EEN LEVEN LANG Leren

GROEIEN DOOR TE DELEN

EEN LEVEN LANG LEREN, OVER

MENSEN, ORGANISATIES EN REGIO-ONTWIKKELING

MET BIJDRAGEN VAN O.A.
Arend Ardon, Jan Bommerez,
Joep Dohmen, Daniel Ofman
en Ben Tiggelaar

ELLLA
een leven lang leren academie

Groei

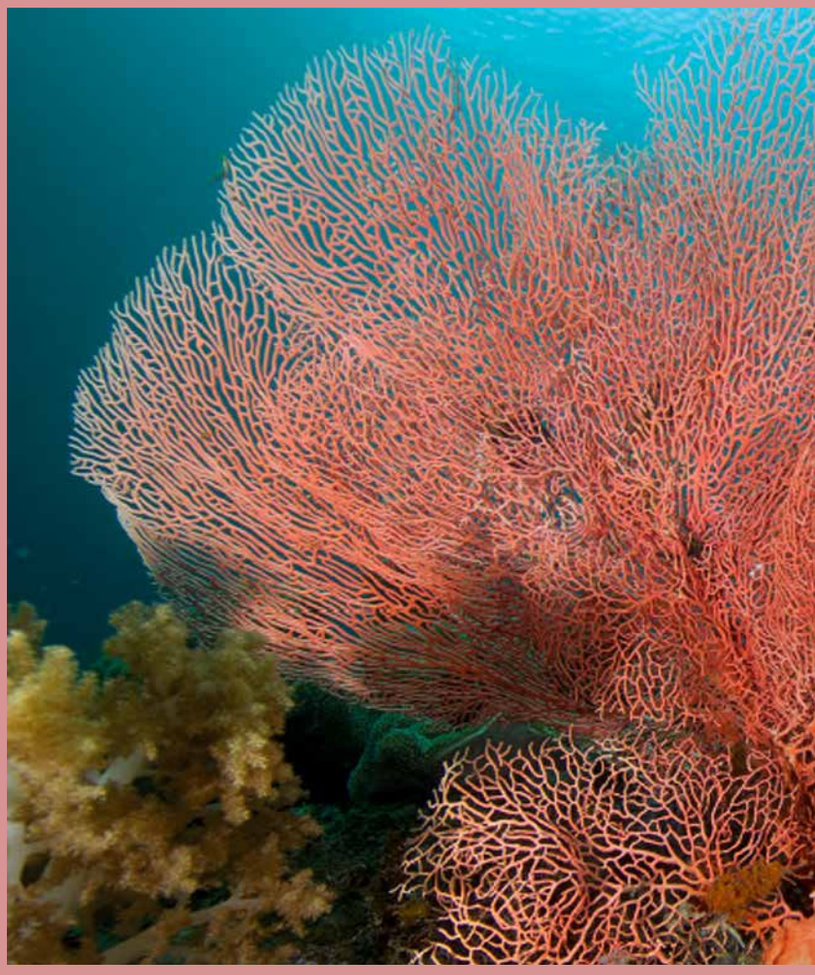
ik ben nu wel zo'n beetje uit-gegroeid
verwacht geen wonderen meer van botten, neus of oren
misschien dat nog een lichaamsdeel vergroeit
de strijd om bossen haar is lang verloren
dát groeit vooral waar het niet kruipen kan

Het oog is wel volgroeid, maar het kijken niet
mijn doofheid heeft met oren niets te maken
dat mijn hart pompt, wekt nog geen liefde op
en longen kunnen mij de adem niet benemen

tussen mijn oren ligt de wereld van verschil
daar ligt een oerwoud aan gebaande wegen
en ongebaande ongegane paden
die ongedachte werelden verbinden –
netwerken waaieren uit als hoornkoraal

de tijd voor avontuur is nog niet om
er is nog ruimte voor verbazing en voor lef
om me te wagen waar geen borden staan
áls ik verdwaal, schop ik me weer omhoog
en hap bij 't breken van het oppervlak
naar lucht
zoals ik dat als baby al eens deed
met groot succes

Ewoud Gosker



VOOR WOORD

Groeien door te delen. Dat is de filosofie waarmee Mienke Schinkel tien jaar geleden haar ELLLA-avontuur begon. Met oprechte aandacht - zeg maar gerust liefde – voor mensen en bedrijven. En dat bleef niet zonder resultaat.

Inmiddels is het óns ELLLA-avontuur, van vele mensen in en ver buiten de regio. Want die filosofie werkt aanstekelijk. De gedachte raakt en werkt door. Zet aan tot nieuw collectief bewustzijn. Tot ontwikkeling, zingeving, zelfsturing, handelen en verbinden vanuit waarde en waarden.

Vijf jaar geleden was aan mij de eer om het stokje van Mienke over te nemen en ELLLA verder te begeleiden van peuter tot puber. En dat is een mooie fase. We zijn en blijven leergierig, ontdekkend en een tikkeltje eigenwijs.

Tien jaar na de start van ELLLA, is het tijd om dat wat we onderweg ontdekten, leerden en wat we nu weten met jou te delen. Dit magazine is voor jou. Het staat vol rake inzichten, lessen en wijsheden over ontwikkeling van mensen, organisaties en de regio als geheel. Een Leven Lang Leren vanuit de praktijk. Ik hoop dat het je verrijkt, uitnodigt, in beweging brengt en houdt.

Ik wil 'onze' sprekers, relaties, ambassadeurs en mijn collega's van harte danken voor hun bijdrage en inzet. Ik ben dankbaar voor deze opbrengst en heb zin om met elkaar de toekomst verder vorm én kleur te geven.

Arjan Gosker
oktober 2018

INHOUD

THEMA MENS

06 Leer jezelf kennen, leer de ander begrijpen

GUIDO VAN ZIJL, VRIELING ADVIESGROEP
09 Echt weten wat je wilt in het leven, dat brengt zóveel rust

EEN BIJDRAGE VAN BEN TIGGELAAR
12 Innoveren als individu: zo doe je dat!

