: de FCE blikt 10 jaar terug en 10 jaar vooruit **INTERVIEW** **50**

Isolde Kolkhuis Tanke in gesprek met Saskia Tjepkema, Suzanne Verdonschot, Theo Visser, Pieterjan van Wijngaarden en Janni Schipper

Colofon

De artikelen zijn gemaakt voor het FCE-festival 'Bouwen aan blijvende verandering' op 26 november 2021.

Samenstelling en eindredactie: Suzanne Verdonschot

Vormgeving: Hanneke Queens

Voorwoord

Een dik pak kennis

Toen ik in Enschede woonde en daar Onderwijskunde studeerde, liepen we na het eerste college van een nieuw vak langs een klein stoffig winkeltje op de universiteits-campus. Daar kochten we voor weinig geld een dik pak kennis. Dat pak papier heette ook wel dictaat, of reader, en bevatte alle artikelen die bij een bepaald vak nodig waren. Het scheelde een boel uitzoekwerk in de bieb en ook printen was niet meer nodig. Je kreeg gewoon een kant-en-klare reader vol materiaal. Ditzelfde gemak hadden wij voor ogen bij het boekje dat je nu in handen hebt: een reader, maar dan aantrekkelijk. Het hoort niet bij een nieuw vak, maar bij een nieuw initiatief: het FCE-festival. Het thema van deze editie is 'Bouwen aan blijvende verandering'.

De titel is prikkelend en roept wat mij betreft ook de vraag op: wil en kun je eigenlijk wel blijvende verandering realiseren? Misschien kunnen we er de volgende ambitie aan toevoegen: blijvend bouwen aan verandering.

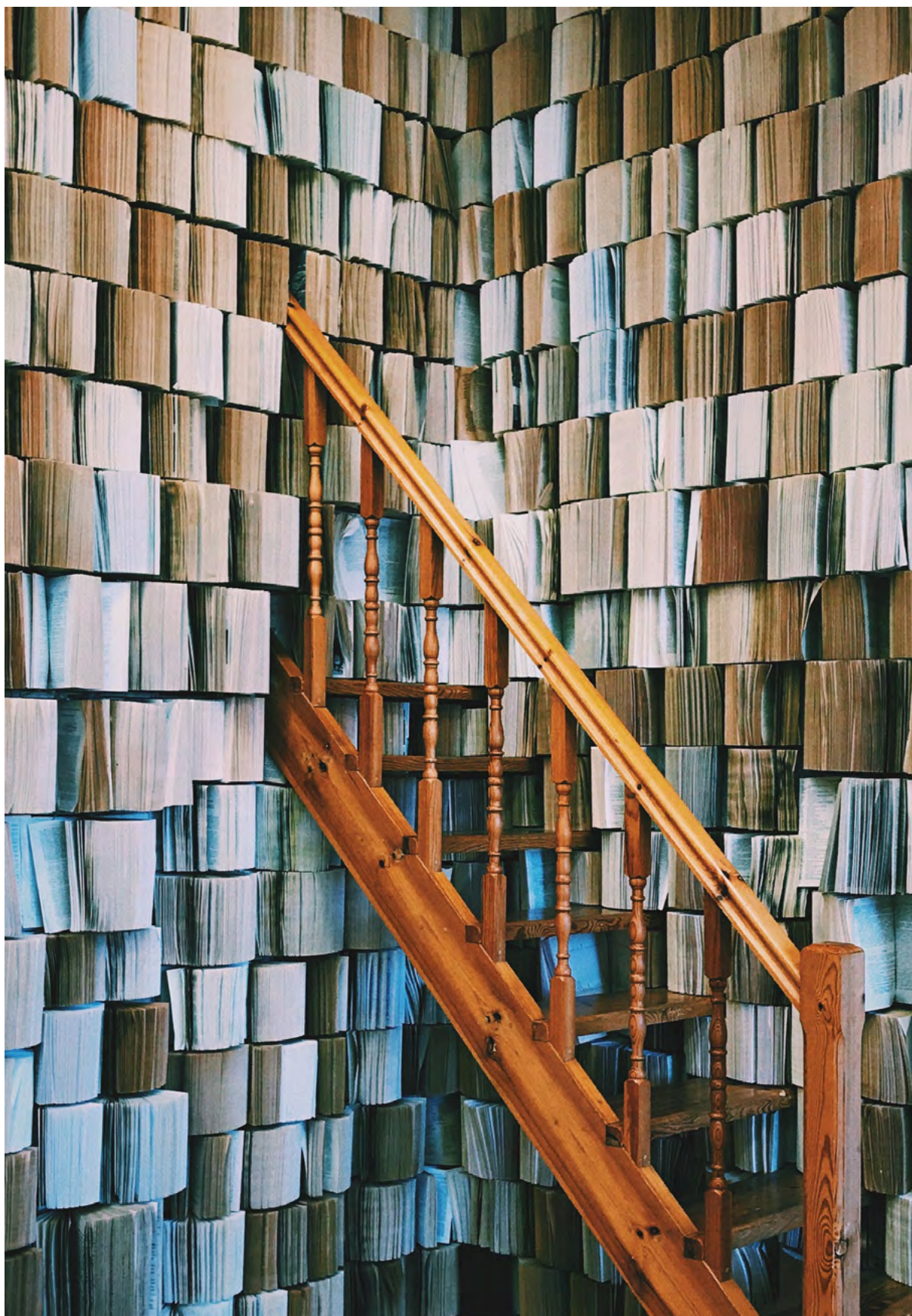
De reader staat vol met verdiepende artikelen, interviews die een nieuw perspectief op dit onderwerp bieden en tools waar je praktisch mee aan de slag kunt. De bijdragen nodigen uit om je te verdiepen in het onderwerp. En, om het met kunstenaar Barthel Brussee te zeggen, *vers* te kijken naar je eigen werk.

De FCE zelf is ook voortdurend in verandering. Op dit moment heel concreet door de directeurswissel. Saskia Tjepkema geeft na meer dan tien jaar het stokje over aan drie nieuwe directeuren: Theo Visser, Pieterjan van Wijngaarden en ikzelf. De interviewreportage aan het eind van deze reader blikt terug op 10 jaar HRD-vakmanschap in ontwikkeling en blikt vooruit op de komende 10 jaar.

Er is één dictaat dat ik altijd heb bewaard omdat er zoveel mooie artikelen in stonden. De reader van het vak Evaluatiemodellen. Ik gebruikte hem dit jaar nog, toen ik bezig was met een verdiepende tekst. Ik hoop dat deze reader ook aanvoelt als een lekker dik pak kennis. En wie weet kom je hem na jaren nog eens tegen en haal je er weer wat nieuws uit.

Susanne





Bouwen aan blijvende verandering

In elke organisatie werken mensen aan vernieuwende initiatieven. Neem een manager van afdeling productie die zelfsturing van de operatoren wil versterken of een leidinggevende die de P-gesprekken meer vanuit talenten wil vormgeven. Denk aan een groep teamleiders die de lessen anders wil gaan roosteren of aan zorgteams die door anders samen te werken meer persoonsgerichte zorg willen leveren. Om deze initiatieven groter te laten groeien, worden vaak allerlei activiteiten georganiseerd. Een training om te oefenen met talentgerichte P-gesprekken, een ontmoeting met het team om te reflecteren op de huidige manier van werken, of een klein actieonderzoek om erachter te komen hoe medewerkers te werk gaan. Maar hoe weet je nu wat je wel moet doen en wat je beter achterwege kunt laten? En als je een bijeenkomst organiseert, hoe weet je dan of dat ook nuttig was en het mensen ook echt verder heeft geholpen in hun werk? En als je verschillende tools hebt ontwikkeld, gaan mensen er dan op een gegeven moment zelf mee verder of moet je dit blijvend organiseren? We hebben onderzoek opgezet om hier meer over te leren. Dit artikel presenteert onze onderzoeksvragen en de manier waarop we hiermee aan de slag zijn in de praktijk.

Door: Anna van der Horst, Josianne Savonije en Suzanne Verdonschot



Een open keukenonderzoek vanuit onze eigen fascinatie met het onderwerp

In de afgelopen maanden hebben we onderzoek gedaan naar de vragen die ons bezighouden als het gaat om bouwen aan blijvende verandering in organisaties. Ieder van ons – de auteurs van dit artikel – heeft een eigen vraag als startpunt genomen en is op zoek gegaan naar antwoorden. We deden tientallen interviews, organiseerden reflectiesessies en doken de literatuur in.

- Suzanne interviewde initiatiefnemers van grote vernieuwingen en bracht het netwerk van deze regievoerders in kaart. Met hen organiseerde ze een werksessie om hun beweging verder te brengen.
- Josianne wilde graag weten hoe mensen in organisaties inzichten uit onderzoek ook echt toepassen in hun praktijk. Zij zocht mensen op die een impactonderzoek hebben (laten) uitvoeren en ging op zoek naar de manier waarop zij wel of juist niet met aanbevelingen uit onderzoek aan de slag zijn gegaan.
- Anna interviewde vijftien ervaren adviseurs over hun aanpak bij het werken aan verandering. In een werksessie waar allerlei vakgenoten aan deelnemen probeerde ze betekenis te geven aan alle resultaten.

We organiseerden voor onszelf om de twee weken een ontmoeting waarin open met elkaar konden delen wat we op het spoor waren. Tijdens zo'n bijeenkomst deelden we de bevindingen uit de praktijk ('moet je horen wat ik meemaakte...'), zochten we naar verdieping ('hoe denken jullie dat ik dit moet duiden?') en dachten we mee met elkaar over de volgende stappen ('wat zou ik hier nu het beste mee kunnen doen?'). Dit artikel vormt het *position paper* dat de basis was voor ons onderzoek. Ieder van ons licht haar eigen onderzoekslijn toe.

Hoe neem je regie over innovatie?

Actief richting geven aan de beweging waar je aan bouwt

De grootste vernieuwingen beginnen klein. Met een eerste experiment, of zelfs een toevallige ontmoeting. Een vernieuwing groeit groter doordat er vervolgens meer mensen bij betrokken raken en er meer kennis ontwikkeld wordt. Dit kun je zien als het verbreden en verdiepen van de beweging (Verdonschot, 2020). Een interessante vraag is hoe je dit proces van uitbouwen van vernieuwing bewust sturing kunt geven. In mijn onderzoek probeer ik erachter te komen hoe dat precies werkt. Hoe kun je als initiatiefnemer effectieve keuzes maken? Hoe neem je hierin ook anderen mee? En hoe weet je dat het de goede kant op gaat?

Wat Suzanne hierbij inspireert:

Je openstellen voor het onverwachte

De manier waarop initiatiefnemers zich open stellen voor het onverwachte. Joke Hermesen (2015) noemt dit ook wel het zoeken naar het Kairotische ogenblik, naar Kairos, de Griekse god van de tijd. Niet van de agendatijd of de kloktijd, maar van het juiste ogenblik. Voor mensen die regie nemen over vernieuwing blijkt het belangrijk te zijn gevoel te ontwikkelen voor kansen die zich voordoen, om daar adequaat op in te kunnen spelen.

De rol van congruentie

De grote rol die congruentie lijkt te spelen. In het onderzoek tot nu toe (Verdonschot, 2020) heb ik gezien dat mensen die regie nemen op hun vernieuwende initiatief vaak in het klein doen waar ze in het groot in geloven. Dus neem een leidinggevende bij de politie die ik heb geïnterviewd. Die wilde een nieuwe manier van resultaatgesprekken invoeren.

Meer gericht op vitaliteit en vakmanschap. Hij heeft de nieuwe gespreksaanpak toen eerst uitgeprobeerd met zijn eigen management team. Ze pasten het toe op zichzelf voor ze het in hun eigen teams voorstelden.

Uitzoomen en inzoomen

De gedachte dat een vernieuwing nooit begint als iets helemaal nieuws. Het bouwt altijd voort op mensen die al bezig waren met iets dat er een beetje op lijkt. Wat ik boeiend vind is hoe je jezelf als initiatiefnemer in deze 'stroom' kunt plaatsen. Enerzijds heeft dat te maken met uitzoomen; gaan zien aan welke grote beweging je bijdraagt en hoe het netwerk waarin je beweegt, eruit ziet (zie ook Wielinga & Robijn, 2018). Anderzijds heeft het te maken met het inzoomen; zoeken naar de kiemen van vernieuwing die er al zijn en waar je op kunt aansluiten (zie ook Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016).

Het onderzoek ziet er als volgt uit:

- Ik deed een serie interviews met mensen die nieuw licht kunnen werpen op het regie nemen over een innovatie-initiatief. Ik interviewde een hoogleraar HRD, een innovatieonderzoeker en een kunstenaar. De interviewreportages zijn te lezen in deze reader.
- In de vorige fase van mijn onderzoek leerde ik initiatiefnemers kennen die bouwen aan een vernieuwing. Ik selecteerde drie van deze initiatiefnemers die bouwen aan vernieuwingen die in de uitbreidingsfase zijn. Ik interview hen opnieuw en onderzoek ook wie belangrijke mensen in hun netwerk zijn. Naast de initiatiefnemer vinden interviews plaats met vijf tot zes van deze mensen uit het netwerk. Inmiddels heb ik twaalf interviews gedaan.
- Voor elke vernieuwing breng ik de inzichten uit de interviews samen op een poster. In een werksessie bespreek ik deze poster met de betrokkenen en ontwerpen we een volgende stap.



Dr. Suzanne Verdonchot is directeur onderzoek van de FCE en doet open keukenonderzoek naar de manier waarop innovatie en verandering tot stand komt in de dagelijkse werkpraktijk. Suzanne werkt bij Kessels & Smit en begeleidt diverse opdrachtgevers bij hun vragen over leren, innoveren en de impact van leren. Zij zette daarnaast bij Kessels & Smit een onderzoeksgroep op die de impact van leer- en veranderingen onderzoekt. Haar nieuwste boek heet 'Impactonderzoek: samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert'.

- Reflectie op mijn eigen aanpak en bevindingen organiseer ik in mijn open onderzoekskeuken. Bijvoorbeeld bij de deelnemers aan het Lerend Netwerk 'Bouwen aan vernieuwing'. En tijdens sparring met mede-onderzoekers Anna en Josianne en andere vakgenoten tijdens het FCE-festival.

Hoe kun je dóén wat je weet?

Meer impact bereiken met de leerinterventies die je inzet

In organisaties worden tal van leer- en veranderinterventies ingezet. Interessant genoeg lukt het ons lang niet altijd om de kennis die we hebben ook in praktijk te brengen en om te zetten naar actie. Zo is het bekend dat leren in of van levensechte situaties het meest kansrijk is. Toch vinden opleidingen nog vaak plaats in trainingslokalen en wordt lang niet altijd met praktijkvragen van medewerkers gewerkt. Hoe komt het dat het zo lastig is om in praktijk te brengen waarvan we weten dat het werkt? Dat is een vraag die mij bezighoudt. Wij doen zelf veel impactonderzoek in verschillende praktijken. Dan onderzoeken we hoe een training of veranderinterventie doorwerkt in de praktijk; wat mensen erna anders gaan doen in hun dagelijkse werk. Dit leidt vaak tot tal van aanbevelingen. Zoals dat mensen het beste leren als ze samen met enkele collega's deelnemen aan een traject. Vervolgens blijkt het in de praktijk nog knap lastig om die aanbevelingen ook op te volgen.

Vragen die Josianne bezighouden zijn:

- Wat zijn de uitdagingen bij het in de praktijk brengen van de kennis die je in huis hebt om een leerinterventie impactvol te maken?
- Op wat voor manieren gebruiken organisaties de uitkomsten van een onderzoek of een advies, bij het impactvoller maken van leerinterventies?
- Wat heeft een organisatie nodig om aanbevelingen en verbeteringen voor een leerinterventie te implementeren, oftewel: wat is de succesformule voor doen wat je weet als het gaat om het impactvoller maken van een leerinterventie?



Josianne Savonije werkt als onderwijskundig adviseur bij Kessels & Smit. In samenwerking met opdrachtgevers doet zij onderzoek naar positief onderwijs, naar de impact van leerinterventies, begeleidt ze ook studenten bij het doen van impactonderzoek en maakt ze podcasts als onderdeel van leerinterventies. Josianne richtte samen met een collega het Kessels & Smit LAB op, een plek waar ruimte is voor experimenten op het gebied van leren en ontwikkelen. Van live tot online tot hybride leren en werken, het K&S LAB gaat graag innovatief te werk.