ALIEN TER MATE, KRUITBOSCH
14 Beat your (Kruit)boss

EEN BIJDRAGE VAN DANIEL OFMAN
18 Het leven is een kwestie van keuzes maken

HENK SCHREUDER, VEILIGHEIDSREGIO IJSSELLAND
20 Je reis aangaan, samen met mensen die ook willen groeien

ELLLA-MASTERAVOND MET MARGRIET SITSKOORN
24 Frontaal naar succes

THEMA ORGANISATIE

28 Een leven lang leren binnen organisaties

INGRID GEVEKE, GEMEENTE ZWOLLE
32 Veranker 'leren' in je gezamenlijke en persoonlijke koers'

ALEXANDER VAN DE KOEVERING EN BARBARA POST, RABOBANK IJSSELDELTA
36 ELLLA helpt ons 'leren leren': individueel, collectief en als regio

MARTIN HEMMINK, HEMMINK B.V.
40 Evenwicht tussen Chronos en Kairos

EEN BIJDRAGE VAN JAN BOMMEREZ
44 Het geheim van zelforganiserende organisaties

FRANCIS HOEKENDIJK, MOOIRIVIER
46 Vertrouwen is een voorwaarde voor groei

MARIEKE SNOEK, CYCLOON
49 Van fietskoerier naar CEO

52 ELLLA maatwerk en leergangen

THEMA REGIO

54 De kracht van Regio Zwolle

ARJAN JANSEN, REGIO ZWOLLE UNITED/PEC ZWOLLE
56 Het gevoel er alleen voor te staan, daar worstelen we allemaal mee

ROB ZUIDEMA EN GIJSJE VAN HONK VAN ZWOLSE THEATERS
60 Iedereen moet zich hier thuis voelen

EEN BIJDRAGE VAN AREND ARDON
64 Vernieuwen langs een nieuwe weg

ERWOUT SLOT EN BERT BEUN, DE ZWOLSE8
66 Vertrouwen, delen en gunnen: het fundament van samenwerken

RENÉ DE HEER, TRUDY HUISMAN & EDDY VAN HIJUM
70 Samen werk maken van de Human Capital Agenda