Wat Josianne hierbij inspireert:

- Vaak houdt mijn rol op zodra ik een onderzoek met aanbevelingen naar een opdrachtgever stuur. Hoe leertrajecten vervolgens aangepast worden om nog meer impact te bereiken, weet ik niet altijd. Ik wil onderzoeken wat opdrachtgevers helpt om dit te kunnen doen en welke uitdagingen hierbij komen kijken.
- De case-study waarin ik vier scholen bestudeerde die ieder op een eigen manier vormgeven aan Positief Onderwijs binnen de school. Iedere school liet zich inspireren door bestaande theorieën en aanpakken en pasten deze toe binnen de school. Dit zorgde voor een verbetering van het welbevinden en de talentontwikkeling van de leerlingen en medewerkers. Dit onderzoek inspireert mij om te kijken wat maakt dat het lukt om te doen wat je weet. De case-study biedt inzicht in de helpende en belemmerende factoren bij het toepassen van kennis in de praktijk, en in manieren om van een kleine doorbraak toe te werken naar een grootschalige beweging.

- Botke (et al., 2018) maakt in haar onderzoek onderscheid tussen drie factoren die van invloed zijn op de transfer van opgedane kennis naar de praktijk, namelijk: karakteristieken van de deelnemer, het ontwerp en inhoud van de leerinterventie en als derde factor de werkomgeving. Deze manier van kijken nodigt uit om per factor te onderzoeken hoe ze bijdragen aan het impactvoller maken van leerinterventies.

Het onderzoek ziet er als volgt uit:

- Ik interviewde vier opdrachtgevers van een afgerond impactonderzoek over hun ervaringen. Ik kwam erachter op wat voor manier zij het impactonderzoek gebruiken om een beweging groter te maken en wat hierbij helpend of juist belemmerend bij werkt.
- De interviews en ook de hierboven genoemde inspiratiepunten bieden een overzicht van factoren die helpen bij het doen wat je weet. Deze ingrediënten verwerk ik tot de toolbox Doen Wat Je Weet.

Van losse interventie naar duurzame verandering

Bouwen aan een omgeving die ander gedrag stimuleert

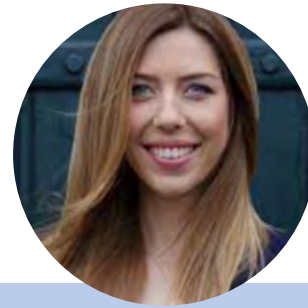
Vrijwel alle organisaties hebben de ontwikkeling van hun medewerkers hoog op de agenda staan. Zeker in tijden waarbij veranderingen elkaar snel opvolgen is het belangrijk voor organisaties dat hun mensen mee kunnen komen met nieuwe ontwikkelingen, in beweging blijven en actie kunnen ondernemen. We zijn gewend om leren te stimuleren met een leerinterventie, een training of tool. Vaak werkt dat ook goed, maar het is lastig om van een tijdelijke interventie tot een blijvende leercultuur te komen. Ik ben daarom op onderzoek uitgegaan om te ontdekken wat de succesfactoren zijn van een blijvende verandering.

Wat Anna inspireert:

- Het idee dat mensen met de juiste hulp kunnen leren hoe ze zelf de regie nemen over hun loopbaan en ontwikkeling. Mark Savickas (2013) ontwikkelde de career construction theorie waarbij de nadruk ligt op de vaardigheden die mensen nodig hebben om zich aan veranderende omstandigheden aan te passen en werk te vinden en te behouden dat bij ze past. In mijn onderzoek tot nu toe heb ik interventies ontworpen en onderzocht die deze loopbaanvaardigheden bevorderen (Van der Horst & Klehe, 2019, Van der Horst, Klehe, Brenninkmeijer, & Coolen, 2021). Ik hoop zo mensen te helpen bij het vinden en behouden van werk dat nu en in de toekomst goed bij ze past.
- Naast wat mensen zelf kunnen doen om te blijven leren, ben ik nieuwsgierig naar welke omgevingsfactoren bijdragen aan de proactiviteit

van mensen in hun loopbaan. Mensen kunnen zelf initiatief tonen, maar dat wordt vanzelfsprekender in een omgeving die beweging stimuleert. Ik wil graag in kaart brengen wat organisaties kunnen doen om de juiste leercultuur te creëren, ontwikkelen mogelijk te maken en het eigen initiatief van medewerkers te bevorderen. Ik vind het bijvoorbeeld interessant dat de manier waarop werk wordt ingericht al een positief effect kan hebben op leren. Het model voor Work Design (Parker, Wall & Cordery, 2001) laat zien dat werk dat aan de juiste kenmerken voldoet er voor zorgt dat mensen actiever leren en ontwikkelen, beter presteren en creatiever zijn. Onderdeel van dit model zijn de Job Characteristics van Hackman en Oldham (1980) waarin wordt beschreven hoe autonomie in het werk bijdraagt aan hoeveel eigenaarschap mensen ervaren. Feedback zorgt voor zicht op het eindresultaat en het juiste type taken draagt bij aan hoeveel betekenis mensen ervaren in hun werk. Wanneer er meer rekening zou worden gehouden met deze factoren, wordt het veel vaker vanzelfsprekend dat mensen zich blijven ontwikkelen en zo goed mee kunnen bewegen met de veranderingen in hun werk.

- Ook is er steeds meer bekend over de factoren die het mogelijk maken voor mensen om proactief te zijn in hun werk en zelf verandering te bewerkstelligen (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Klehe, Fasbender & Van der Horst, 2021). Er ontstaat bijvoorbeeld alleen proactiviteit wanneer mensen goed kunnen inschatten wat hun actie zal opleveren, de overtuiging er is dat ze instaat zijn een actie goed uit te voeren én ze enthousiast zijn over hetgeen ze willen bereiken. Ook zijn veiligheid en steun van leidinggevenden belangrijke voorwaarden. Organisaties kunnen eigen initiatief dus bevorderen door rekening te houden met deze factoren.



Dr. Anna van der Horst werkt als adviseur en onderzoeker bij Eelloo, waar ze opdrachtgevers helpt bij mensgericht organiseren en de inzet van online tools en programma's voor talentontwikkeling en loopbaanbegeleiding. Ook werkt ze als Postdoc onderzoeker bij de Justus Liebig Universiteit, Giessen, waar ze onderzoek doet naar proactief loopbaangedrag, duurzame inzetbaarheid en schaalbare loopbaaninterventies. Daarnaast is ze lid van de werkgroep Zelfregie bij Leven Lang Ontwikkelen bij de SER. Dit jaar werkt Anna samen met Kessels & Smit om onderzoek te doen naar succesvolle verandering in organisaties en het FCE-festival op te zetten.

Vragen die Anna bezighouden zijn:

- Hoe kunnen we organisaties het beste helpen om deze kennis in de praktijk te brengen, zodat mensen vaker gebruik maken van de ontwikkelingsmogelijkheden die er zijn?
- Hoe zorgen we ervoor dat een leerinterventie kan uitgroeien tot meer leren en ontwikkelen in de gehele organisatie?

Het onderzoek ziet er als volgt uit:

- Ik heb bij Kessels & Smit een serie interviews gedaan met adviseurs en deelnemers. Ik heb hen bevraagd over de trajecten die zij zelf hebben begeleid of waar ze aan hebben deelgenomen, om er achter te komen wat het geheim is van blijvende verandering.
- De informatie uit de interviews heb ik samen met collega's en vakgenoten geanalyseerd

tijdens een werksessie. We hebben gezocht naar antwoorden en conclusies aan de hand van vier vragen die mij bezighouden:

1. Wat zijn de belangrijkste succesfactoren bij verandertrajecten, wat zorgt voor een blijvend effect?
2. Wanneer of onder welke omstandigheden nemen mensen zelf initiatief om te leren en veranderen?
3. Wat is de rol van de adviseur?
4. Hoe zorg je voor verandering op plekken waar dat niet vanzelfsprekend is?

De eerste resultaten zijn in deze reader te vinden.

Literatuurverwijzingen

Botke, J. A., Jansen, P. G., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147.

Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hermesen, J.J. (2015). *Kairos: een nieuwe bevlogenheid*. De Arbeiderspers.

Klehe, U. C., Fasbender, U., & van der Horst, A. (2021). Going full circle: Integrating research on career adaptation and proactivity. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103526.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 413-440.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2, 144-180.

Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen: appreciative inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom.

Van der Horst, A. C., & Klehe, U. C. (2019). Enhancing career adaptive responses among experienced employees: A mid-career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 91-106.

Van der Horst, A. C., Klehe, U. C., Brenninkmeijer, V., & Coolen, A. C. (2021). Facilitating a successful school-to-work transition: Comparing compact career-adaptation interventions. *Journal of Vocational Behavior*, 128.

Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar groot-schalige vernieuwing: Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Utrecht: Foundation of Corporate Education.

Wielinga, E., & Robijn, S. (2018). *Netwerken met energie: gereedschap voor co-creatie*. Schiedam: Scriptum.



Tool

Maak een progressiecirkel

om met energie een volgende stap te maken

Het ervaren van progressie bij iets wat jij belangrijk vindt is enorm motiverend. Of het nu gaat om vooruitgang die je merkt bij het hardlopen of bij een verandering waar je verantwoordelijk voor bent, je krijgt er een positief gevoel van als je merkt dat je vooruitgaat. Het is dus goed te weten wanneer je progressie boekt. Een probleem hierbij is dat ons brein snel 'normaliseert', oftewel: wat we vandaag nog bijzonder vinden, is morgen normaal. We vergeten dan ook vaak de vooruitgang die we de afgelopen tijd hebben geboekt. Het bewust in kaart brengen van bereikte progressie helpt dit weer inzichtelijk te maken en de bijbehorende positieve energie opnieuw te voelen. Het maken van een progressiecirkel is een goed hulpmiddel hierbij.



Bron: Schlundt Bodien, G. (2018). *100 progressiegerichte interventies*. Crystallise Books, pp 13-14. Zie ook www.progressiegerichtwerken.nl

Wat is het?

De progressiecirkel is een eenvoudige en motiverende techniek om visueel in kaart te brengen wat al wel is bereikt en wat je nog wil bereiken.

Wanneer gebruik je de tool?

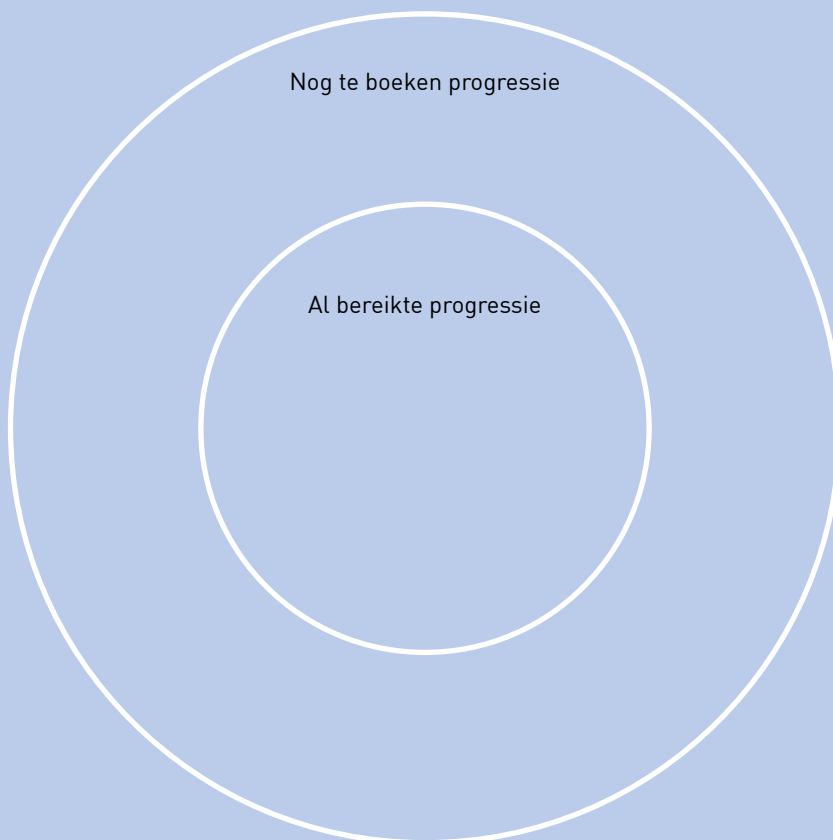
Je gebruikt de tool als je overzicht wilt creëren en in kaart wilt brengen welke vooruitgang je al hebt bereikt bij een bepaalde klus, opdracht, project of doelstelling. Dit geeft overzicht en positieve energie voor het bedenken van vervolgacties.

Hoe lang duurt het?

Het invullen van de cirkel en nadenken over volgende stappen kost ongeveer 30 minuten.

Hoe werkt het?

Je tekent een binnen- en een buitencirkel. In de binnencirkel zet je alles wat al is bereikt. In de buitencirkel komt alles wat je nog wilt bereiken. Doe dit laatste in concrete en positieve termen. De volgende stappen helpen bij het maken van een progressiecirkel:





STAP 1. Wat is het onderwerp waar de cirkels over gaan? Schrijf dit op als titel .

STAP 2. Welke progressie is er al bereikt? Schrijf in de binnencirkel alles op wat je al bereikt hebt. Neem rustig de tijd om elke grote stap, maar ook elk klein stapje vooruit dat al gezet is op te schrijven in positieve termen. Niets is te klein.

Vragen die kunnen helpen om de bereikte progressie zichtbaar te maken:

- Wat is er al bereikt op het gebied van ?
- Wat is er al gelukt? Hoe is dat al gelukt?
- Wat heeft er al gewerkt?
- Waar ben je al tevreden over?
- Wat gaat er al beter? Wat gaat er al goed?
- Hoe heb je/jullie dat voor elkaar gekregen?
- Wat is het voordeel ervan dat dit al is bereikt?

STAP 3. Welke verdere progressie is gewenst of nodig? Noteer wat je denkt dat er nu nodig is of wenselijk, om te realiseren. Beschrijf dit in positieve en concrete termen in de buitenste cirkel.

Vragen die kunnen helpen duiden hoe de gewenste verdere progressie er uitziet:

- Wat zou je nog willen bereiken?
- Hoe ziet de gewenste situatie eruit?
- Welke verdere progressie is er belangrijk om te bereiken?
- Wat gaat er beter als je dat bereikt?
- Waaraan zal je merken dat je iets beter kan?
- Wat doe je dan echt anders?
- Wat is daar het voordeel van?
- Stel, het is X maanden later en je bent tevreden over wat je hebt bereikt, wat heb je dan bereikt?

STAP 4. Wat is het eerstvolgende stapje voorwaarts dat je wilt zetten? Kies wat je als eerste van de buitencirkel naar de binnencirkel wilt verplaatsen en bedenk hoe en wanneer je dit stapje wil zetten.

Vragen die helpen om te bedenken wat je nu gaat doen:

- Op wat voor ideeën brengt ons gesprek je/jullie nu om verder vooruit te komen?
- Hoe kun je dat wat al heeft gewerkt uitbreiden?
- Wat zou een klein stapje vooruit zijn?
- Wat zou je morgen al kunnen doen?
- Hoe ziet dat stapje eruit?
- Waaraan zouden anderen kunnen merken dat je dat stapje gezet hebt?

Resonantie en bezieling als bron voor beweging





Als leidinggevende of adviseur herken je het misschien wel: je staat 's ochtends op, je maakt je klaar voor je dag en je leest nog even het nieuws over wat er gaande is in de wereld. Even later start je met de eerste bijeenkomst of vergadering die in je agenda staat, fysiek met collega's of online. Filosofen merken op dat er iets interessants gaande is in deze tijd van globalisering en toenemende afhankelijkheden. Enerzijds willen veel leiders en adviseurs iets wezenlijks bijdragen aan de wereld waarop ze rondlopen; anderzijds valt op dat zij vaak niet goed weten wat ze precies kunnen bijdragen en hoe ze dat moeten aanpakken. Hoe weet je nu waar je het beste kunt beginnen om te werken aan vraagstukken die ertoe doen? In dit artikel komt aan bod welke rol resonantie en bezieling hierbij kunnen spelen.

Door: Barbara van der Steen

Reflectietijd staat onder druk

De aanleiding van mijn onderzoek is dat leiders en adviseurs steeds vaker worden teruggeworpen op zichzelf in deze chaotische tijd. In de ogen van filosoof Rosa komt dit door het versnelde tempo waarin veranderingen zich opvolgen in combinatie met wat hij noemt 'de krimpende tijd'; we willen steeds meer in minder tijd. Het online werken sinds Corona heeft dit versterkt. We zijn nog efficiënter geworden en we ervaren steeds minder wat Rosa Resonantie noemt, 'het weerklinken in de wereld'. Terwijl juist dit weerklinken misschien wel de basis is voor elke nieuwe beweging.

Resonantie in het dagelijkse werk

Resonantie verwijst naar de trilling die we ervaren als we samenvallen met datgene wat we aan het doen zijn, of met anderen in een ontmoeting, bijvoorbeeld met collega's, klanten, burgers, patiënten of studenten. Resonantie verwijst naar een diepe aanraking die je kunt ervaren tijdens het werk. De bakker kan dat hebben met het deeg dat hij of zij kneedt, de dirigent met het orkest waarmee hij of zij werkt en een docent als hij of zij scholieren geconcentreerd ziet oefenen. Een leidinggevende of adviseur kan resonantie ervaren op het moment dat hij of zij in volle aandacht een tekst schrijft, een presentatie geeft of een ontmoeting heeft met anderen – in de woorden van Rosa met 'vibrerende wezens' – die iets wezenlijks raken. Die momenten van resonantie doen ertoe. Ze voeden ons doordat ze je het gevoel geven onderdeel te zijn van de wereld. Hoe minder momenten van resonantie, hoe eerder we vervreemd raken van wat wezenlijk voor ons is. Laat staan dat we bezield kunnen



Barbara van der Steen coacht mensen in hun creatieprocessen van 'chaos tot vorm'. Zij is grondlegger en docent van de jaarlijkse 'Leergang Proceskunde, werken met Aandacht' van de FCE en auteur van het bijbehorende boek. Als spreker en retraite-begeleider is zij verbonden aan onder andere The School of Life Amsterdam. Zij werkt aan een promotieonderzoek over resonantie bij de leerstoel 'Leiderschap & Zingeving' aan de Universiteit van Humanistiek. Haar nieuwste boek heet 'Eindelijk rust in je hoofd, 40 dagen oefenen in aandacht'.

Wanneer ervaar jij resonantie met je werk, zoals de bakker met zijn deeg?

werken aan beweging. Vanuit deze kijk rijst de vraag hoe je resonantie kan ervaren in een tijd waarin precies dat onder druk staat door de fragmentarische informatiestromen en de vluchtigheid van onze aandacht.

Stilstaan en mijmeren als zuurstof die voedend is

Rosa wijst ons op resonantie als zuurstof voor de mens. Hij noemt het een lichamelijke sensatie en vibratie die het best te omschrijven valt als het gevoel dat je leeft! Hij benadrukt de waarde van deze ervaring als zingevend moment. Een mooi startpunt om meer ruimte voor dit soort ervaringen te maken is het besef dat 'even stilstaan' en 'tijd om na te denken' geen vrije tijd is, maar een wezenlijk onderdeel van je werk. Als je stilstaat, aantekeningen maakt over wat je ervaart of als je wandelt en wat mijmert, kun je 'downloaden' en opmerken wat er zich in je belevingswereld afspeelt. Op een dieper niveau bevindt zich zeer relevante informatie voor je handelen binnen een project of de beweging waar je aan wilt werken. Deze informatie is niet alleen van waarde voor de kwaliteit van je werk, het doet ook direct iets met de beleving van je werk. Deze diepere beleving en bezieling zijn tegelijk de basis voor het inspireren en meenemen van andere mensen waardoor de beweging waar jij aan wilt werken groeit en bloeit. Want bezielde energie werkt aanstekelijk en zal anderen ook inspireren. Beeld je maar in hoe anderen jou beter kunnen volgen als je zelf meer helderheid ervaart, tijdens een gesprek of vergadering.

Creëren van 'tussenruimte'

Op het moment dat je toegang krijgt tot dit diepere niveau, ervaar je resonantie omdat de wezenlijke vragen, twijfels en inzichten tot je komen. Om hiermee in contact te blijven wordt het steeds belangrijker om in het werk niet alleen te handelen maar ook te reflecteren; tijdens een activiteit en ook in zelf gecreëerde tussenruimtes, waarin je dieper voelt wat je belangrijk vindt. Elk uur werken vraagt om tien minuten tussenruimte waarin je niet doelgericht werkt. Elke werkdag vraagt om een uur reflecteren op wat je ervaren hebt. Tijdens deze momenten gaat je onderbewuste aan het werk en verdiep je je ervaringen. Een notitieboekje is onmisbaar om de intuïtieve ingevingen die op die momenten kunnen ontstaan, vast te houden.

Bezielde energie werkt aanstekelijk in het voeden van een beweging

Zelf aan de slag vanuit jouw bezieling

Als je wezenlijk wilt bijdragen in deze vloeibare wereld dan gaat het niet alleen om wat je doet, maar vooral om hoe je dat doet. Hoe vorm jij de processen van samenwerking in je project? Wie wil je spreken, wanneer en hoe? Wat doe je als een samenwerking stagneert? Elke interventie, of het nu een telefoontje, een e-mail of ontmoeting is – is daarbij een gelegenheid om de beweging te voeden. Welk medium je kiest is zeer bepalend voor het meenemen en inspireren van jezelf en anderen en daarmee ook voor je gevoel van resonantie en zingeving. Het vormgeven van de ontmoetingen zelf vraagt alertheid en aandacht. Om hier bewuster mee bezig te zijn kun je starten met de volgende reflectie:

- Sta ten eerste eens stil bij jouw ervaringen van de afgelopen werkweek. Noteer drie momenten in je werk waarin je voelde dat het soepel en lekker liep, dat je merkte dat de activiteit jou energie bracht en je je in je element voelde. Ga na per moment: Wat gebeurde er? Wat maakte dat je het zo ervaren hebt?
- Kijk eens naar wat je hebt opgeschreven en ga voor jezelf na: Wat vertellen deze momenten jou? Wat vertelt je dit over wat er voor jou toe doet in hoe jij wilt werken aan beweging in jouw praktijk?

Het onderzoek over resonantie en reflectie is in volle gang. Vind je het leuk om mee te denken of bij te dragen? Of ben je beschikbaar voor een interview of gesprek in dit onderzoek? Stuur je mailtje naar barbaravandersteen@wenders.nu

Verduurzamen van innovatie in de school



Joyce van der Linden onderzoekt hoe innovatief werkgedrag eruit ziet op haar eigen school, het Candea College. Ik ben benieuwd wat haar inzichten zijn over het bevorderen van innovatief werkgedrag en het duurzaam maken van innovatie. Van der Linden wilde weten welke factoren innovatief werkgedrag stimuleren tijdens onderwijsvernieuwingen. Zij deed naast een literatuurstudie ook onderzoek in de praktijk van haar eigen school. Zij keek hoe haar collega's te werk gingen bij drie concrete innovaties, namelijk De coachende rol van de mentor, Nieuwe lessentabellen en Multidisciplinaire projecten. In dit artikel komen de belangrijkste inzichten uit ons gesprek aan bod.

Door: Suzanne Verdonshot



Joyce van der Linden werkt sinds vier jaar bij het Candea College Duiven als docent Natuurkunde en is betrokken bij Sterk Techniekonderwijs. "Wat mij interesseert is wat maakt dat mensen in beweging komen. Niet alleen leerlingen maar ook mijn collega's. Ik ben de master Leren en Innoveren bij Aeres in Wageningen gaan doen om me hierin verder te ontwikkelen. Het onderzoek naar factoren die van invloed zijn op innovatief werkgedrag vormde de thesis waarmee ik deze opleiding heb afgerond."

Wat was de aanleiding voor jou om onderzoek te gaan doen naar de innovatieve projecten in jouw eigen school?

"Toen ik vier jaar geleden op deze school kwam werken, zouden deze innovaties van start gaan maar het werd telkens uitgesteld. Dat interesseerde mij. Het leek net alsof het steeds spannender werd naarmate het dichterbij kwam. Er was een groep collega's die samen droombeelden had ontwikkeld over de vernieuwingen die zij voor zich zagen. In werkgroepen ging men daar vervolgens mee aan de slag. Daar ontstond toen veel enthousiasme. Ik was benieuwd hoe die vernieuwingen vorm krijgen en besloot mijn Masterthesis daarop te richten."

Je beschrijft verschillende componenten van innovatief werkgedrag: kansen verkennen, ideeën genereren, idee-promotie, idee-realisatie en idee-verduurzaming. Hoe kunnen die activiteiten vorm krijgen in de dagelijkse praktijk?

Kansen verkennen

"Kansen verkennen gebeurde enkele jaren geleden door een groep docenten. Ze gingen met elkaar naar een locatie in Amsterdam en hadden een Droombijeenkomst. Hun verlangen was bijvoorbeeld om het rooster anders vorm te geven. De gedachte was: als we nu een stukje van elke les afhalen en dat aan de leerlingen geven, hebben zij meer keuzevrijheid. Zodat zij vanuit hun eigen motivatie dat keuzedeel kunnen invullen. Iemand die al ver is met Nederlands kan dan in de keuzetijd Wis-kunde doen bijvoorbeeld. Dat was een mooie ambitie. Maar het rooster moet dat ook mogelijk maken, en de mentor moet hen hierbij ook coachen zodat de leerlingen goed kunnen kiezen."

Ideeën genereren

“Op basis van deze beelden gingen zij ideeën genereren. Ze bedachten samen hoe het eruit zou kunnen zien. Dat leidde tot een visie op gepersonaliseerd leren.”

Idee promoten

“De werkgroepen hebben onderzocht wat leerlingen en leraren belangrijk vinden, dit vormde de fase van idee-promoten. De werkgroepen legden ook hun ideeën voor aan andere teams. Zo presenteerde de werkgroep van de coachende rol als mentor aan de andere werkgroepen hun idee, en andersom.”

Idee realisatie

“Idee-realisatie kreeg vorm door de experimenten in de praktijk. Dat startte twee jaar geleden. We zijn begonnen met nieuwe lestabellen voor leerjaar 1 en 2. We gingen niet meteen roosters wijzigen voor alle zes de leerjaren. Het jaar erop deden we leerjaar 1, 2 en 3. Het jaar erop, 1, 2, 3 en 4. Nu bestaat in totaal 25% van de lestijd uit tijd die de leerlingen kunnen invullen. En de coachende rol van de mentor krijgt steeds meer vorm. We zien wel dat leerlingen meer initiatief nemen als zij er beter in begeleid worden.”

Dat klinkt veelbelovend?

“Ja, het is een mooi begin. Maar de lestabellen zijn nog niet zoals we het graag willen. Het lukt nog niet om een handig rooster te maken. Dat is een groot knelpunt. Je moet je voorstellen dat leerlingen meestal kiezen voor het makkelijkste. Voor een zo kort mogelijk rooster. Idealiter zou er daarom een soort maatband van uren midden op de dag moeten zijn. Dat je eerst een ingevulde les hebt. En van 10.00 tot 11.00u begeleiding hebt. En van 13.00-14.00 verrijking zoals een les Handboogschieten of extra Kunst. Ervoor en erna heb je sowieso les. Maar in het rooster krijgen we dit nog niet voor elkaar. Dat is zoeken. We hebben de vernieuwing nu min of meer gerealiseerd. En nu is het zaak om te gaan verduurzamen.”

De werkgroepen hebben onderzocht wat leerlingen en leraren belangrijk vinden. Dit vormde de fase van idee-promoten

Het idee van verduurzamen deed me denken aan waar ik in mijn eigen onderzoek naar op zoek ben. Het groter maken van een vernieuwing. Jij maakt hierbij onderscheid tussen intern en extern verduurzamen. Wat bedoel je daar precies mee?

“Intern verduurzamen gaat over het bestendigen in de school: met de collega's en het MT kijken wat gaat er nu goed in onze vernieuwing, wat willen we behouden? Samen zichtbaar maken wat de opbrengsten zijn. Bijvoorbeeld door te kijken: wat vinden de leerlingen ervan? Dat doe je idealiter niet alleen met een afstandelijke enquête maar ook door in gesprek te gaan met elkaar. Extern verduurzamen is dat je de vernieuwing ook naar buiten toe bekendheid geeft. Dat je deelt wat je hebt gedaan en wat je hebt geleerd bijvoorbeeld met ouders, en met de krant. Verduurzamen is eigenlijk het maken van een plan waar je achter staat zodat de dingen die niet vlekkeloos lopen verbeterd kunnen worden. Vooruit kijken dus. En zorgen dat het leren niet stopt, maar dat het een cyclus wordt.”

In jouw onderzoek kwam naar voren dat kansen verkennen en ideeën genereren nog best aardig goed op gang kwam in de innovaties maar dat het verduurzamen nog niet echt aan bod kwam. Hoe zit dat precies?

“Ik denk dat we nu in de fase van verduurzamen zijn aanbeland. Dat dat nu aan de orde is. Uit de interviews die ik deed met docenten kwam wel naar voren dat dat eerder opgestart had mogen worden. We zijn inmiddels bezig met nieuwe lestabellen voor leerjaar 3 en 4. En in feite reflecteren we nu pas echt op hoe we het doen. Dat is eigenlijk te laat. We waren



misschien te veel met de vernieuwing bezig. En we keken te weinig naar hoe het ging. Terwijl men daar wel sterk behoefte aan heeft. De docenten die nauw betrokken zijn bij de innovatie, die ik sprak in mijn onderzoek, geven aan dat ze het fijn vinden als er mensen naar hen toekomen. Om naar hun ervaringen te vragen en te luisteren. En om in plaats van een enquête te versturen een terugkijk middag te organiseren met meer mensen. Ze voelen zich niet altijd gehoord. Een leidinggevende kan wel zeggen dat mensen altijd kunnen binnen lopen maar dat is toch wat anders dan dat iemand mensen actief opzoekt.”

Draagt jouw onderzoek bij aan het verduurzamen?

“Wat ik terugkrijg is dat mijn onderzoek mensen aan het denken heeft gezet. En ik ben bezig met volgende stappen. Zo heb ik voorgesteld om een evaluatiemiddag te gaan organiseren. En er worden nieuwe werkgroepen opgestart die ik ga begeleiden. Daar kunnen zich ook weer nieuwe mensen bij aansluiten.”

Je doet aan het eind van je thesis ook een aanbeveling die het verduurzamen makkelijker moet maken. Wat is jouw tip hiervoor aan anderen?

“Je werkt continu op twee sporen. Enerzijds werk je aan de vernieuwing. Anderzijds moet je steeds een beeld hebben van de richting van het leerproces. Zoals: we gaan een jaar aan de slag; deze stappen gaan we zetten (kansen verkennen, ideeën genereren, en dergelijke); op die momenten gaan we evalueren. Daarnaast is het van belang om aan het begin te bedenken: wanneer doen we het goed, wanneer zijn we blij en waar kunnen we dat straks aan zien? Dat is ook wat ik nu op mijn eigen school ga doen.”

Een leidinggevende kan wel zeggen dat mensen altijd kunnen binnen lopen maar dat is toch wat anders dan dat je jouw mensen actief opzoekt

Progressiegericht interview

om je vernieuwing een
stap verder te brengen

Hoe nemen mensen regie op hun vernieuwende initiatief? Kun je andere mensen om je heen ook gericht inschakelen om jouw innovatie verder te brengen? Deze vragen interesseren mij. Eén van de vernieuwingen die ik hiervoor volg is THINK op school. Dit is een op maat gemaakte lessenserie gericht op de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. In de lessen praten jongeren – met begeleiding – over dingen die iedereen in het leven tegen kan komen. De jongeren leren van elkaar dat je mag vallen en dan ook weer kan opstaan. Ik deed interviews met de initiatiefnemer van THINK en met vijf tot zes mensen die om deze persoon heen staan. Na de interviews organiseerde ik een werksessie met deze mensen. Tijdens deze bijeenkomst deelde ik een poster met daarop de inzichten die ik opdeed. Daarnaast gingen we actief aan de slag met hun actuele vraag. Dit deden we met behulp van de tool Progressiegericht interview. Dit is een krachtige methode om in korte tijd een praktijkvraagstuk verder te brengen. Je kijkt terug door te waarderen wat er al gebeurd is én je kijkt vooruit door ideeën voor volgende stappen te bedenken.

Suzanne Verdonchot

Bron: Visser, C. (2018). Handboek progressiegericht coachen voor coaches en studenten: een praktische gids. Driebergen: Just In Time Books, p 211. Zie ook: www.progressiegerichtwerken.nl



Wat is het?

Een aanpak om een praktijkvraagstuk met een groep betrokkenen verder te brengen.

Wanneer gebruik je de tool?

Om een vraagstuk in je eigen vernieuwende initiatief verder te brengen. Zoals: hoe krijgen we meer mensen betrokken? Hoe zorgen we ervoor dat we kunnen groeien én de kern van onze ambitie kunnen behouden?

Hoe lang duurt het?

Ongeveer 30 minuten.

Hoe werkt het?