THEMA TOEKOMST

74 Het verhaal van snelle veranderingen en creatievermogen

EEN BIJDRAGE VAN JOEP DOHMEN
76 De terugkeer van de levenskunst

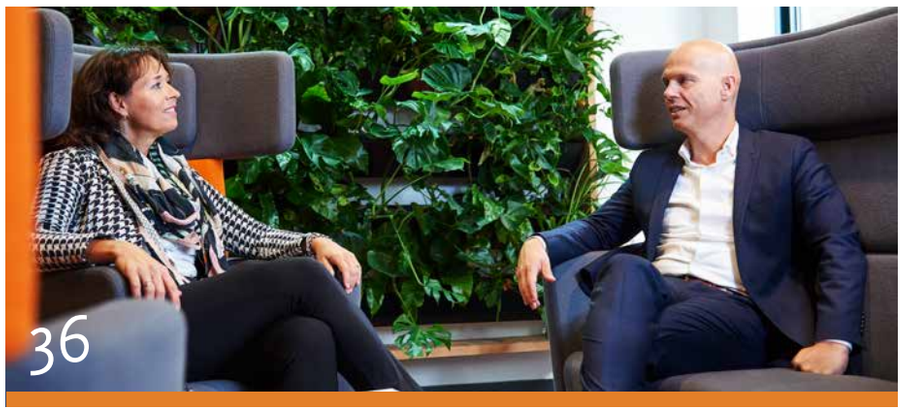
79 Colofon

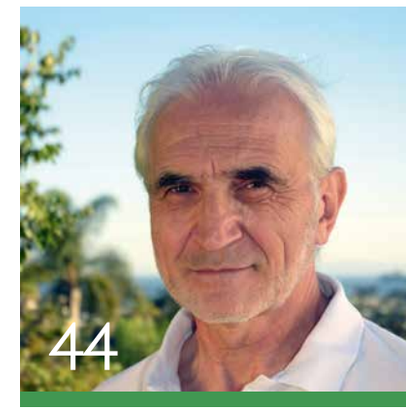
C
14

12

egio
land
20

24


36


44

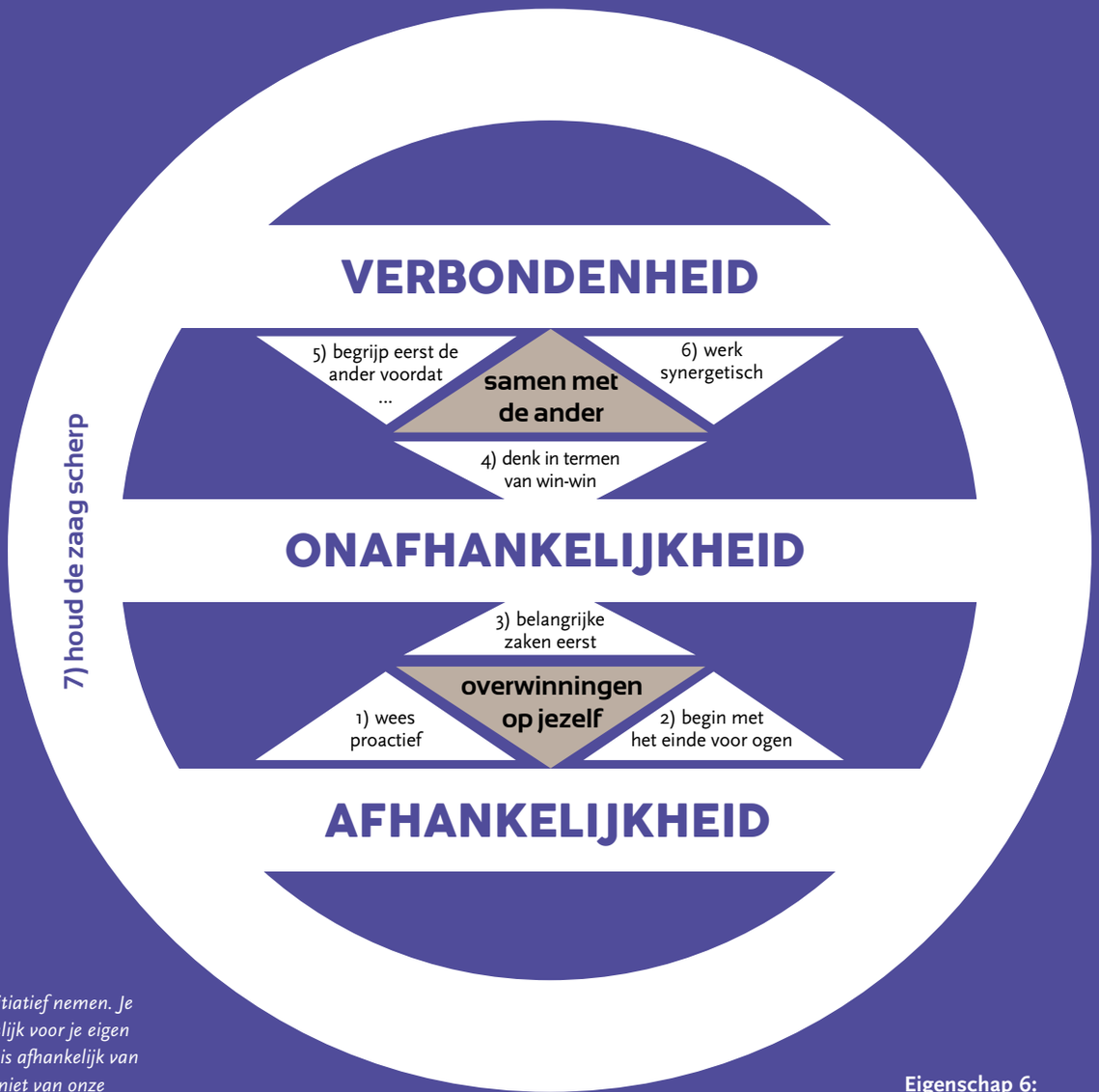
54

66

76

De zeven eigenschappen van effectieve mensen

Stephen R. Covey, de zeven eigenschappen van effectief leiderschap



Eigenschap 1:
Wees proactief
Dit is meer dan initiatief nemen. Je bent verantwoordelijk voor je eigen leven. Ons gedrag is afhankelijk van onze beslissingen, niet van onze omstandigheden. We kunnen gevoelens ondergeschikt maken aan waarden. We kunnen iets teweegbrengen en zijn daar ook verantwoordelijk voor.

Eigenschap 2:
Begin met het einde voor ogen
Dat wil zeggen dat je jezelf voor ogen houdt hoe je herinnerd wilt worden. Zoals je wilt dat mensen aan het einde van je leven op jou terugkijken, zo moet je nu gaan leven. Leef met een duidelijk beeld van je einddoel. Weet waar je heengaat, zodat je beter begrijpt waar je nu bent en je stappen kunt zetten in de juiste richting.

Eigenschap 3:
Belangrijke zaken eerst
Dit is het praktische resultaat van de eigenschappen 1 en 2. Het gaat over heteffectief omgaan met je tijd en over het stellen van prioriteiten.

Eigenschap 4: Denk win-win
Wees bereid om van elkaar te leren, elkaar te beïnvloeden en iets voor elkaar over te hebben. Daarvoor zijn visie, initiatief, zekerheid, sturing, wijsheid en kracht nodig.

Eigenschap 5:
Begrijp eerst de ander voordat ...
dan begrepen worden. Met empathisch luisteren bedoelt Covey het luisteren met de intentie om de ander te begrijpen. Je zoekt naar mogelijkheden om de ander écht te begrijpen. Empathisch luisteren houdt in dat je je verplaatst in de ander. Je bekijkt de wereld vanuit zijn of haar oogpunt. Je begrijpt wat de ander voelt.

Eigenschap 6:
Werk synergetisch
Bij synergie gaat het om profijt uit verschillen halen. Eén en één is drie. Of acht, of honderd. Het is ongelooflijk waar creativiteit en communicatie toe kunnen leiden. In zo'n situatie hebben mensen aan een half woord genoeg. Verfrissende inzichten, perspectieven, alternatieven en paradigma's passeren de revue. Er opent zich een nieuwe wereld.

Eigenschap 7:
Houd de zaag scherp
Dit gaat over goed onderhoud en de verbetering van het beste instrument dat je hebt: jezelf.

Over kwaliteiten, zelfleiderschap en verbondenheid

LEER JEZELF KENNEN, LEER DE ANDER BEGRIJPEN

Zelfkennis is een belangrijke basis voor talentontwikkeling, daarvan is ELLLA overtuigd. Om (zelf)leiderschap te ontwikkelen, is het nodig om je eigen basis steeds scherper te krijgen. Wat maakt jou uniek of bijzonder? Welke (kern)kwaliteiten heb jij van nature?

tekst: Arjan Gosker & Karin Raaijmakers visual: ELLLA

Het zit behoorlijk diep ingesleten in onze manieren om juist te benadrukken en te onderzoeken wat (nog) niet goed gaat, wat we missen en waar we in tekort schieten. Uiteindelijk is dat een vermoeiende en uitputtende wijze van omgaan met jezelf en de ander. Vaak merken we dat het best lastig is om bovenstaande positieve vragen voor jezelf te beantwoorden. Naast het gebruik van online tools, kan het stellen van de vraag 'Wat zijn volgens jou mijn kwaliteiten en talenten?' aan je familie, vrienden of partner een schat aan inzichten opleveren. Het is überhaupt een zinvolle oefening om zo met jezelf om te gaan. Je oefent jezelf om je kwaliteiten te waarderen en zo met een liefdevolle blik naar jezelf (en de ander) te kijken. De kunst is om de kwaliteiten die jou bijzonder maken ook echt te omarmen, te benutten en er tevreden mee te zijn.

EN DAN?

Zodra je scherp hebt wat jouw kwaliteiten zijn, kunnen we een volgende stap zetten. ELLLA maakt daarbij graag gebruik van het gedachtegoed van Stephen Covey. Hij laat in zijn levenswerk 'de zeven eigenschappen van effectieve mensen' zien hoe je je als mens kunt ontwikkelen vanuit een basis van afhankelijkheid, naar een meer onafhankelijke staat van zijn. Covey nodigt je uit om continu met je volle bewustzijn keuzes te maken en zo ›

Bertram Rampseck, coach bij ELLLA, onder andere gespecialiseerd in de kernkwaliteiten:

De essentie van een leven lang leren is om je eigen essentie, met de daarbij horende en niet-daarbij horende talenten en kwaliteiten te ont-dekken en vorm te geven

elke dag weer richting te geven aan je leven. Wat kies je als basis(principes) en wat zou je graag willen creëren in je leven? Hij helpt vervolgens door aan te geven hoe je alles wat je doet, kunt prioriteren vanuit de doelen die je jezelf gesteld hebt.