Spelregels:

- Er is een voorzitter die de deelnemers om de beurt het woord geeft.
- Bij rondes 3 en 4 worden meerdere rondjes gemaakt.
- De voorzitter maakt zoveel rondjes als nodig is om iedereen te laten vragen of zeggen wat hij of zij nodig vindt.
- Als je als deelnemer het woord krijgt, lever je je input zo compact mogelijk.
- Er vindt geen discussie plaats.
- Als je als deelnemer even bedenktijd nodig hebt, zeg dan: “ik pas”.

STAP 1. Vertellen

- De case-inbrenger beschrijft een case waarover hij/zij graag wat tips wil ontvangen. De case-inbrenger geeft aan wat de reden is dat hij/zij graag advies wil en waar dat zich op moet richten.

STAP 2. Complimenten

- De teamleden vertellen de case-inbrenger wat zij sterk vinden aan de manier waarop de case-inbrenger de situatie tot nu toe heeft gehanteerd. De case-inbrenger luistert maar reageert nog niet.

STAP 3. Vragen

- Teamleden stellen feitelijke vragen om duidelijker te begrijpen wat de case-inbrenger hen vraagt. (Bijvoorbeeld: Wat maakt dat je zo opziet tegen het gesprek met x? Is dit iets waar je veel van wakker ligt? Wat is voor jou belangrijk de komende periode?). Iedereen stelt om de beurt één vraag (je maakt een ‘rondje’). Dit doe je net zo lang tot men klaar is met vragen. Mensen mogen passen als ze geen vraag meer hebben die relevant is.

STAP 4. Tips

- De teamleden geven om de beurt een tip. Ook dit gebeurt steeds in dezelfde volgorde (‘rondje’). Je stopt als de tips op zijn.

STAP 5. Ontvangen

- De case-inbrenger vertelt wat voor hem of haar het meest bruikbaar is.

Van eenmalige interventie naar blijvende verandering





Veranderingen verlopen niet altijd zoals het op strategisch niveau bedacht is. Soms lukt het goed om mensen mee te krijgen, maar soms ook niet. Vaak worden interventies ingezet om de ontwikkeling van betrokken medewerkers te faciliteren zoals leiderschapsprogramma's, workshops of online tools. Maar wat zorgt er nu voor dat de ene interventie een groot succes wordt en een echte verandering teweegbrengt, terwijl medewerkers na de andere interventie 'gewoon' weer doorgaan met wat ze altijd deden? Dit artikel laat zien wanneer het mensen lukt om tijdens een interventie echt iets te leren wat ze daarna ook blijven gebruiken en wat een adviseur kan doen om te zorgen voor blijvende verandering. In een onderzoek onder vijftien begeleiders van verandering in de praktijk komen zes succesprincipes naar voren om dit voor elkaar te krijgen. In dit artikel komen deze succesprincipes aan bod, telkens met concrete tips over hoe je dit in praktijk kunt brengen.

Door: Anna van der Horst

Aanpak van het onderzoek

Om erachter te komen hoe een leerinterventie kan zorgen voor duurzame verandering in de organisatie ben ik in gesprek gegaan met 15 ervaren adviseurs die betrokken zijn bij veranderprocessen in organisaties en 4 deelnemers in verandertrajecten. De adviseurs hebben verteld over hun meest succesvolle veranderingen en over de keren dat het niet lukte om een interventie te laten beklijven en het bleef bij een eerste begin.

De geïnterviewden vertelden over hun ervaringen met leren en veranderen in uiteenlopende contexten. Het kon bijvoorbeeld gaan om een traject gericht op meer betrokkenheid van fabrieksmedewerkers, betere samenwerking tussen leidinggevenden van een onderwijsinstelling of ziekenhuispersoneel dat de kwaliteit van het werk in de operatiekamers wilde verbeteren.

Voorbeelden van vragen uit het interview zijn:

- Bij welk verandertraject heb je het sterkst het gevoel gehad dat er iets blijvend veranderde? Wat zijn daarbij helpende en juist belemmerende factoren geweest?
- Wat was jouw rol als adviseur? Wat heb je gedaan om de kans op blijvend effect te vergroten?
- Wanneer ervaren medewerkers echt eigenaarschap over hun persoonlijke ontwikkeling?
- Heb je wel eens gezien dat er ergens toch beweging ontstond waar het niet vanzelfsprekend was?

Samen met een groep adviseurs van Kessels en Smit en van Eelloo heb ik de uitkomsten van de interviews geanalyseerd in een Chocola-maak-sessie. Het onderzoek is nog in volle gang maar in dit artikel laat ik alvast wat zien van de resultaten.

Zes succesprincipes voor effectieve leerinterventies

Na een workshop hoop je dat mensen er zelf wat mee gaan doen in hun werk. Van een leiderschapsprogramma wordt verwacht dat het de leidinggevers beter in staat stelt hun rol in te vullen. Maar hoe kun je nu het beste interventies zo inrichten dat ze het leren van de deelnemers ook aanzwengelen en zij verleid worden om ermee door te gaan in hun dagelijkse werk? Tijdens de interviews hebben de adviseurs verteld over situaties waarin zij gezien hebben dat mensen na een formele interventie ook doorleerden en zelf gingen experimenteren in hun werk. Uit de analyse van de interviews zijn zes succesprincipes naar voren gekomen. Je zou dit kunnen zien als de werkende bestanddelen die er voor zorgen dat mensen ook op de lange termijn profijt hebben van een leerinterventie.

1. Maak ruimte voor autonomie binnen een helder kader
2. Zorg dat de basisfaciliteiten om te kunnen leren op orde zijn
3. Zoek naar de persoonlijke drive van medewerkers
4. Maak leren relevant, schets samen de toekomst
5. Creëer momenten waarop mensen samen kunnen leren
6. Help leidinggevers het goede voorbeeld te geven.

Als leren geheel vrijblijvend is ontstaat er minder initiatief



Maak ruimte voor autonomie binnen een helder kader

Mensen leren het beste wanneer er een duidelijk kader is, maar tegelijkertijd ook ruimte voor autonome keuzes. Het is prettig om zelf te mogen kiezen wat, hoe en op welk tijdstip je leert. Voldoende autonomie heeft een positief effect op de motivatie om te leren. Maar als leren geheel vrijblijvend is of wanneer er te veel keus en te weinig richting wordt gegeven, ontstaat er minder initiatief. De waan van de dag krijgt dan voorrang en ontwikkelen wordt uitgesteld. Mensen hebben behoefte aan maatwerk binnen een leerproces, maar een heldere structuur en relevante opties zijn ook prettig.

Ervaringen van adviseurs:

“Als je ontwikkeling helemaal aan mensen zelf overlaat, gaan mensen het vaak niet doen. Je moet er wel iets omheen organiseren. Er moet iets van de interventie terugkomen in het dagelijkse werk. Bijvoorbeeld in gesprekken met de leidinggevende. Bij mijn laatste project was er een duidelijke aanpak. Mensen mochten kiezen welke workshops ze deden, maar het was ‘verplicht’ om aan minimaal twee workshops deel te nemen. Zo was de structuur vast, maar was er wel ruimte voor eigen inbreng en sloot het aan bij de persoonlijke interesse.”

“Blended learning betekent online en offline leren combineren. Deze manier van leren blijkt heel aantrekkelijk voor mensen. Ze kunnen zelf kiezen waar en wanneer ze leren, maar toch is er ook echt contact, een duidelijk programma en tijd om met anderen te reflecteren.”

“Er is altijd een zekere vorm van structuur nodig om leren in gang te zetten in organisaties. Bijvoorbeeld mensen in een high potential traineeship worden van buitenaf steeds op een nieuwe plek geplaatst. Daar leren ze heel veel van, terwijl het niet direct vanuit hun eigen initiatief komt. Het wordt voor ze gefaciliteerd.”

“Geef mensen de autonomie om zichzelf ergens echt in te kunnen verdiepen. Leg bijvoorbeeld een bibliotheek aan over verschillende onderwerpen zodat mensen gemakkelijk toegang hebben tot wat voor hen zelf interessant is.”

Ervaring van een deelnemer:

“De begeleiders zeiden dat het traject over mijzelf moest gaan. Er was veel vrijheid om het zelf in te vullen. Dat was ook wel lastig. Ik moest zelf bedenken wat ik eruit wilde halen. Een voordeel daarvan was dat ik het anders misschien minder voor mezelf had gedaan. Nu had het wel meer impact.”

TIPS:

- Laat ontwikkeling niet geheel vrijblijvend zijn, zorg voor structuur en organiseer de start.
- Zorg ervoor dat interventies gekoppeld zijn aan de praktijk. Laat wat mensen leren terugkomen in een gesprek met een leidinggevende of in het werk zelf.
- Geef deelnemers de ruimte om uit verschillende opties te kiezen wat relevant is en wat hen interesseert.



Zorg dat de basisfaciliteiten om te kunnen leren op orde zijn

In veel interviews werden de basisfaciliteiten genoemd als een belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling. Mensen kunnen pas iets nieuws leren of uitproberen wanneer daar voldoende tijd voor is en ze de ruimte krijgen om te experimenteren. Wanneer de organisatiestructuur hen daartoe uitnodigt en wanneer er voldoende begeleiding, fysieke tools of sociale steun is.

Ervaringen van adviseurs:

“Initiatief stopt wanneer je wel vraagt maar vervolgens geen ruimte maakt. Je vindt betrokkenheid belangrijk, maar je moet ook mogelijk maken dat mensen tijd en ruimte hebben om deel te nemen.”

“Het werd een succes mede doordat de basisvoorwaarden goed geregeld waren. Iedereen kreeg een telefoon zodat ze konden inloggen en er werd in het rooster echt tijd vrij gemaakt om te kunnen concentreren en met aandacht mee te doen.”

Ervaring van een deelnemer:

“Mijn baan is druk en ik neem of krijg vaak niet de tijd om even stil te staan en over mijn toekomst na te denken. Tijdens dit programma lukte dat wel, omdat ik van tevoren echt had afgesproken hoeveel tijd ik eraan zou besteden”

Basisfaciliteiten als belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling

TIPS:

- Zorg voor de juiste basisfaciliteiten zoals een laptop of een rustige ruimte om geconcentreerd te kunnen werken.
- Bied de juiste tools aan zoals een goed trainingsaanbod, een coach of online programma.
- Zorg er voor dat deelnemers voldoende tijd krijgen om aandacht te kunnen besteden aan het leren en om te kunnen oefenen.
- Bespreek met leidinggevendenden hoe ze een goed ontwikkelgesprek voeren met medewerkers en hoe ze medewerkers ruimte geven om te experimenteren.



Zoek naar de persoonlijke drive van medewerkers

De meest krachtige vorm van leren is vanuit intrinsieke motivatie. De sleutel tot een effectief leerproces is volgens veel adviseurs dan ook vragen stellen. Zorg voor een open gesprek waarin iemand zijn persoonlijke drijfveren en ambities kenbaar maakt. Onderzoek waar het vuurtje van mensen zit en probeer dat aan te wakkeren door persoonlijke verhalen op te halen.

Ervaringen van adviseurs:

“Mensen hebben heel verschillende drijfveren en de één heeft meer drive dan de ander. Ik geloof dat het mogelijk is om bij iedereen meer drive te creëren om te ontwikkelen. Als je maar het juiste doet. Zoek naar wat voor iemand persoonlijk van belang is. Bied daar ruimte aan. Het is het mooiste wanneer het lukt om niet alleen de persoonlijke belangen te vinden, maar het belang dat mensen samen hebben. Het helpt om mensen bewust te maken van waar de ruimte zit, hoe ze zelf ruimte kunnen pakken.”

“Soms willen leidinggevendenden liever geen gesprek voeren over de ambities of wensen van medewerkers, omdat ze dan de verwachting scheppen dat ze er ook iets mee gaan doen terwijl daar geen mogelijkheden voor zijn. Maar heel vaak is er veel meer ruimte binnen de organisatie dan men denkt. Die ruimte wordt pas zichtbaar wanneer leidinggevendenden juist weten wat er voor iemand van belang is. Kijk samen naar wat iemand kan, wat iemand meer zou willen doen en wat de mogelijkheden zijn zonder ingewikkelde regelingen.”

“Door mensen echt te vragen naar hun talent en impact, wordt het voor hen relevant en vanzelfsprekend om na te denken over wat ze nu doen en wat ze in de toekomst willen kunnen en willen bijdragen. Dat zet leren in gang.”

Ervaringen van deelnemers:

“Mijn vraag is nooit concreet genoeg geworden. Daardoor lukte het me niet om tijd vrij te maken en door te gaan. Daardoor heb ik er minder aan gehad.”

“Ik had al langer ideeën over wat ik wilde aanpakken in mijn afdeling. Doordat ik nu nadacht over wat ik echt belangrijk vond en waar ik goed in ben, durfde ik meer. Ik heb meer zelfvertrouwen en pak mijn rol daarom nu echt anders op”

TIPS:

- Vraag naar wat voor mensen zelf echt van belang is. Wat is voor hen van betekenis en hoe kunnen ze dat terug laten komen in hun werk en ontwikkeling?
- Richt werk flexibel is zodat mensen taken naar zich toe kunnen trekken die passen bij hun talenten.
- Praat met mensen over hun ambities en dromen. Zoek naar waar hun ambities gekoppeld kunnen worden aan de doelen van de organisatie.



Maak leren relevant, schets samen de toekomst

Leren gaat altijd makkelijker wanneer mensen weten waarvoor ze het doen. In bijna alle gesprekken kwam naar voren dat het persoonlijke leerdoel van mensen de start is van initiatief op ontwikkeling. Het helpt wanneer persoonlijke leerdoelen in lijn zijn met de toekomstplannen van de organisatie. Vertel mensen daarom zo concreet mogelijk hoe de toekomst er uit gaat zien en welke veranderingen hen te wachten staan. Nodig mensen uit om samen de toekomst van de organisatie te ontwerpen. Op die manier is het duidelijk waar de organisatie naartoe gaat en kunnen medewerkers hun eigen leerdoelen in dat perspectief plaatsen.

Ervaringen van adviseurs:

“In organisaties helpt het als gesprekken worden gevoerd over de toekomst. Zorg ervoor dat medewerkers doordrongen zijn van hoe het werk zich ontwikkelt en maak het mogelijk dat zij daar zelf ook een bijdrage aan leveren. Neem mensen zoveel mogelijk mee in veranderingen. Dat kan bijvoorbeeld door medewerkers uit te nodigen om mee te ontwerpen aan de plannen voor de toekomst. Dan ontstaat er eigenaarschap.”

“Voordat mensen iets gaan leren is er een aanleiding nodig. Een doel dat mensen met elkaar willen behalen. Er moet een aantrekkelijk perspectief zijn, een focus waar je naartoe wilt. Alleen eisen stellen aan welk gedrag je vanaf nu wil zien van mensen werkt niet. Bevraag het doel.”

“In de leergang leiden we vakgenoten op. We vragen daar altijd eerst naar wat deelnemers willen bereiken en we koppelen het aan waar ze in de praktijk zelf mee bezig zijn. Dan is wat ze leren direct relevant.”

Praat met mensen over hun ambities en dromen

TIPS:

- Maak de toekomst zo concreet mogelijk en vertaal het perspectief naar wat dat betekent voor het dagelijkse werk van mensen.
- Nodig mensen uit om mee te denken over oplossingen voor de toekomst.
- Neem zoveel mogelijk situaties uit mensen hun eigen praktijk als basis voor leerinterventies.



Creëer momenten waarop mensen samen kunnen leren

Mensen leren graag van en met elkaar. Samen leren zorgt voor inspirerende voorbeelden en voor een stok achter de deur. Vanuit de sociale leertheorie (Bandura, 1977) weten we dat mensen sociaal gedrag leren door het gedrag van anderen te observeren en te imiteren. Door bij anderen te zien hoe er op gedrag wordt gereageerd door de omgeving, vormen mensen verwachtingen over mogelijke toekomstige reacties op hun eigen gedrag. Daar passen ze hun gedrag op aan. Als mensen zien dat er positief gereageerd wordt op een collega die iets nieuws heeft uitgetoet, zullen ze eerder geneigd zijn om ook iets nieuws te proberen. Zo ontstaat een positieve leercultuur.

Ervaringen van adviseurs:

“Tijdens een impactonderzoek komt vaak naar voren dat mensen graag samen leren en dat ook echt nodig hebben. Een eigen casus inbrengen en met elkaar reflecteren werkt bijvoorbeeld heel goed. Voorbeelden van anderen inspireren en geven het vertrouwen om zelf ook iets nieuws uit te proberen.”

“Het helpt wanneer mensen verhalen horen van anderen over wanneer iets is gelukt. We hebben posters opgehangen met geslaagde voorbeelden. Andere bedrijven zijn komen kijken. Bij zo'n bezoek wordt er verteld wat gelukt is. Door zo verhalen te vertellen worden de successen echt gezien en raken anderen geïnspireerd om mee te doen.”

“Wat echt goed werkte was dat mensen binnen hetzelfde cluster, maar tussen verschillende teams met elkaar in gesprek gingen. Zo ontdekten ze echt nieuwe dingen. Nieuwe collega's spreken vonden ze ook heel leuk. Mensen leerden zichzelf en hun collega's beter kennen.”

“Mensen krijgen een buddy, daar blijven ze mee optrekken. Ze helpen elkaar om steeds een stap vooruit te zetten. Zo borgen ze dat ze ook na de interventie samen kunnen leren. Sociaal leren helpt echt.”

Ervaring van een deelnemer:

“Ik heb een netwerk met andere mensen binnen de organisatie kunnen opbouwen. Het was heel leuk om mensen te leren kennen waar je anders nooit mee samenwerkt. We herkenden veel van onze uitdagingen bij elkaar. Dat met elkaar delen was heel effectief.”

TIPS:

- Nodig mensen uit ervaringen uit hun eigen praktijk te vertellen.
- Vraag mensen uit te wisselen welke succeservaringen zij hebben gehad.
- Organiseer ontmoetingen tussen mensen die op een heel andere plek in de organisatie werken.
- Help elke deelnemer aan een leertraject een 'buddy' op het werk te kiezen.



Help leidinggevenden het goede voorbeeld te geven

Support van een leidinggevende is belangrijk, maar misschien nog wel belangrijker is dat de leidinggevenden of mensen met een zichtbare functie binnen de organisatie het goede voorbeeld geven. Het is vaak spannend om nieuwe vaardigheden toe te passen of om een onbekende situatie op te zoeken. Wanneer mensen zien dat er support is en leidinggevenden zelf ook risico's durven te nemen om te blijven leren, wordt het veel aantrekkelijker om mee te doen.

Ervaringen van adviseurs:

“Mensen nemen pas initiatief als de leidinggevende dat zelf ook doet. Bij een verandering in een fabriek lukte het om mensen echt mee te krijgen omdat de leidinggevenden steeds hun eigen nek uitstaken. Mensen durfden omdat de leidinggevende ook lef toonde en doorzette.”

“Het is belangrijk dat een aanpak niet zomaar van boven is opgelegd, maar dat leidinggevenden er in geloven en het zelf ook voorleven.”

*Nodig mensen uit om samen de toekomst
van de organisatie te ontwerpen*



“Het project werd gedragen door het management. De afdelingsmanagers waren er bij waardoor er duidelijk support was van leidinggevend. Bij één team was de afdelingsmanager er niet bij. Bij dat team was er ook duidelijk minder commitment. Deelnemers zeiden vaker af en deden minder actief mee.”

“Je kan een leerproces niet even parkeren. Je laat dan zien dat het niet de kern is. Daarom is het zo van belang dat de leidinggevende er echt in gelooft. Je moet voorbeelden kunnen zien waarin het blijft lukken, ook in lastige situaties.”

Ervaring van een deelnemer:

Ik had echt geluk met een hele betrokken leidinggevende die veel support gaf. Niet alle deelnemers hadden dat. Support is wel heel belangrijk voor het blijvende effect. Ik bespreek nog steeds geregeld de voortgang met mijn leidinggevende.”

TIPS:

- Organiseer een gesprek met een groep leidinggevend over hun ambitie met de verandering.
- Nodig afdelingsmanagers persoonlijk uit om mee te doen of een rol op te pakken.
- Ga op zoek naar leidinggevend die de verandering voorleven en vertel die verhalen of bundel ze in weblogs, filmpjes of een magazine.
- Nodig leidinggevend uit om een actieve rol te spelen in het leertraject van medewerkers. Bijvoorbeeld door ze uit te nodigen bij de kick-off en de eindbijeenkomst, of om zelf deel te nemen aan het traject.

Tot slot

In alle voorbeelden die adviseurs en deelnemers hebben gedeeld zijn ideeën naar voren gekomen om leerinterventies effectiever te maken. Dit artikel is bedoeld voor interne en externe adviseurs die de ambitie hebben het leren van betrokkenen bij veranderingen te stimuleren. De succesprincipes en tips zijn bedoeld als een uitnodiging om interventies te ontwerpen die bijdragen aan blijvend leren van betrokkenen in de praktijk. Het onderzoek is nog niet klaar. De komende tijd zal het onderzoek nog verder ingaan op het faciliteren van verandering op momenten dat dat niet vanzelfsprekend is. Bijvoorbeeld bij groepen die minder positieve ervaringen hebben met leren of al lang hetzelfde werk doen.

Literatuurverwijzing:

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.

Regie nemen over een vernieuwend initiatief

Het FCE-onderzoek 'Van kleine doorbraak tot grootschalige innovatie' leverde drie principes op die ertoe doen bij regie op innovatie. Ik leg deze principes voor aan hoogleraar HRD Rob Poell om te horen in hoeverre hij deze principes herkent vanuit zijn eigen kennisbasis. Dit artikel doet verslag van het interview.

Door: Suzanne Verdonschot



Rob Poell is hoogleraar Personeelsontwikkeling (HRD) aan Tilburg University en internationaal erkend expert op het gebied van werkplekleren. Hij onderzoekt strategieën van met name werknemers en leidinggevendenden rond leer- en veranderingsprocessen in arbeidsorganisaties. Hij publiceert geregeld in vakbladen op het gebied van HRD, HRM, management en organisatiegedrag.

Het eerste principe is 'Wees de vernieuwing'. Dat gaat erover dat mensen die regie nemen op hun vernieuwende initiatief vaak in het klein doen waar ze in het groot in geloven. Neem een leidinggevende bij de politie die ik heb geïnterviewd. Hij wilde een nieuwe manier van resultaatgesprekken invoeren. Meer gericht op vitaliteit en vakmanschap. Hij heeft de nieuwe gespreksaanpak toen eerst uitgetoetst met zijn eigen management team. Ze pasten het toe op zichzelf voor ze het in hun eigen teams voorstelden.

"Dit vind ik een heel goed principe. Maar het lijkt me niet altijd makkelijk om het te realiseren omdat je altijd zit ingebed in bestaande structuren en bestaande denkwijzen. En die versterken elkaar over het algemeen. Daar moet je zien uit te breken als je vernieuwing wilt. Het een andere kant op denken lukt vaak nog wel – daar begint het vaak mee. Maar vervolgens, om ook andere mensen mee te kunnen nemen hierin. Dat is niet vanzelfsprekend. En het werkt meestal niet goed om alle bestaande structuren overboord te gooien. Je moet voldoende rekening houden met de organisatie die is zoals die is. Als je bijvoorbeeld van machinebureaucratie naar teamorganisatie wilt, kun je dat niet in één keer doen. Je zult elementen van waar je heen wilt, een plek moeten geven in de bestaande structuur. Mensen ervaring ermee laten opdoen. En als je genoeg positieve resultaten boekt, en mensen zien dat zij er wat mee kunnen, zullen er meer mensen zijn die zich gaan aansluiten. En dan kan de olievlek groter worden. Dit experimenteren en stap voor stap werken is een ontwikkelingsbenadering. En geen revolutie-benadering. Daar zit iets spannends in: als je in een leerproject (of 'beweging', of 'vernieuwing') teveel de principes toepast waarin het netwerk al voorziet, dan verandert er nauwelijks wat

fundamenteels. Echter, als je al teveel de kenmerken van waar je wilt uitkomen belichaamt ('be the change') dan loop je het gevaar de plank mis te slaan en onvoldoende mensen mee te krijgen. Dan vindt men het snel 'eng', te 'alternatief', of 'idealistisch'. Ook dan verandert er uiteindelijk dus weinig. De kunst is om voldoende ruimte te scheppen om mensen anders te laten werken en leren en veel nadruk te leggen op wat we elders 'de bestendigungs-fase' hebben genoemd: het ervoor zorgen dat de goede nieuwe elementen worden opgenomen in de staande organisatie."

Kan die congruentie ook een soort hefboom zijn tussen het nieuwe en het bestaande?

"Dat kan, maar het is best een dun touw. In jouw denken stel je dat je congruent moet zijn met wat je nastreeft. Maar je kunt ook congruent zijn met de bestaande situatie. Het is een zoektocht naar waar dat touw moet hangen. Het is niet erg als mensen hierin voor de troepen uitlopen. Dan krijg je namelijk vanzelf feedback over waar de grenzen liggen. Zij kunnen zaadjes planten waar iets uit kan komen dat interessant is voor de teamorganisatie maar dat verder helemaal past bij de machinebureaucratie. Dan kun je op een bepaald moment aan een team vragen: hoe zouden jullie dit onderdeel zelf willen vormgeven? Stap voor stap ontstaan dan praktijken van hoe je wilt dat er in teams geleerd wordt. Dat incrementele werkt. Als je in een machinebureaucratie plots aankondigt: we gaan wat met klantgerichtheid doen en jullie gaan het bedenken, dan komt er niets uit."

Het is niet erg als mensen voor de troepen uitlopen. Dan krijg je vanzelf feedback over waar de grenzen liggen.

Het tweede principe gaat over het bouwen aan een vitaal netwerk. Hierin staat de gedachte centraal dat een vernieuwing nooit begint als iets helemaal nieuws. Het bouwt altijd voort op mensen die al bezig waren met iets dat er een beetje op lijkt. En het is zaak om met je eigen initiatief hier ook op aan te sluiten. In hoeverre herken je dat principe?

"Ik herken dit heel duidelijk. Aan managers die iets willen, vraag ik altijd: weet je al wat er op dit vlak al gebeurt in jouw organisatie? Zij zeggen vaak: nee, want dit is een nieuw idee. Ik vraag hun dan: misschien zijn er dingen die er op lijken, of is er enkele jaren terug iets geprobeerd? Ik moedig hen dan aan om te kijken of je die mensen kunt vinden en de krachten kunt bundelen. De olievlekwerking gaat uit van het idee dat je zelf begint en dat dat begin steeds groter wordt. Soms zijn echter elders kleine olievlekjes die je met elkaar kunt verbinden. Dat verbinden van initiatieven is een krachtig principe om vernieuwing verder te brengen. Het is de taak van de vernieuwer om je te vergewissen van wat er is. Dat is vaak meer dan je denkt. Het is ook kansrijk om op zoek te gaan naar de mensen die goede ideeën hebben gehad én die het gelukt is om iets – als is het klein – hierin voor elkaar te krijgen."

Het derde principe voor regie is het Kairotische principe: 'Stel je open voor het onverwachte'. Kairos is de Griekse god van de tijd. Niet van de agendatijd of de kloktijd, maar van het juiste ogenblik. Mensen die regie nemen over vernieuwing blijken daar veel gevoel voor te hebben. Herken jij dit principe?

"Ja: Kansen grijpen zodra ze zich voordoen! En dan gaat het met name om het herkennen van die kansen. Er vliegen geen vogeltjes langs waar 'kans' op staat. De kunst is juist dat je één zo'n vogeltje ziet fladderen en die moet zien te herkennen als kans. Omgekeerd vind ik het ook interessant om naar te kijken. Voor iemand die een beweging wil starten of al is gestart en die wil uitbreiden, is het zichtbaar maken van kansen een belangrijke capaciteit.



Mensen zitten lang niet altijd te wachten op het onverwachte. Die zijn juist uit op voorspelbaarheid. Dan is het aan de initiatiefnemer om iets ook te presenteren als kans. Zodat anderen gaan zien 'what's in it for me'."

Dat betekent ook dat je je moet inleven in anderen?

"Ja, precies. Het is belangrijk om de actietheorie van mensen te begrijpen: de denkpatronen die mensen in hun hoofd hebben. Hier hebben Argyris en Schön lang geleden al over geschreven. Mensen handelen op basis van een action theory. Als uitkomsten niet te plaatsen zijn in hun eigen actietheorie dan is het te vreemd. Dan lukt het niet om ze te verleiden tot een andere actie, laat staan tot andere denkbeelden. Als je je de actietheorie van mensen kunt voorstellen kun je ze ook beter verleiden om iets kleins anders te gaan doen en dat als een kans te zien. Wie weet veranderen daardoor uiteindelijk ook hun denkpatronen deels."

Het is belangrijk om de actietheorie van mensen te begrijpen: de denkpatronen die mensen in hun hoofd hebben. Als je je de actietheorie van mensen kunt voorstellen kun je ze ook beter verleiden om iets kleins anders te gaan doen

Leer je eigen verhaal schrijven

als volgende stap naar betekenisvol werk

Mensen zijn meer dan hun CV en hun functie. Iedereen is uniek met zijn eigen ervaringen, talenten, waarden en dromen. De huidige wereld van werk verandert zo snel dat mensen veel vaker worden geconfronteerd met onbekende en onverwachte situaties. Vooruit plannen wordt lastiger en tegelijkertijd zijn mensen steeds meer zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan. Mark Savickas ontwikkelde een praktische tool die je kan helpen om een volgende stap te nemen in je loopbaan. Niet het persoonlijke profiel van mensen (zoals kenmerken van je persoonlijkheid of eerder opgedane werkervaring) staat hierin centraal, maar het eigen verhaal. Dit verhaal is iets heel anders dan een CV en geeft antwoord op vragen zoals: Wat betekent werk voor jou? Waar wil je aan bijdragen? Wat motiveert jou om door te zetten? Wanneer ben je trots?

Anna van der Horst



Op zoek naar je eigen verhaal

Met de tool 'Mijn verhaal' vertellen mensen stap voor stap hun eigen verhaal. Dat persoonlijke verhaal wordt ook wel het innerlijke kompas genoemd. Wanneer iemand zijn eigen verhaal goed kent, is hij niet alleen nu beter in staat om goed passend werk te vinden, maar wordt het ook makkelijker om goede keuzes te maken voor de toekomst en proactief de eigen loopbaan te sturen. Uit onderzoek blijkt dat proactief loopbaangedrag van groot belang is voor een succesvolle loopbaan (Koen & Parker, 2018; Savickas, 2013; Van der Horst, 2021). De organisatie Eelloo heeft de aanpak van Savickas omgezet in opdrachten die je zelf kunt doen om tot inzichten te komen over je eigen loopbaan en ontwikkeling. Het verhaal somt geen feiten op, maar zet juist uiteen wat voor iemand zelf van betekenis is. Zo'n verhaal is continu in beweging en kan door de jaren heen ook sterk veranderen.

Wat is het?

Hieronder staat de tool uitgewerkt in de vorm van interviewvragen. Je kunt deze vragen aan jezelf stellen, of iemand uitnodigen ze aan jou te stellen. Er is ook een uitgebreidere online variant die ingezet kan worden als loopbaaninterventie die mensen helpt proactiever te zijn en zelf keuzes te maken die leiden tot betekenisvol werk. In de online variant kunnen mensen ook beelden toevoegen aan het verhaal en een presentatie maken die ze met anderen kunnen delen. Dat zorgt voor meer diepgang tijdens het bespreken van het verhaal.

Wanneer gebruik je de tool?

Je kunt het toepassen op elk moment in je loopbaan. Als je bijna afgestudeerd bent en je oriënteert je op een eerste baan; als je vastgelopen bent in het werk en zicht wilt krijgen op een volgende stap; als je tevreden bent over je werk, en dat in de toekomst zo wilt houden; als er veranderingen in je werkcontext op stapel staan en je wilt weten hoe je hierop kunt inspelen.

In de praktijk blijkt dat een verhaal gaat leven en meer betekenis krijgt als je het deelt in een gesprek met collega's, de leidinggevende, een coach of tijdens een workshop. Je kunt deze tool daarom goed toepassen als team. Door in een team elkaars verhalen te delen, leren teamleden elkaar op een hele andere manier kennen. Dat zorgt voor meer begrip, een betere samenwerking en meer kennis over elkaars talenten en ambities.

Hoe lang duurt het?

Het werken met de interviewvragen en het uitvoeren van de aansluitende schrijfopdracht kost ongeveer vier uur.

Hoe werkt het?

Eerst ga je aan de slag met de interviewvragen. Je kunt ze voor jezelf beantwoorden of samen met iemand aan de slag gaan en elkaar om beurten bevragen. De vragen helpen om stap voor stap te ontdekken wat je belangrijk vindt, waar je graag aan wilt bijdragen en aan welke voorwaarden werk moet voldoen om goed bij jou te passen. Maak aantekeningen bij elke vraag. Na het werken met de interviewvragen schrijf je jouw verhaal op in de vorm van een persoonlijke 'succesformule'.