ONZE INVLOED

Is daarmee alles maakbaar en met heldere doelen en een beetje verbeeldings- en wilskracht te realiseren? Absoluut niet. Zelfinzicht gaat er ook om dat je erkent dat er maar weinig is waarop je echt invloed hebt, en juist dat raakt onze kwetsbaarheid. Het enige waar we invloed op hebben is op onszelf. Zo zijn wij heer en meester over ons denken. We kunnen onze gedachten sturen, voeden en sterker maken. We noemen dat ook wel onze mentale weerbaarheid. Laten we daarom ook de moeite nemen ons denken te trainen.
Tegelijkertijd is er van alles in ons leven waar we de hand niet in hebben en dat hebben we te accepteren. Denk aan baanzekerheid, gezondheid, het politieke klimaat, het weer et cetera. Het gaat er dus om dat je scherp krijgt waarop je wél invloed kunt uitoefenen en om jezelf weerbaar (en daarmee wendbaar) te maken voor wat buiten onze invloedsfeer valt.

VAN ONAFHANKELIJKHEID NAAR VERBONDENHEID

Veel mensen hebben het streven naar onafhankelijkheid tot ultiem levensdoel verheven. Jammer, gevaarlijk en kwetsbaar tegelijk. Bij dit streven ga je voorbij aan het volle potentieel dat we als mens en mensheid hebben. Volgens ELLLA zijn mensen juist bedoeld om in gemeenschappelijkheid en verbondenheid met elkaar op te trekken. Dat dit om oefening vraagt, is uit onze ervaring duidelijk naar voren gekomen.

HOE DAN?

Een volgend stadium – in de bestseller van Steven Covey – is de beweging van afhankelijkheid (in denken en keuzes maken) naar verbondenheid met en wederzijds begrip voor de ander.
De opgave rijkt nu verder dan (alleen) je eigen doelen. Het gaat hier om de ontwikkeling van relatie-intelligentie. Wie is die ander? Wat drijft die ander? Over welke kwaliteiten en talenten beschikt die ander? Welke doelen streeft hij of zij na? Het kost, zo is onze ervaring, moeite om je echt in de ander te verdiepen. Je doet dit bijvoorbeeld door het stellen van rake vragen, oprecht te luisteren en gericht te zijn op het belang van de ander. Het gaat er dus om dat je jezelf 'simpelweg' openstelt voor de ander en inzet op de kwaliteit van de relatie. Mienke Schinkel (oprichter van en moderator bij ELLLA) zegt hierover 'leer jezelf kennen en leer de ander begrijpen'.
Wij realiseren ons dat je hier je hele leven mee bezig bent.

ECHTE VERBONDENHEID

Oprecht de verbinding met de ander kunnen en willen aangaan. Voorbij het eigen gelijk, de eigen mening, het eigen belang. Dat is volgens ELLLA de enige weg om collectieve intelligentie, die tussen ons mensen zit, te ontsluiten. Elke relatie, maar ook elke organisatie, smacht naar mensen die deze stap kunnen en willen maken. Covey omschrijft dit als het vinden van synergie: de plek waar het vloeit, het één geheel wordt, je als het ware in elkaar opgaat, je samen verder komt, zonder verlies van je eigenheid. Vanuit de relatie ontstaan de kracht en wijsheid van samen.

De ironie is dat je alleen samen – of het nu gaat om een persoonlijke relatie of een zakelijke setting – deze staat van synergie/samenkracht kunt bereiken met mensen die werk (blijven) maken van hun beweging naar onafhankelijkheid. De weg van zelf bewust keuzes maken en mogelijkheden creëren. Want, als je eigen onafhankelijkheid zich niet voldoende stevig vormt, kun je alleen jezelf weggeven aan de ander, zonder dat er iets van jezelf overblijft. Daarom is de heldere opgave om eerst te investeren in de relatie met jezelf en pas daarna in de relatie met de ander.

SAMEN STAPPEN MAKEN

Wij zien hiermee ook direct het belang om dit soort ontwikkelingen niet alleen als individu, maar juist samen door te maken. Hiermee breng je een geheel (relatie, team, organisatie, regio) in ontwikkeling en ontstaat collectieve intelligentie.

Zelfinzicht is ook: erkennen dat je op weinig dingen invloed hebt

Van een gejaagd leven waarin veel ‘moest’, kwam Guido van Zijl ineens in een omgeving waar hij ontdekte dat het ook anders kan. Hij volgde, op aanraden van zijn werkgever, de leergang Young Potentials. Een eyeopener in vele opzichten. En een kompas richting een leven in balans.

tekst: Marc Nijenhuis fotografie: Peter Timmer

Guido van Zijl, leergang Young Potentials

ECHT WETEN WAT JE WILT IN HET LEVEN, DAT BRENGT ZÓVEEL RUST

Je hóeft niet altijd te werken. Er is meer in het leven

De mensen van ELLLA zetten je aan het denken', begint Van Zijl. 'Dat is uiteraard ook de bedoeling van de leergang; je denkt, onderzoekt en doet, dát zet je in beweging. Wat mij raakte, waren de vragen die mij gesteld werden. En de manier waarop dat gebeurde, heel persoonlijk en dichtbij. 'Wat is voor jou nou écht belangrijk?', was de eerste vraag die Arjan mij al bij de kennismaking stelde. Voor een nuchter persoon als ik, was die directheid even wennen én meteen een eerste leermoment. Ik werd uitgedaagd om naar mezelf te kijken en te reflecteren. Op deze manier was dat nieuw voor mij en toch voelde het in de omgeving van ELLLA meteen goed.'

LEER MET ELKAAR EN VAN ELKAAR

Hoewel de leergang in de basis voor iedere deelnemer hetzelfde programma is, haalt een ieder er iets anders uit. Iedereen heeft immers een andere achtergrond, andere leerpunten en doelen. 'Juist die verschillen in mensen, achtergronden en beweegredenen maken de leergang voor mij zo bijzonder', vertelt Van Zijl. 'Je trekt op met een gevarieerde club mensen. Alleen al daarvan leer je; je leert met elkaar en van elkaar. Ik kwam er in de groep ook achter dat iedereen andere drijfveren heeft in zijn of haar werk. Ik was altijd enorm commercieel gedreven. Een hoge functie, naar de top, dat waren mijn ambities - en ambitieus ben ik nog steeds, hoor. Maar dan kom je ineens in gesprek met mensen die vanuit andere waarden werken en leven. Dat was voor mij een eyeopener.'