STAP 1. Interviewen

Vraag	Doel van de vraag
1. Wat is jouw loopbaanvraag?	Maakt het loopbaandoel of de loopbaanvraag inzichtelijk.
2. Wie zijn jouw jeugdhelden? Denk aan zangers, filmsterren, sporters, familieleden, stripfiguren. Wat waren de kenmerken van deze personen?	De eigenschappen van jeugdhelden vormen de basis van ons zelfbeeld. Ontdek welke eigenschappen herkenbaar zijn en welke niet. Deze eigenschappen hebben vaak een directe link naar wie iemand graag wil zijn en welke doelen iemand wil bereiken.
3. Wat zijn je favoriete tijdschriften, TV-programma's of websites? Wat vind je er precies leuk aan?	Geeft inzicht in wat voor soort omgeving bij iemand past, waar iemand zich voor interesseert en welk type taken iemand graag doet.
4. Wat is jouw favoriete gezegde of motto?	Is een advies dat iemand zichzelf geeft.
5. Wat is op dit moment je favoriete verhaal? Denk aan een boek, film of anekdote.	Dit vormt het script voor het eigen verhaal. De hoofdpersonen uit het favoriete verhaal staan voor een uitdaging en kiezen een oplossing of strategie. De uitdaging uit het favoriete verhaal komt vaak overeen met de loopbaanvraag. De strategie vormt de basis voor de oplossing.
6. Wat zijn markeermomenten voor jou? Wat zijn je vroegste en meest levendige herinneringen?	Geeft zicht op preoccupaties, belangrijke thema's, problemen of overtuigingen in het leven.

STAP 2. Schrijven van je eigen succesformule

Na het beantwoorden van de vragen ga je aan de slag met je eigen succesformule. De onderstaande tekst kun je hiervoor als basis gebruiken en verder invullen op basis van de antwoorden op de interviewvragen:

Ik ben op mijn best als ik iemand kan zijn of worden die (denk aan de talentvolle eigenschappen of eigenschappen die je graag wilt ontwikkelen uit vraag 2) in situaties waar ik (denk aan je favoriete omgeving uit vraag 3) zodat ik (denk aan het plot van je favoriete verhaal uit vraag 5).



STAP 3. Vertaling naar werk

De laatste stap bestaat uit het vertalen van je eigen succesformule naar een concrete werksituatie. De volgende vragen kunnen daarbij helpen:

- Hoe moet jouw werkdag eruit zien om je succesformule te realiseren?
- Welke werkzaamheden doe je het liefst? Over welk onderwerp werk je graag?
- Waar werk je het liefst? Met wie werk je in de ideale situatie samen?
- Wat wil je aan het einde van je werkdag, project of klus hebben bereikt?
- Wat heb je nodig om jouw huidige situatie (werk en privé), beter aan te laten sluiten bij jouw verhaal?
- Wat zou je in de toekomst anders willen om dichterbij jouw ideale werkdag te komen?

Probeer dit te vertalen in een actieplan dat enkele stappen bevat die je zou willen nemen.

Onderzoek naar de werking van 'Mijn verhaal'

Eelloo doet samen met de Universiteit van Amsterdam en de Justus Liebig Universiteit, Giessen onderzoek naar het effect van de online tool 'Mijn verhaal'. Het onderzoek loopt nog maar de eerste resultaten laten zien dat deelnemers na het gebruik van de tool in combinatie met een coachgesprek proactiever zijn ten opzichte van hun loopbaan dan daarvoor. Ze maken meer concrete loopbaanplannen, investeren meer in hun netwerk en gaan actiever het gesprek aan met hun leidinggevende over hun ambities en toekomstkansen. Ook zijn de deelnemers beter in staat om gerichte loopbaanbeslissingen te nemen en hebben ze een positievere kijk op hun loopbaan. De kijk op hun loopbaan werd positiever doordat ze enthousiaster werden en meer succes en betekenis ervoeren in het werk. Scan de QR-code voor meer informatie over het online programma Mijn verhaal



Literatuurverwijzingen

Koen, J., & Parker, S. K. (2020). In the eye of the beholder: How proactive coping alters perceptions of insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(6), 385.

Van der Horst, A. C., Klehe, U. C., Brenninkmeijer, V., & Coolen, A. C. (2021). Facilitating a successful school-to-work transition: Comparing compact career-adaptation interventions. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103581.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 2, 144-180.





In gesprek met een fietsende kunstenaar

over omgekeerde verrekeijers en over het moment waarop je weet dat je iets te pakken hebt

We hebben lang gedaan alsof verandering in organisaties maakbaar is. Alsof het iets is dat je stap voor stap kunt plannen. Inmiddels hebben we in de gaten dat het anders werkt. Grotere vraagstukken waarvoor geen pasklaar antwoord bestaat, kun je alleen zoekend en struikelend samen verder brengen. Het vakmanschap en de drive van de betrokken professionals blijken hierbij essentieel te zijn. Hoe dit precies werkt, hoe mensen in organisaties bouwen aan vernieuwing, is onderwerp van mijn onderzoek. Ik ben benieuwd of er in dit opzicht iets te leren valt van kunstenaars. Dat zijn immers vaklieden die met een sterk gevoelde innerlijke drive zeer autonoom werken, en voortdurend nieuwe dingen maken. Hoe ontstaat hun nieuwe werk? Hoe weten ze wanneer een werk af is? Ik bezoek kunstenaar Barthel Brussee in zijn atelier in Warmond om meer te weten te komen over zijn aanpak.

Door: Suzanne Verdonschot

Jij gaf mij zonet een rondleiding door jouw atelier. We bekeken grote doeken en ook enkele van jouw kleine schilderijtjes. Hoe komen die kleine werken tot stand?

“Ik pak de fiets en heb meestal al een locatie in gedachte waar ik wil gaan schilderen. Als ik op weg ben naar Alphen aan den Rijn, dan weet ik dat daar een hijskraan boven het fietspad is, en dan denk ik ‘dat is een leuk plekje’. Als ik daar ben, begin ik te kijken. Dan zie ik plasjes water. Die schilder je anders dan een betonnen oppervlak. Ik zie bepaalde kleuren die eruit springen, zoals de hijskraan, die is cadmium oranje. Dan maak ik een abstract kleurenplan. Dan begin ik aan het schilderijtje. En op een gegeven moment voel ik: dat staat er goed op, dat gaat lukken. Soms heb ik dat gevoel al als alleen de onderschildering er nog maar op staat.”

In mijn onderzoek kwam ik erachter dat een vernieuwing eigenlijk nooit af is. Het is een beweging die continu verder gaat. Nu weer ligt het even stil, dan weer gaan anderen door waar jij gestopt bent. Hoe zit dat met jouw schilderijen, hoe weet je wanneer zo’n werk af is?

“Je begint met een idee, meestal een schetsje of iets dat je noteert, en daar komt uiteindelijk het schilderij uit voort. Je bent als kunstenaar zelf de enige die bepaalt wanneer het af is. Een dikke olieverf, de slotlaag, geeft een heel andere impressie dan bijvoorbeeld aquarelverf. Als ik daarnaartoe wil, zorg ik ook dat het op die manier geschilderd wordt. En als je over een bepaald punt bent, dan voel je ‘ik hoef het alleen nog af te schilderen’. Het werkt echt zo. In het begin moet je het veroveren, en op een gegeven moment weet je ‘dit kan niet meer stuk’. Hoe geroutineerder je wordt als kunstenaar hoe meer je er zeker van bent dat iets tot een goed einde komt. En je technische kennis helpt daar enorm bij.”

Ik heb een soort plan in mijn hoofd over hoe ik het wil aanpakken. Gewapend met mijn materialen en technische kennis ga ik dan aan de slag

En hoe concreet is je beeld over waar het naartoe moet?

“Ik houd een beetje in gedachte welke schilderijen ik ervoor gemaakt heb. En dan probeer ik te variëren in kleurstelling en in entourage. Ik heb een soort plan in mijn hoofd over hoe ik het wil aanpakken. En gewapend met mijn materialen en technische kennis ga ik dan aan de slag.”

Je zegt dat je een plan hebt. Je weet dus niet per se hoe het schilderij eruit komt te zien maar wel welke stappen jij gaat doorlopen?

“Ja, precies. En op een gegeven moment gaat het schilderij dingen terugvragen. Zoals: ‘dat contrast daar moet sterker, anders komt dat er niet goed uit.’”

Het schilderij gaat dingen terugvragen?

“Dingen worden ruimtelijk door licht en donker. Licht en donker is niet alleen iets dat ontstaat door verschillende grijstonen maar ook door bijvoorbeeld de contrasten als het warm-koud-contrast. In verfstreken kun je ook contrast aanbrengen. Die dienen om iets geloofwaardig neer te zetten. Dat zijn dingen die ik weet. En als het schilderij dan aangeeft dat het nodig is, hoef ik dat alleen nog maar te doen. Bij mijn grotere werken komt het voor dat ik dingen wegschilder, terugschilder of verplaatst. Dat gebeurt heel gevoelsmatig en visueel. Ik zeg altijd tegen mijn cursisten: neem afstand! Zet het werk neer, en ga dan even koffie drinken of naar de wc. Als je dan



terugkomt, kun je helemaal anders kijken. Of neem een verrekijker en draai die om, en kijk dan naar je werk. Dan kun je van heel ver kijken naar wat je gemaakt hebt.”

Je zoekt dan naar een ander perspectief om naar je eigen werk te kijken?

“Ja, precies je moet vers kijken. Dan zie je dingen die je daarvoor niet gezien had. Dan zie je dingen die niet goed zijn. Een andere manier is om het object waar je over twijfelt even af te dekken in je blikveld, er met één oog naar te kijken, en dan plotseling je hand weg te trekken. Dat is een truc die ik heb ontdekt die altijd heel goed werkt. Soms lijkt iets af, maar toch moet je er nog iets mee doen. Dan prikt het schilderij als het ware in je rug. En dan ga je er alsnog mee aan de gang. Zoals bij deze. Dit is een oud schilderij. In Coronatijd heb ik die nog een keer bewerkt. Ik veranderde eerst iets kleins, maar dat werd steeds meer. Op een gegeven moment werd het eigenlijk een nieuw schilderij.”

Mis je het oude dan niet?

“Nee, helemaal niet. Het is een oneindig veel beter schilderij geworden. Er schortte iets aan.”

Dat zag je eerst niet?

“Toen was ik net klaar met de academie. Dan schilder je heel anders. Doordat er tijd overheen gaat, valt me iets nieuws op. En dan kan ik het aanpassen.”

In mijn onderzoek zie ik mensen die bijvoorbeeld aan innovatie op het vlak van jeugdzorg werken. Helemaal ingezoomd zie je dan hun nieuwe aanpak. Maar als je uitzoomt zie je ook dat zij weer voortbouwen op werk van anderen. In hoeverre is zoiets in de kunst ook het geval, in hoeverre bouw jij voort op ander werk?

“Het is altijd zo dat je op de schouders van een andere traditie staat. Zoals in mijn geval Herman Gordijn bijvoorbeeld. Er zijn dingen die je ziet, die je interessant vindt, en die je soms zelfs letterlijk citeert. Je probeert origineel te zijn maar het is onvermijdelijk dat je reageert op de generatie voor jou. Dat is ook niet erg. Dat is door de hele kunstgeschiedenis gebeurd.”

Je zegt dat het onvermijdelijk is. Maar is het ook onwenselijk?

“Nou, de gedachte ‘wees vernieuwend’ hangt als een zwaard van Damocles boven beginnend kunstenaars. Dat zie je ook aan het werk dat zij maken vlak na het afronden van de academie. Pas na een poosje gaan ze schilderen wat ze echt willen schilderen. Dat dwingende adagium ‘wees vernieuwend’ is dan een beetje weg. Het worden mensen die in hun eentje moeten bedenken wat zij gaan doen.”

In hoeverre heb je het idee dat je samen met anderen bijdraagt aan iets dat groter is dan jouw werk?

“Tegenwoordig is er veel invloed van buitenaf. Piet Mondriaan moest naar Parijs om een schilderij van Picasso te zien maar ik kan met drie muisklikken zien wat iemand ergens anders op de wereld gisteren gemaakt heeft. Toch ontstaan er nu regionale cirkeltjes van kunstenaars. Ik maak veel dingen die bij Leiden horen. En ik merk dat ik met een aantal Leidse kunstenaars een soort stroming vertegenwoordig. Wat ik heel leuk vind is de relaties met mensen die in Leiden werken maar heel abstract werk maken, zoals Imke van Dijk. Zij maakt rode stippen op vloeren en op gebouwen. En Guido Winkler, die maakt grote geometrische kleurvlakken op wanden. Op het eerste gezicht denk je dat dat

Het is altijd zo dat je op de schouders van een andere traditie staat

Je bent als kunstenaar zelf de enige die bepaalt wanneer het af is.

allemaal niets met elkaar te maken heeft. En toch is er veel wederzijds respect. Met hen heb ik een filmfestival georganiseerd. Zij realiseerden interessante lichtprojecties en ik had een Dadafilm gemaakt. Waar ik me altijd tegen verzet heb is dat je je alleen bezig houdt met je eigen opvattingjes. Er is zoveel meer waar je iets mee kunt. Je zoekt mensen op voor wie je respect hebt. Omdat zij op zoek zijn naar iets dat je zelf ook interessant vindt. Al doe je iets totaal anders. Wat er voor mij toe doet is dat iemand wezenlijk geïnteresseerd is in dat wat hij of zij nastreeft. Het is niet erg als het eindresultaat er onbeholpen uitziet, als het maar voortkomt uit oprechte interesse. Alleen maar pleasen zonder drang om iets essentieels te maken, interesseert mij niet. Een schilderij moet je een lef geven. Je moet er een schokje van krijgen. Er is een schilderij van Goya, als ik dat zie, dan krijg ik een soort knal. Dat kan door materiaal zijn, door kleur, door geweldig goede techniek. En neem Gordijn, die kan fenomenaal goed schilderen. Maar hij had de pest aan pleasen, aan keurig schilderen. Als je naar zijn werk kijkt, zie je dat meteen.”

En dat brengt iets teweeg?

“Ja, inderdaad. Ik was onlangs bij het Kröller Möller, bij de tentoonstelling van Marinus Boezem, een installatie over wind en lucht. Er hingen duimstokken. De ene was een meter, de ander was er schuin overheen gemonteerd. Het was een soort grapje naar de anderhalve meter. Een meter en een geknakte meter. Onwaarschijnlijk leuk. Dat vond ik zo goed gevonden. Het hoeft niet ingewikkeld te zijn maar als je dat trefzeker en met smaak doet is dat superinteressant.”

Ben je dan in die regionale groep ook samen iets teweeg aan het brengen?

“Ik zoek bewust mensen op die smaak hebben en die weten wat ze doen. Ik wil dat prikje uitdelen. Met Herbert Mattie samen maak ik een Dada film. We bespreken welke camera het beste gaat werken maar hebben ook veel plezier als we aan het filmen zijn. Je wilt allebei goed resultaat maken. Beoordelen of het ook lukt om iets teweeg te brengen is niet aan mij. Dat is aan de kunsthistorici.”

Jij gaat vaak op pad op de fiets. Dan kies je een route en werk je volgens een zelfopgelegd tempo van één klein schilderij per dag. Zorgt dat voor de nodige creatieve onrust?

“Je weet dat het in een dag af moet. Dat is soms best gewaagd. Het kan regenen. En dan zit je in je tentje een olieverfschilderij te maken dat ook nog droog moet zijn de volgende dag. Je daagt in feite jezelf uit. Net zoals sporters die de lat voor zichzelf steeds wat hoger leggen. Toch vind ik dat lekker om te doen. Zeker als je weet: als ik goed mijn best doe, red ik dat toch weer. Dat is aangenaam, een soort louterend gevoel. En het is fijn om resultaat te halen, daar haal ik voldoening uit.”

Ik zie het met de fiets op reis gaan en onderweg kunstwerken maken ook als een manier om jouw relatie met de buitenwereld vorm te geven. Klopt dat?

“Ja in zekere zin is dat zo. Er zit ook een vleugje negentiende eeuwse romantiek in. Zo van: ik heb het zwaar, ik zit in een klein tentje in mijn eentje kleine schilderijtjes te maken.”

Het is ook dit verhaal dat mensen aantrekt?

“Dat klopt, ja, dat cultiveer ik bewust. Dat verhaal past ook bij mij. Als het niet bij mij zou passen zou ik dat niet zo kunnen doen. Het moet wel authentiek zijn.”

Hoe is dat verhaal ontstaan?

"Ik hield altijd al van fietsen. Maar ik maakte onderweg hooguit een kleine schets in een notitieboekje. En toen zag ik in het Gemeentemuseum – nu Kunstmuseum – in Den Haag een ansichtkaart. Een houtskoolschets van Piet Mondriaan door Simon Maris. Mondriaan zit op een fiets met een gemonteerd ezeltje erop, rokend aan zijn pijp. Toen hoorde ik dat Mondriaan op de fiets naar het Gein ging om molens te schilderen. Dat idee sprak me aan: op een kleine plek op kleine schaal werken terwijl je je ook nog kunt verplaatsen. Die ansichtkaart was de aanleiding om het zelf op die manier te gaan doen.

Je zag dat beeld en daar herkende je iets in van wat je graag wilde?

Ja, toen dacht ik: zo moet het gebeuren. En toen ben ik daarmee begonnen. En het lukte.

Het is niet erg als het eindresultaat er onbeholpen uitziet, als het maar voortkomt uit oprechte interesse



Barthel Brussee (Leiden 1965), studeerde Moderne Nederlandse Letterkunde en begon serieus te schilderen vanaf 1995. Hij studeerde af in 2001 aan de Koninklijke Academie voor beeldende kunst in Den Haag met schilderen als hoofdvak en grafiek als bijvak. Brussee ontwikkelde al snel een figuratieve herkenbare stijl die wel benoemd wordt als burlesk realisme. Menselijke emoties en tekortkomingen worden in beeld gebracht waarbij humor en melancholie gecombineerd worden. Brussee is ook actief als ontwerper, decor-ontwerper, straat-beeldhouwer, animator, en striptekenaar. Daarnaast geeft hij lessen in deze disciplines.

Flip it!

en verander je probleem
in iets positiefs

We vinden het veel gemakkelijker om iets te doen als we snappen waarom het belangrijk is. Leren en veranderen gaat beter als je weet waar je het voor doet. Het positief kaderen van een verandering helpt om mensen mee te krijgen. Een belangrijke vraag hierbij is: waar is het jou nou werkelijk om te doen? Dat bedenken valt niet altijd mee. Want veel van onze taal is negatief ingestoken. Denk maar aan een pestprotocol waarmee je pesten juist wilt voorkómen of een verzuimtraining die bedoeld is om ziekterverzuim juist te verlagen. We communiceren vaak waar we van af willen en staan wat minder stil bij waar we naar toe willen. Wat maakt de verandering de moeite waard om na te streven? Een positief kader krijg je pas als je voor je ziet hoe het eruit ziet als je de gewenste situatie hebt bereikt. Als je assertiever bent: hoe ziet dat er dan uit, wat zien anderen jou dan doen? En waar word je dan blij van? Je maakt als het ware een snapshot van de toekomst. Door het kaderen van de gewenste verandering in een aantrekkelijk beeld creëer je motivatie om in actie te komen.

Theo Visser

Bron: Stavros, J. & Torres, C. (2018). Conversations worth having: using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement. Berrett-Koehler Publishers, pp 50-54.



Wat is het?

Flip it is een manier om problemen positief te herkaderen en te doorgronden waar het je werkelijk om te doen is.

Wanneer gebruik je de tool?

Je gebruikt de tool als je behoefte hebt aan een positief kader om veranderingen meer kracht bij te zetten. En om anderen enthousiast te maken voor jouw initiatief.

Hoe lang duurt het?

Het maken van een flip kan in 10 minuten doen. Je kunt het ook met een groepje doen en elkaar helpen om de beelden aan te scherpen. Neem dan 30 minuten.

Hoe werkt het?

- Het creëren van een positief kader vraagt wat oefening. Het gaat namelijk een stap verder dan het omkeren van een probleem. Een positief kader krijg je pas als je je inleeft in hoe het eruit ziet als je de gewenste situatie hebt bereikt. De volgende drie stappen helpen hierbij:
- Benoem het (Name it): Wat is het probleem, de klacht, of datgene wat je niet wilt?
- Draai het om (Flip it): Wat is het positieve tegenovergestelde, dat wat je wel wilt?
- Herkader het (Frame it): Wat is het positieve effect als de omkering waar is; wat is het gewenste resultaat?

Dus stel, je vindt het een probleem dat iedereen in jouw vakgroep te veel op een eigen eilandje werkt (name it), dan streef je na dat het team meer onderling samenwerkt (flip it). Tegelijkertijd vind je dat heel lastig - anders zou het geen probleem zijn. Een herkadering (frame it) kan dan zijn dat jullie als vakgroep door meer samen te werken het voor elkaar kunnen krijgen om een aantrekkelijke leeromgeving voor studenten te maken waardoor meer studenten zich zullen aanmelden voor de opleiding. Uiteindelijk is de herkadering persoonlijk: waar is het jou, of waar is het jullie om te doen? Wat geeft energie voor actie?



Meebewegen met het vakgebied



de FCE blikt 10 jaar terug en 10 jaar vooruit



De FCE is in de eerste plaats een rijke, levendige community van vakgenoten op het gebied van leren en ontwikkelen. De organisatorische basis daarvan is een stichting. Na 13 jaar draagt Saskia Tjepkema het directie-stokje over aan drie nieuwe directeuren: Suzanne Verdonschot, Theo Visser en Pieterjan van Wijngaarden. Janni Schipper blijft coördinator van alle FCE-activiteiten. We grijpen dit moment aan om samen met Saskia terug te kijken op ruim een decennium 'Vakmanschap in ontwikkeling'. Aan een tafel vol foto's uit de afgelopen dertien jaar staan we stil bij de ontwikkeling die het HRD-vakgebied en de FCE in deze periode doormaakten. Met de nieuwe directieleden werpen we alvast een blik op de toekomst van de FCE.

Isolde Kolkhuis Tanke in gesprek met Saskia Tjepkema, Suzanne Verdonschot, Theo Visser, Pieterjan van Wijngaarden en Janni Schipper



Het motto van de FCE is 'Vakmanschap in ontwikkeling'. Dat gaat over de ontwikkeling van mensen en teams. Maar je hebt het vakgebied zelf ook zien bewegen de afgelopen jaren. Dat is het onderwerp van ons gesprek. Hoe kijk je naar die ontwikkeling?

Saskia: "Het gaat voor mij over groei, ik zie het vooral als iets organisch. Het begint op enig moment ergens, zet zich door en vaak zie je pas achteraf de *echte* ontwikkeling. Een mooi voorbeeld vind ik de sterke puntenbeweging'. Dat begon als een kleine ontwikkeling aan de randen van ons vakgebied. Een klein groepje vakgenoten, waaronder wij, waren geïntrigeerd. We verdiepten ons daarin, onder andere door te experimenteren op kleine schaal, maar ook door te lezen en te schrijven en te onderzoeken. Na een tijdje zie je zo'n thema ineens op meer plekken opkomen en op enig moment merk je zelfs dat het een breed geaccepteerd concept geworden is. Ik weet nog dat ik gevraagd werd om erover te spreken op het O&O-congres en dat ik me ineens realiseerde: "Oh, het is dus écht iets, het is 'here to stay'!". Dan blijkt het in de praktijk 'geland' te zijn, zonder dat het *moest*; dat is voor mij wel een kernpunt van organische ontwikkeling. En vervolgens ontkiemt, op een andere plek, ook alweer een volgende ontwikkeling, die dan nog in de kinderschoenen staat.

Wat begint als een positieve, nieuwe beweging kan overigens op een bepaald moment ook weer zijn beste tijd gehad hebben en dan afsterven of weer nieuwe energie nodig hebben. Neem bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. Structurele gesprekken met mensen over hun presteren en hun ontwikkeling ontstonden vanuit een goed uitgangspunt, namelijk: geef aandacht aan *alle* medewerkers, in plaats van aan enkelen. Maar in de loop der tijd werd het in de praktijk op veel plekken steeds meer een afvinklijstje, een verplicht nummer. Eigenlijk het tegenovergestelde van wat ooit de bedoeling was. En dan zie je dat er een soort tegen-, of door-ontwikkeling komt. Overal poppen nu initiatieven op rond 'het goede gesprek', waar die aandacht weer centraal staat en waar ook het talentperspectief meer in terugkomt. Ik bedoel te zeggen: ik zie ontwikkeling vooral als een vorm van continu mee- en verder bewegen; het stopt nooit, dat is het mooiste ervan!"

Ik zie ontwikkeling vooral als een vorm van continu mee- en verder bewegen; het stopt nooit, dat is het mooiste ervan!

Je noemde daarnet dat zo'n ontwikkeling ontstaat aan de randen van het vakgebied. Hoe belangrijk is het eigenlijk volgens jou om je continu op nieuw terrein te begeven?

Saskia: "Laat ik een heel concreet voorbeeld noemen: vanaf voorjaar 2020 was er ineens Corona en een lockdown. Iedereen moest halsoverkop omschakelen naar online werken en leren. We moesten daar onmiddellijk iets mee. Het was geweldig dat er mensen zijn in het FCE-netwerk van vakgenoten, zoals Sibrenne Wagenaar en Joitske Hulsebosch, die daar al heel lang mee aan het pionieren waren. Een beetje 'aan de rand', in de zin dat er een specifieke doelgroep met blended en online leren bezig was. Toen het ineens iets werd dat we allemaal wilden leren hoefden we niet op stel en sprong het wiel zelf uit te vinden, maar hadden we in het FCE-netwerk al mensen die heel veel ontwikkeld hadden, en die dat ook wilden delen.



De pioniers aan de grenzen van ons vakgebied kun je denk ik zien als voedingsbodem voor de continue ontwikkeling ervan

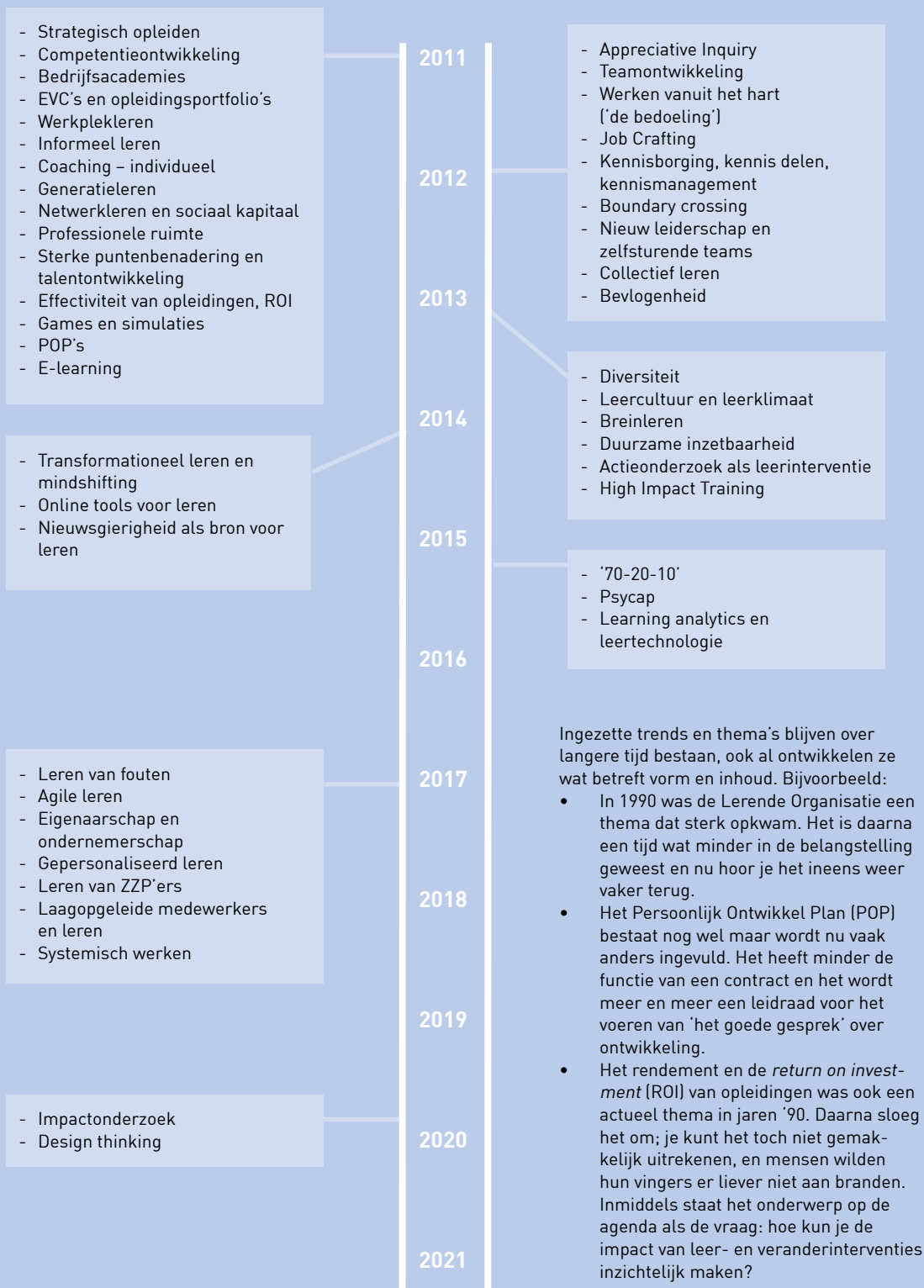
De pioniers aan de grenzen van ons vakgebied kun je denk ik zien als voedingsbodem voor de continue ontwikkeling ervan. En die is hard nodig in deze tijd. Want deels zijn we druk met de toepassing van concepten en werkwijzen die volwaardig geaccepteerd zijn. Door tegelijkertijd ook actief te zijn met vernieuwing van het vakgebied, heb je al een voorsprong opgebouwd op het moment dat de sterk veranderende omgeving dat van je vereist. Zoals de systeemtheoretici zeggen: 'de variatie *in* het systeem moet net zo groot zijn als de complexiteit *buiten* het systeem'.

Ik zie dat ook als een taak voor de FCE: blijven spotten welke nieuwsgierige voorlopers er zijn en die ook ondersteunen bij het experimenteren. Zo zijn Aart Goedhart en Barbara van der Steen meer dan 10 jaar geleden met hun leergang Proceskunde begonnen omdat ze wilden onderzoeken hoe je nog meer met 'procesaandacht' kan faciliteren. Dat traject werd voor hen een proeftuin. En Margriet Schut en Brenda Vos experimenteren met een combinatie van 'opstellingen maken' en 'talentcoaching'. Ze gebruiken hun leergangen als een plek om zo'n concept van talentopstellingen verder te ontwikkelen, met de deelnemers samen.

Als je naar ontwikkeling van het vakgebied kijkt, en je zoomt heel ver uit, lijkt het alsof alles hetzelfde gebleven is. De voorpagina van vakblad Opleiding & Ontwikkeling bevat voor een deel nog dezelfde vragen en thema's als 10 jaar geleden. Terwijl, als je juist sterk inzoomt, je ziet dat er wel degelijk veel beweging is – bijvoorbeeld omdat sommige thema's toen in de kiemfase waren en nu meer ingeburgerd zijn, maar ook omdat er nieuwe onderwerpen en zienswijzen bij komen."

Thema's en trends in het HRD-vakgebied

Trends uit het vakgebied op basis van artikelen in het vakblad Opleiding & Ontwikkeling.





Ik herinner me in dat verband een vraag die je aan een afstudeerder stelde. De onderzoeksoopdracht voor haar was het veranderende HRD-vakgebied in kaart te brengen aan de hand van portfolio's uit de FCE-leergangen. Wat leverde die 'in- en uitzoom-exercitie' destijds op?

Saskia: "Dat klopt, we hebben in 2011 Monique Jordense gevraagd een analyse van de vraagstukken te maken zoals deelnemers aan de FCE-leergangen die beschreven in hun portfolio's. Want we merkten destijds in de praktijk dat steeds meer vraagstukken zich begonnen te bewegen richting andere terreinen dan de klassieke HRD, zoals bijvoorbeeld organisatie-ontwikkeling, lerende organisatie en veranderkunde. Deelnemers kwamen met andere praktijkvraagstukken binnen. Naast 'wil je een leiderschapleergang ontwikkelen?' ging het ineens ook over 'kun je onze organisatie helpen een lerende organisatie te worden?' of 'wat zijn manieren om de nieuwsgierigheid op de werkvloer te stimuleren?'. Met dat onderzoek wilden we in beeld krijgen waar het HRD-vak nu wel en niet over gaat. Daar zouden we onze leergangen dan ook op kunnen afstemmen. Het boeiende is: dat lukte helemaal niet! We kregen de analyse niet scherp langs de as van de inhoud. De belangrijkste conclusie van het onderzoek was: er zijn veel trends en die blijven bestaan. En er komen steeds weer nieuwe trends bij. Elke nieuwe golf neemt als het ware de golf ervoor mee... Het wordt eigenlijk alleen maar meer, de grenzen van het vakgebied zijn fuzzy. En als community moet je *daarop* ingesteld zijn. Ook met je aanbod aan professionaliseringsactiviteiten.