Werken en leven, daarmee haalt Van Zijl een essentieel onderwerp aan. In de leergang Young Potentials staan persoonlijke en organisatieontwikkeling centraal. De twee begrippen hebben dan ook alles met elkaar te maken, ze beïnvloeden elkaar. 'Door in de breedste zin te kijken naar ontwikkeling en er concreet mee aan de slag te gaan, ontdek je nieuwe kanten en kwaliteiten van jezelf. Ik noemde net al 'eyeopener', daarvan had ik er meerdere tijdens de leergang. Zéker op de momenten dat ik bewust naar mezelf keek en met mezelf in gesprek ging. Het klinkt wellicht als een cliché, maar inzicht, verandering en groei beginnen écht vanbinnen.'

RUIMTE VOOR KRACHT EN EIGENHEID

De opgedane inzichten nam Van Zijl uiteraard ook mee naar het bedrijf waar hij al acht jaar werkt: Vrieling Adviesgroep. Hier is Van Zijl werkzaam als teamleider binnen het bedrijfsonderdeel Fizie arbodienstverlening. 'Al tijdens de leergang ging ik vanuit mijn rol als teamleider anders kijken naar mijn collega's en naar hoe een team werkt en kán werken. Je moet mensen in hun kracht zetten en niet rigide blijven verbeteren op punten waar ze minder sterk in zijn, zo ontdekte ik. Waar de een sterk is in het voeren van persoonlijke gesprekken, is de ander op z'n best in de uitvoering van regelgeving. Wanneer je daar ruimte aan geeft, aan die individuele kracht en drijfveren, dan gaan teams echt werken.'

Na Van Zijl volgden ook zijn collega's diverse ELLLA programma's, waar zij vanuit de nuchtere bedrijfscultuur soms met enige terughoudendheid aan begonnen. 'Net als voor mij was het voor de meesten even de kat uit de boom kijken, werken aan persoonlijk leiderschap kan immers best spannend zijn. Het mooie is dat iedereen dolenthousiast terugkomt. Ze weten precies hoe ze als mens in elkaar steken en wat ze belangrijk vinden in hun leven. Dat is zo'n ongelooflijke winst.'

EIGEN VISIE OP HET LEVEN

Wat Van Zijl ontdekte en leerde tijdens de leergang heeft elke dag een plek in zijn leven. Dat kan ook haast niet anders, want werken aan persoonlijk leiderschap is een diepgaand en veelomvattend proces dat je verandert. Als manager, als werknemer, als collega en bovenal als mens. 'Ik ben veranderd. Ik sta bewuster in mijn werk en in mijn privé. De lijn tussen beide lijkt vervaagd. In de praktijk overkomt dat natuurlijk best veel mensen - en niet per definitie op een positieve manier - maar sinds de leergang zijn mijn zakelijke en persoonlijke ik meer verbonden. Werk en privé zijn meer in balans. Juist omdat ik mezelf beter ken en omdat ik ontdekte wat ik werkelijk belangrijk vind in mijn leven.'

Nog altijd heeft Van Zijl de nodige ambities en commerciële drive. Zijn werk is een belangrijk deel van zijn leven. Hij staat er nu echter op een andere manier in, bewuster en met oog voor 'die andere belangrijke zaken': 'een goede partner, vader, zoon en schoonzoon zijn, is minstens zo belangrijk. Je hóeft niet altijd te werken. Er is meer in het leven. Dat besef, dat bewustzijn heeft voor mij zoveel rust gebracht in mijn hoofd en daarmee in mijn leven. Ik denk ook dat dát voor mij de kern is van deze manier van leiderschapsontwikkeling: je leert jezelf kennen en formuleert voor jezelf een visie op het leven. Met alle waarden, uitdagingen en inzichten die daarbij horen. Ik kan met volle overtuiging zeggen dat ik er als mens op vooruit ben gegaan.' <

Vrieling Adviesgroep is een financieel adviseur in Dedemsvaart, Hardenberg en Zwolle. Het kantoor heeft verschillende gespecialiseerde bedrijfsonderdelen: verzekeringen, arbodienstverlening, bankzaken, makelaardij, hypotheken en pensioenen. Daarnaast werkt Vrieling Adviesgroep landelijk met de bedrijfsonderdelen Aveco Verzekeringen (camperverzekeringen) en Vetera (oldtimerverzekeringen).

Ik ben er als mens op vooruit gegaan

BEN TIGGELAAR

Innoveren als individu: zo doe je dat!

Onderzoek en innovatie zijn niet alleen belangrijk voor grote bedrijven, maar ook voor individuele ondernemers en professionals. Persoonlijke ervaringen en tips van Ben Tiggelaar op dit gebied.

tekst: Ben Tiggelaar fotografie: archief Ben Tiggelaar

Een paar jaar geleden vertelde een innovatie-expert me het volgende: als je verwacht dat je over vijf jaar de helft van je inkomen verdient met andere dingen dan vandaag, moet je elk jaar dus minstens tien procent van wat je doet vervangen door iets nieuws. Een verstandige manier van kijken. Het percentage jaarlijkse vernieuwing verschilt natuurlijk per beroep, maar je begrijpt het idee.
In de regel onderscheiden innovatie-experts twee manieren van vernieuwen: productinnovatie en procesinnovatie. Beide kun je ook toepassen op individuen.

Verwacht je over vijf jaar de helft te verdienen met andere dingen? Vervang dan jaarlijks tien procent door iets nieuws

Allereerst moet je dus werken aan productinnovatie. Een docent moet geregeld zijn lesmateriaal updaten. Een winkelier moet zijn assortiment herzien. Je vernieuwt de diensten die je levert of de producten die je verkoopt.
Wat mij daarbij helpt in mijn eigen werk is het kijken naar 'verre' collega's. Leren van toppers in een andere leeftijdscategorie, in een ander land of in een ander vakgebied. Zo spar ik geregeld met een jongere cabaretier, een oudere consultant en een buitenlandse predikant.
Daarnaast pas ik 'reverse engineering' toe op populaire schrijvers. Waarom lezen zoveel mensen graag boeken van Dan Brown of Malcolm Gladwell? Hoe bouwen deze schrijvers een tekst op? Hoeveel woorden stoppen zij in een zin, een paragraaf of een hoofdstuk?
Waar ik ook veel van heb geleerd: de manier waarop Blendle nieuwe kopregels schrijft voor de kranten- en tijdschriftartikelen die ze herverkopen. Hun cijfers laten bijvoorbeeld zien dat een vraagteken in een kop minder goed scoort dan een uitroepteken. Dus niet: 'Innovatie, hoe doe je dat?' Maar: 'Innovatie, zo doe je dat!'