De grenzen van het vakgebied zijn fuzzy en als community moet je daarop ingesteld zijn

Ik hoor hierin de vraag die jullie je als FCE steeds weer stellen: welke rol kan de FCE innemen om bij te dragen aan dat voortdurende bewegende en zich ontwikkelende vakgebied?

Jaren '80: Oprichting

Saskia: "Misschien is het goed om terug te gaan naar het ontstaan van de FCE. Dan spreken we over de jaren '80 van de vorige eeuw. Joseph Kessels werd door een aantal vakgenoten uit bedrijven gevraagd om een stichting op te richten om het vak 'bedrijfsopleidingen' nadrukkelijker op de kaart zetten. Dat werd de FCE. Joseph zette de FCE op met Cora Smit en later sloot ook Paul Keursten zich daarbij aan. De FCE richtte zich aanvankelijk vooral op het verzorgen van twee leergangen voor de professionalisering van HRD-vakgenoten. Het vak was toen nog sterk gescheiden in twee profielen: je had opleidingsontwerpers en adviseurs die strategisch advies gaven over leren en opleiden. Dus de ene opleiding richtte zich op ontwerpers, en de andere opleiding was bedoeld voor adviseurs. Vanwege de stichtingsvorm werden de opbrengsten geïnvesteerd in het doen van onderzoek binnen het vakgebied: elke vijf jaar reikte de FCE stipendia uit aan onderzoekers op het gebied van leren en ontwikkelen.

De FCE richtte zich aanvankelijk vooral op het verzorgen van twee leergangen voor de professionalisering van HRD-vakgenoten

2008: Meer variatie in vragen

Saskia: "In 2008 nam ik het stokje over als directeur FCE van Paul, die het een jaar of 10 had gedaan. Ik kreeg van hem en van de oprichters stimulerende aanmoedigingen mee: 'Bouw vooral door!' en 'Wat wil jij gaan vernieuwen?'. Dat hadden ze zelf immers ook al die jaren gedaan. Ik vond het wel fijn om die woorden te horen omdat de FCE inmiddels echt een instituut was. Het was dus ook wel spannend om dingen te gaan veranderen... Maar het was wel nodig.

Steeds meer mensen in organisaties gingen zich bezighouden met leren en ontwikkelen, waardoor er een verschuiving in de doelgroep van de FCE-opleidingen kwam; die werd veel gevarieerder. We kregen ook programmaleiders over de vloer, en managers. En de variatie aan vragen en onderwerpen werd groter. Daardoor kwam steeds meer de vraag centraal te staan: welk appèl doet jouw organisatie-context op jou als HRD'er en hoe kunnen wij jou – vanuit de leergang – helpen om in jouw context het juiste te doen? Het onderscheid tussen de ontwerpers- en ontwikkelaarsopleiding vervaagde. We maakten er uiteindelijk dus een allround traject van: de leergang Adviseren en Ontwerpen voor Leren in Organisaties, die nu door Mariël Rondeel, Erik Deen en Theo Visser wordt verzorgd.”

‘Wat wil jij gaan vernieuwen?’



Geen keuze voor accreditatie

Saskia: “Die ontwikkeling zette overigens wel spanning op de vraag die tegelijkertijd speelde: moeten we een master-accreditatie doen of niet? Want we zagen ook dat mensen die een leergang van twee jaar volgen er eigenlijk wel een titel aan willen overhouden. Maar we merkten dat als we tegemoet wilden komen aan de eisen van zo’n NVAO-accreditatie, we de beweeglijkheid van onze opleidingen geweld aan moesten doen. Niet alleen door de verplichte eisen die aan bijvoorbeeld begeleiders en beoordelaars gesteld worden, maar vooral ook omdat wij vinden dat leren op de *werkplek* plaats moet vinden en dat wij als begeleiders vooral voeding en reflectie aanbieden in de collectieve opleidingsdagen; we begeleiden daar waar het op dat moment nodig is. Door zo’n accreditatie zouden we het zwaartepunt van onze opleidingen moeten gaan verleggen. Daar hebben we uiteindelijk van afgezien. Maar hoe dan verder?”

Door accreditatie zouden we het zwaartepunt van onze opleidingen moeten gaan verleggen

2010: Samen bouwen aan de FCE

Saskia: “In 2010 hebben we onze strategienota ‘FCE in een bewegend HRD-landschap’ geschreven. Kern daarvan was dat we niet zozeer onze twee opleidingen onder de loep gingen nemen, maar dat we wilden kijken hoe we de FCE *als geheel* konden vernieuwen. We organiseerden een FCE bouwdag, waar oud-deelnemers en docenten samen brainstormden over zowel inhoud als vorm van het aanbod. En we gingen aan de slag met de docenten onderling. Hierbij zagen we de FCE voor ons als een landschap en vroegen ons af wat we zouden moeten zaaien zodat HRD’ers van nu en straks zich zouden kunnen voeden met de oogst. We hadden de twee ‘oude bomen’ die heel stevig stonden (de ontwerpers- en de adviseursleergang); wat konden we daaronder voor nieuws laten groeien? Zo kwam er bijvoorbeeld een Leergang ter bevordering van de nieuwsgierigheid, Waarderend faciliteren, Actieonderzoek, en het

FCE-café om kennis informeel te delen. We hoorden namelijk ook steeds vaker dat mensen geen tijd of geen budget hadden voor een tweejarige leergang, maar wel gevoed wilden worden. Daarom gingen we ook op zoek naar andere vormen voor kortere trajecten. Het café was trouwens een initiatief van oud-deelnemers, zoals Marlo Töller, Joke van Alten en nog een aantal anderen. Dat heeft echt een tijdje heel goed gelopen.”

‘FCE in een bewegend HRD-landschap’

2018: Van stipendium tot open keukenonderzoek

Saskia: “Voor mij is het wel iets dat bewust aandacht vraagt: als FCE ‘bij jezelf blijven’. Voor je het weet ga je ‘verdingen’; een instituut worden. Waarmee ik bedoel te zeggen: je hebt bij aanvang een doel en dan kies je daar een vorm bij, zoals het aanbieden van twee leergangen. Dat werkt een tijd heel goed. Maar na verloop van tijd blijkt dat zo’n vorm niet meer de meest passende is. Hoe kan je dan vernieuwen? Dat merkten we bijvoorbeeld ook bij het stipendium. Eens in de vijf jaar kregen ongeveer drie onderzoekers een budget voor een onderzoek. Ze publiceerden daar vervolgens over, en zo stroomde hun nieuwe kennis weer terug in het vak. Die cyclus voelde op een bepaald moment echter als ‘te langzaam’ in verhouding met de snelheid van kennisontwikkeling in het vak. En we ontdekten, onder andere door proeftuinen van Suzanne Verdonschot en Marloes de Jong, dat we onderzoek doen ook op hele andere manieren kunnen stimuleren, waardoor meer mensen eraan mee kunnen doen. Door de vorm van onderzoek doen te heroverwegen, ontstond vervolgens het open keukenonderzoek dat Suzanne leidde, waarbij er niet één onderzoeker is maar er tientallen vakgenoten uit het FCE-netwerk meedoen en meeleren als nieuwsgierige mede-onderzoekers.”

Door de vorm van onderzoek doen te heroverwegen, ontstond vervolgens het ‘open keukenonderzoek’



2021: Nieuwe ontwikkelingen

Saskia: “Die beweeglijkheid erin houden, door bestaande vormen los te durven laten en nieuwe ontwikkelingen een plek te geven, dat is de FCE-identiteit. We willen die plek zijn waar vernieuwende initiatieven ruimte krijgen. Daar hoort ook bij dat niet alles lukt. We hebben gelukkig altijd meer plannen en ideeën dan we ooit kunnen uitvoeren.”

Beweeglijkheid erin houden

Zou je kunnen zeggen dat er zoiets bestaat als het FCE-dna – datgene wat eigen is aan de FCE en waarom mensen kiezen voor een leergang of mee willen doen aan het open keukenonderzoek?

Saskia: “Ik denk wel dat er enkele kernpunten te benoemen zijn in hoe we werken:

Blik op nu én op de toekomst

Ten eerste merk je in alles dat we ons focussen op nu én op de toekomst. Een leuk voorbeeld daarvan was ons lustrum in de fictieve plaats Wapserwoude. Dat was een event waarvoor mensen vooraf via de mail al werden uitgenodigd door het personage Josef Schmidt. In Wapserwoude gingen we een dag lang 20 jaar de toekomst in, om te ervaren wat dat ons voor inspiratie zou brengen. In plaats van erover te praten met elkaar, gingen we kijken hoe we die toekomst 'nu en hier' samen konden creëren.

Begeleiders staan zelf midden in de praktijk

Ten tweede denken we niet zozeer in termen van één expert met alle wijsheid in pacht, maar geloven we dat iedereen kennis heeft en deelt. Dat geldt ook als één van de principes voor begeleiders in de leer-gang. Zij zijn kennisdelers én lerenden. Ze delen hun kennis en ervaringen, mede omdat ze het vak zelf in de praktijk uitoefenen. We nodigen hen uit op basis van hun energie en hun fascinatie, oftewel: we volgen de hartslag van de begeleiders. Als een begeleider weggaat treedt er weer een ander naar voren op

basis van zijn of haar fascinatie voor een bepaald thema. Dat kan soms ook betekenen dat leergangen eindigen als de begeleiders stoppen. Zo hield Waarderend faciliteren op toen Din van Helden en Kemp van Ginkel nieuwe dingen gingen doen. Maar we hadden wel Proceskunde en sinds een paar jaar ook Faciliteren vanuit persoonlijk vakmanschap als alternatieven. Beide leergangen hebben net een andere kleur, maar ook gericht op het thema faciliteren.

Werken vanuit je eigen vragen met anderen die dezelfde taal spreken

Ten derde denk ik dat de kracht van de FCE zit in de mensen die deel uitmaken van het netwerk. Leren doe je van en met elkaar. Als we een lustrum organiseren komen er altijd veel mensen. Ik denk dat ze deelnemen door de kracht van de uitnodiging – die persoonlijk is – en door wie er nog meer zijn. Ze weten dat ze vakgenoten gaan ontmoeten waar ze energie en inspiratie van krijgen. Die misschien ook wel dezelfde taal spreken. De deelnemers dragen zelf inhoud en thema's aan, op basis van hun eigen vraagstukken. De vragen zijn dus leidend, in plaats



van een bepaald thema. Of beter gezegd: die vragen laden het thema en bepalen hoe we ermee aan de slag gaan. In de vorm ontwerpen we altijd nieuwe manieren die uitnodigen om onderzoekend en ontdekkend aan de slag te gaan. Dat biedt ruimte voor een gevoel van eigenaarschap en voor leren van en met elkaar.

Verrassende onconventionele vormen

Wat tenslotte kenmerkend is voor onze werkwijze is dat de vormen als het even kan verrassend zijn. Je leert als deelnemer door de inhoud, maar ook door de manier waarop we aan de slag zijn. Je maakt iets mee en ontdekt nieuwe manieren van hoe je iets ook zou kunnen doen. Zo creëren we een omgeving die mensen uitnodigt om in te stappen en zelf ook te experimenteren. Zo herinner ik me het Kennisgraaien, tijdens een van de lustrums. Michael Hebben en Tjip de Jong hadden dat bedacht: in een grote doorzichtige cabine vlogen kaartjes rond. Op de kaartjes hadden deelnemers bepaalde deskundigheid beschreven die zij in huis hadden en eventueel wilden delen. Deelnemers konden in de windcabine stappen en een greep uit de kaartjes doen. Het stond symbool voor de gedachte: de FCE is een plek waar

vakgenoten hun kennis delen en door die kennis te delen ontwikkelen we ons vak. Door de vorm, die veel hilariteit opriep, werd die boodschap heel voelbaar en stapten mensen in op de uitnodiging om met elkaar aan de slag te gaan.”

En dan de blik naar de toekomst: Saskia draagt het FCE-directeurschap over aan Theo, Suzanne en Pieterjan. Om het met de woorden van de oprichters van de FCE te vragen: “En wat willen jullie gaan vernieuwen”?

Theo: “We hebben drie belangrijke pijlers waar we mee aan de slag gaan. Pieterjan richt zich op het voeden en uitbouwen van de community, Suzanne zal het open keukenonderzoek verder vormgeven en ikzelf richt me met name op de leertrajecten die we aanbieden voor het professionaliseren van vakgenoten. Deze invulling is ontstaan vanuit onze eigen passie en ons enthousiasme.”

Pieterjan: “Het organiseren van een festival is een van onze eerstkomende activiteiten. Dat komt voort uit onze ambitie om nog meer samen onderzoek te doen. Dat onderzoek willen we voor en door vak-



genoten vormgeven en zo ontstond het idee van een levendig festival. Op zo'n festival zijn de vragen van de deelnemers leidend, en de kennis en ervaring die zij meebrengen. Het festival staat in het teken van het open keukenonderzoek dat Suzanne heeft opgezet. De centrale vraag hierin is hoe je kunt bouwen aan blijvende verandering. Hoe zorg je ervoor dat een nieuwe aanpak beklijft, en dat er meer mensen aan mee gaan doen? Tijdens het festival horen mensen de nieuwste inzichten uit het onderzoek en is er ruimte om met eigen vragen aan het werk te gaan."

Suzanne: "Onze eigen FCE Café Podcast is ook een manier om zichtbaar te maken wat er leeft onder vakgenoten en welke nieuwe interessante aanpakken er ontwikkeld zijn. Pieterjan maakt tweeweekelijks een podcast waarin hij mensen interviewt en de nieuwtjes uit de sociale media bespreekt. Het is een laagdrempelige manier voor mensen uit het FCE-netwerk om te weten wat er inhoudelijk speelt zodat je kunt nagaan wat daarin voor jouzelf mogelijk interessant is."



Theo: "En daarnaast blijven we ons aanbod en de huidige leergangen vernieuwen. Zo zijn we blij dat we sinds dit jaar ook de post-bachelor opleiding E-learning van Marcel de Leeuwe aanbieden vanuit de FCE. We zijn er ook voor de beginnende mensen in ons vak. Om ervoor te zorgen dat zij voldoende bagage meekrijgen om zich verder te ontwikkelen in de richting die bij hen past. We hopen dat mensen de FCE ervaren als een plek waarmee ze zich verbonden voelen, een gemeenschap, waar je kennis kan halen en kunt delen, en waar je in vrijheid vragen kunt opwerpen."

Pieterjan: "Ons verlangen is om steeds nieuwe plekken te blijven maken waar vakgenoten elkaar op een inspirerende en productieve manier kunnen ontmoeten. De laagdrempeligheid die mensen vaak ervaren, willen we koesteren."

Saskia: "Ik vind het heel belangrijk dat er nu andere mensen met inspirerende ideeën de kar gaan trekken, dat brengt weer impulsen voor vernieuwing en ontwikkeling en zorgt dat de beweging verder gaat. Eigenlijk precies wat aan de orde kwam aan het begin van ons gesprek."

En wat ga jij doen, Saskia, nu je afscheid neemt als directeur van de FCE?

Saskia: "Ik maak nu deel uit van het FCE-bestuur. Dus ik blijf betrokken, ook al is het vanuit een andere rol. Daarnaast blijf ik gastdocent in de leergangen en ben ik nauw betrokken bij het open keuken-FCE-onderzoek. En ik ga natuurlijk naar het festival! Daar kijk ik nu al naar uit."

Literatuur

Jordense, M., & Verdonshot, S. (2011). Van trends naar toekomst... Onderzoek naar verschuivingen en actuele thema's in het HRD-vakgebied van 2000 tot 2010. *TvOO Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(3), 88-93.



Deze reader hoort bij het festival 'Bouwen aan blijvende verandering'. Dit festival is een initiatief van de FCE.

De FCE organiseert een breed scala aan leeractiviteiten voor professionals op het gebied van opleiden, leren en veranderen. Variërend van bijeenkomsten van een middag tot leergangen van twee jaar. Met de opbrengsten van die activiteiten financieren we praktijkgericht onderzoek, waarvan de uitkomsten direct weer ten goede komen aan het netwerk en de vakontwikkeling. Wil je weten welke leergangen binnenkort starten? Neem dan een kijkje op

www.corporate-education.com





Luister naar de FCE-café podcast!

Dit audiomagazine verschijnt tweewekelijks met Pieterjan van Wijngaarden als gastheer. Je hoort welke ontwikkelingen en laatste nieuwtjes er zijn in HRD-vakgebied. Je leert vakgenoten kennen en wordt geïnspireerd door bijzondere verhalen, boeken of werkwijzen. De podcast duurt ongeveer een half uur en is te beluisteren via:

Soundcloud



<https://bit.ly/3BU53lj>

Apple Podcasts



<https://apple.co/3EVLh0E>

Spotify



<https://spoti.fi/3BVt0Pe>