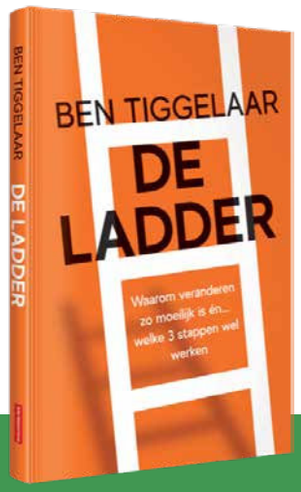
In de tweede plaats moeten we werken aan procesinnovatie: het steeds beter organiseren van ons werk. Ook hier helpt afkijken. Ik vraag vaak en graag naar iemands persoonlijke 'life-hacks': hoe start je je dag, hoe houd je je to do's op een rijtje, wat doe je zelf en wat besteed je uit?
Daarnaast loont het om te kijken naar wat grote bedrijven doen. Een tijdje geleden heeft een 'lean-expert' mij uitgebreid laten zien hoe een organisatie was overgestapt op het werken met 'kanban': een methode uit de Japanse industrie om overzicht te houden op de werkstroom. Alle teams in het bewuste bedrijf maken nu hun lopende projecten zichtbaar via grote whiteboards. Ze noteren alle taken in een project op geeltjes, die ze vervolgens verplaatsen tussen drie kolommen: 'te doen'; 'onderhanden werk'; 'klaar'. Zo ziet iedereen in een werkgroep voortdurend wat er moet gebeuren.
Voordelen ten opzichte van digitale systemen: je kunt de borden en de taken niet wegklikken of negeren. En je kunt niet eindeloos actiepunten blijven toevoegen. Als het bord vol is, kan er geen werk meer bij.
Je begrijpt het al: ik heb nu ook een whiteboard en een stapel geeltjes voor mijn eigen kanban-experiment.

Dan nog iets... De aanpak hierboven gaat over 'incrementele innovatie'. Telkens kleine verbeteringen realiseren. Maar eens per jaar besteed ik ook minstens een middag en een avond aan 'radicale innovatie'.

Ik stel mezelf de vraag: stel je voor dat je gedwongen werd om he-le-maal opnieuw te beginnen, Tiggelaar, wat zou je dan doen? Ik geef toe: ik word altijd een beetje onrustig van die vraag. Maar tegelijkertijd helpt hij me om regelmatig echt flinke stappen te zetten.
En soms besluit ik na vele uren praten en piekeren ook om de komende tijd eens lekker helemaal niets te veranderen.' ‹

OVER BEN TIGGELAAR

Ben Tiggelaar is een van de bekendste gedragswetenschappers van Nederland. Hij brengt actuele inzichten uit de wetenschap op een toegankelijke manier naar een groot publiek door onder andere lezingen, boeken en columns. Het is zichtbaar dat hij zichzelf continu blijft ontwikkelen en lerend in het leven staat. Als spreker op een ELLLA-masteravond en tijdens het ELLLA-event 'Een Leven Lang Leren in 1 dag!' staat Tiggelaar ook zeker op het lijstje van inspiratoren bij ELLLA.



BOEKENTIP: 'DE LADDER'

Opnieuw heeft Tiggelaar een zeer praktisch en toegankelijk boek op de markt gebracht. In dit boek helpt hij jou in drie stappen (jouw gedrag te veranderen) om jouw doelen wél te realiseren. Hij onderscheidt hierbij drie belangrijke elementen: het doel, jouw gedrag en de support. Zeker het lezen en opvolgen waard!

BEAT YOUR (KRUIT)BOSS

Beat Your (Kruit)Boss is een programma voor groei en talentontwikkeling. Het programma is ontwikkeld en verzorgd door ELLLA, voor tweewielergroothandel Kruitbosch. Het programma bestaat uit zes modules rondom persoonlijk leiderschap en een doorlopende community of practice (CoP). In de CoP-bijeenkomsten werkt de groep samen aan een organisatievraagstuk. Het programma duurt ongeveer zes maanden. Naast fysieke bijeenkomsten volgt de groep een online learning track. Het programma wordt verzorgd door de ELLLA-moderatoren Erik Faasen en Emmely Lefèvre. Kortom, een diverse groep medewerkers gaat samen de uitdaging (met zichzelf) aan. Persoonlijke groei en waardevolle gesprekken. Met ontmoetingen waarin hiërarchie geen rol speelt en waarin afdelingoverschrijdend wordt geleerd.

Alien ter Mate, debiteurenbeheerder tweewielergroothandel Kruitbosch

Beat your (Kruit)boss

Rond kerst 2017 stond er een oproep in de interne ‘personeelsinfo’ van Kruitbosch. Medewerkers kregen de kans om zichzelf beter te leren kennen en hun kwaliteiten te ontdekken. Het thema: Beat your (Kruit)boss - versla je baas.

tekst: Alien ter Mate (dit artikel verscheen eerder intern bij Kruitbosch)
fotografie: Peter Timmer

‘Ik was direct enthousiast toen ik de oproep las. Het triggerde me. Toen ze om een motivatie vroegen, heb ik de oproep nog even aan de kant gelegd. Want het is lastig antwoord geven op de vragen: ‘Wat wil je verbeteren aan jezelf?’ ‘Wat wil je bereiken?’
Onze natuurlijke reactie is om gesloten te reageren, zo van... ik doe toch alles goed? Maar halverwege de kerstvakantie dacht ik ‘ho eens even’, hier moet ik me gauw voor opgeven, voordat het te laat is. Deze kans krijg ik niet snel weer.’

PERFECT TIJDSTIP

‘Ik heb een druk leven en jonge kinderen, ben de veertig gepasseerd en om me heen zie ik allemaal mensen met burn-out-achtige klachten. Je moet en wilt van alles, alles moet ook nog eens perfect gebeuren en bij alles en iedereen moet je jezelf bewijzen. Laten zien dat je het allemaal wel kunt.
Iedereen verwacht wat van je. Je gezin, je familie, je werkgever, je collega’s, je volleybalteam, je vrienden, de school van je kinderen, de buurt die een buurtfeest wil organiseren, de voetbalvereniging die nog een leider zoekt. En o ja, dan ben ik er zelf ook nog.’

MEZELF LEREN KENNEN

‘Vanuit mijn kernkwaliteiten betrokken, zorgzaam, initiatiefrijk en gestructureerd, doe ik dit allemaal en vooral ook met plezier. De rol om alles te regelen en de kar te trekken past bij mij en daar voel ik me goed bij. Alleen moet ik bewaken dat ik niet overenthousiast word, ik moet grenzen stellen. En als ik dan kritiek krijg van mensen die er (in mijn ogen) verder niet veel voor doen, spring ik intern uit mijn vel. Erop reageren vind ik lastig. Wel gaat mijn non-verbale communicatie meteen aan. Ik blaas, zucht en zet een boos gezicht op. Ik denk dan dat de ander me wel begrijpt. Maar die ander weet van niets... tot ik ga vertellen dat ik zijn reactie niet prettig vind.’

EEN SUPERLEUK LEERPROCES

‘Beat Your (Kruit)Boss is een superleuk leerproces over mezelf. Ik leer mezelf beter begrijpen en mijn kernkwaliteiten ontdekken. En bij elke ›

Iedereen verwacht wat van me. En o ja, dan ben ik er zelf ook nog

kwaliteit hoort een valkuil (te veel van je kwaliteit) een uitdaging (tot hoe ver laat ik het komen) en een allergie (te weinig van je kwaliteiten, mensen die lijnrecht tegenover je staan). Op de momenten dat het tegen zit, weet ik ook beter waar het vandaan komt en wat ik eraan kan doen.'

HOE HET BEGON

'Eind maart zijn wij met twaalf collega's aan deze uitdaging begonnen. De eerste twee dagen waren we te gast op een supermooie locatie in de Achterhoek, inclusief overnachting. We hadden er allemaal zin in en niemand wist precies wat ging gebeuren of wat van ons werd verwacht. Sommigen kenden elkaar nauwelijks, terwijl we allemaal wel binnen hetzelfde bedrijf werken.
De eerste dag was intensief en spannend, maar ook heel bijzonder. De sfeer was super. Twaalf verschillende personen die het allemaal lieten gebeuren, omdat ze ervoor openstonden of vanuit de missie om deze uitdaging aan te gaan. Dit klinkt zweverig, maar dat is het totaal niet.'

SLEUTELVERHALEN

'We hebben in een beknopte versie onze levensverhalen, inclusief sleutelmomenten van ons leven, gedeeld. Wat heeft ons gemaakt tot wie we nu zijn? Het was bijzonder om van iedereen te horen wat ze hebben meegemaakt en hoe hen dat heeft gevormd tot de persoon die ze nu zijn. De reacties en vragen die daarop volgden waren perfect. Een goede basis om als groep aan de slag te gaan met persoonlijk leiderschap.
Het was goed ook om deze dag af te sluiten met een diner, een borrel en een overnachting. Op deze manier troffen we elkaar de volgende dag weer. We konden meteen verder, nadat we zoveel belangrijke informatie met elkaar hadden gedeeld. Waardevol!'

SAMEN WERKEN AAN EEN OPDRACHT

'De volgende morgen zou de directie komen met de opdracht. Spannend.... Maar spannend was het voor de directie zelf ook. Zij zitten in een soortgelijk traject, net als alle leidinggevenden van Kruitbosch. Wij zijn de eerste groep uitvoerende medewerkers die dit met elkaar aangaan. Het mooie aan dit alles is dat iedereen werkt aan zijn ontwikkeling en zijn of haar kwaliteiten inzet om sámen het bedrijf beter te maken.'
'Jarenlang was het de directie die de koers uitzette. De directie was dan al onderweg met het plan en de rest stapte pas halverwege of zelfs nog later in. Het gevolg was dat er dan eerst tegen het plan aan werd geschopt. Met als uiteindelijk gevolg dat het einddoel vaak niet werd behaald.
Dat doen we nu dus helemaal anders. Dit is zo'n openbaring voor mij. Toen dit verwoord werd door de directie, werd ik helemaal enthousiast. Yesss! Joepie! Wat een feest! Zelf mogen

Sommigen kenden elkaar nauwelijks, terwijl we binnen hetzelfde bedrijf werken

doen waar ik goed in ben en me er goed bij voelen. Niet omdat ik geen hbo-diploma heb of een titel, maar gewoon omdat ik ben wie ik ben en door het inzetten van mijn kwaliteiten kan ik (meer) voldoening uit mijn werk halen.'

KLANTGERICHTHEID

'We kregen als opdracht één woord mee: klantgerichtheid. Dat is onze opdracht, niets meer en niets minder. En het mooie is dat iedereen hier vanuit een andere invalshoek naar kijkt. Op een natuurlijke wijze werden er drie groepen gevormd. Wel moeten we voor ogen blijven houden dat deze drie groepen blijven samenwerken en blijven communiceren met elkaar, zodat we één groep blijven. Want, we willen juist af van de eilandjescultuur.'

MIJN VISIE

'Ik ben van mening dat als je jezelf nog beter leert kennen, jezelf openstelt (voor ontwikkeling) en dus lekker in je vel zit, je dit ook uitstraalt. Ook naar onze klanten.
Ik ben van mening dat de basis is: stel jezelf open op, je mag trots zijn op wie je bent en wat je doet en iedereen verdient een schouderklopje. Als je dit toont naar een ander, zul je alleen maar glimlachen om je heen zien.
En natuurlijk beland je ook wel eens in je valkuil of heb je last van mensen in je allergie. Maak er voor jezelf de uitdaging van om hiermee aan de slag te gaan. En dan zul je zien dat het je veel negatieve energie scheelt.'

DIT IS PAS HET BEGIN

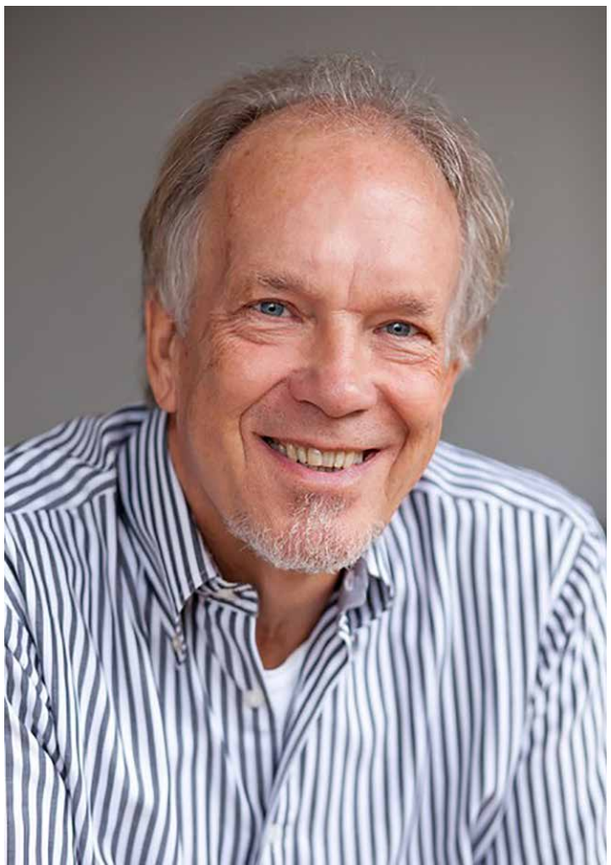
'Ik ben echt super enthousiast over deze uitdaging die ik ben aangegaan en trots dat we dit mogen doen. Het vraagt extra tijd, maar geeft ook voldoening. De komende tijd gaan we binnen Kruitbosch nog veel van ons laten horen en merken. Dit is pas het begin...'

Over reactief versus creatief

Het leven is een kwestie van keuzes maken

Dat het maken van keuzes vitaal is, zal niemand ontkennen. Natuurlijk zijn je keuzes - levensstijl, voeding, levenspartner, werk, studie, consumptiepatroon, leef-werkbalans, gedrag op social media, ga zo maar door - allemaal mede bepalend voor hoe je leven er uitziet en hoe jij het beleeft. Maar laat één ding duidelijk zijn: we zijn niet almachtig. Soms overkomen je dingen die je verafschuwt, die je niet wilde en waar je met de beste wil van de wereld niets aan kunt doen. Als je je keurig gedraagt in het verkeer, kan het toch gebeuren dat een malloot of een spookrijder je van de sokken rijdt, of een terrorist je overhoop schiet. Dan was je op het verkeerde moment op de verkeerde plaats en heb je pech. Het gebeurt.

tekst: Daniel Ofman fotografie: archief Daniel Ofman



Ik kan zeggen dat ik in mijn leven veel succes heb. Dat is prachtig en soms zeggen mensen: ‘maar dat heb je ook verdiend, want je hebt keuzes gemaakt die niet iedereen zou durven te maken’. Dat laatste is waar, maar het eerste is niet waar. Ik ben trots op een aantal keuzes die ik gemaakt heb en waarvan je zou kunnen zeggen dat die bijgedragen hebben aan succes. Maar om te zeggen dat ik dat ook verdiend heb, is absurd, want er zijn genoeg momenten geweest waarin het meezat en ik geluk had. Het gezin waarin ik geboren ben, mijn ouders, het moment waarop ik op de arbeidsmarkt kwam, de verschillende bazen die ik tegenkwam, hoe mijn vriend mij introduceerde aan mijn huidige levenspartner, het zijn maar een paar voorbeelden van dat het ook wel een beetje mee moet zitten.

Kortom, we hebben invloed op ons leven, maar zijn niet almachtig. En waar het om gaat is je invloed zo groot mogelijk te maken door keuzes te maken. De vraag die daarbij relevant is, is hoe je dat doet, want niet alle keuzes zijn effectieve keuzes. Grofweg gaat het hier om het verschil tussen reactieve en creatieve keuzes. Het grappige is dat de woorden

Vergoot je invloed door keuzes te maken

Los niet een probleem op, maar verwezenlijk een droom

‘reactiviteit’ en ‘creativiteit’ uit exact dezelfde letters bestaan. Er is slecht één letter die het verschil maakt en dat is de letter ‘c’. Staat die letter op de eerste of vierde plaats? Hoewel de ingrediënten hetzelfde zijn, gaat het om twee totaal verschillende intenties.
Bij reactieve keuzes, is het uitgangspunt dat je ergens vanaf wilt, ergens tegen bent; je zegt ‘nee’ tegen iets.
Bij creatieve keuzes is het uitgangspunt dat je iets wél wilt, ergens vóór bent, iets wilt scheppen; je zegt ‘ja’ tegen iets.

Ik was bijvoorbeeld 110 kilo en wilde graag 90 kilo zijn, wat voor mijn lengte normaal zou zijn. Dus de wens was duidelijk, maar wat was de onderliggende intentie? Je zou simpelweg kunnen zeggen; ‘als je dat zo graag wilt, kies er dan gewoon voor’.
Maar bij het maken van keuzes wordt de invloed die je hebt – en daarmee de kans van slagen – grotendeels bepaald door de vraag of het een creatieve of reactieve keuze is.
Bij een reactieve keuze zou dat bijvoorbeeld onvrede kunnen zijn, of schaamte, of dat ik wil dat mijn vrouw me er niet meer op aanspreekt. Met andere woorden: ik wil van iets af.
Bij een creatieve keuze zou dat kunnen zijn dat het me heerlijk lijkt om een gezond en vitaal lichaam te hebben (te creëren) waar ik dankbaar voor ben en dat ik graag in de spiegel zie. Ik zeg ‘ja’ tegen een gezond lichaam.

Waarom is het verschil tussen reactieve en creatieve keuzes zo belangrijk? Omdat bij een reactieve keuze de energie afneemt naarmate je verder komt, omdat je onvrede afneemt en datgene waar je van af wilt minder wordt. In feite ontleen je je energie aan iets buiten jezelf en komt de drijfveer niet van binnenuit, maar ben je een probleem aan het oplossen.
Bij een creatieve keuze neemt de energie juist toe naarmate je verder komt, want je droom wordt werkelijkheid. Hiermee ontleen je je energie aan een innerlijke wens, een droom, een visioen, een verlangen. Je bent geen probleem aan het oplossen, maar een droom aan het verwerkelijken. Dat geeft voldoening en bevestigt je scheppend vermogen.

Met andere woorden, met een reactieve keuze word je wellicht een betere probleemoplosser, met een creatieve keuze word je een (mede) schepper van je leven. Dit zijn twee totaal verschillende energiestromen die andersoortige energie genereren. Reactieve keuzes leveren tijdelijk energie die uitput, creatieve keuzes leveren duurzame onuitputtelijke energie.

WAAR STA JIJ?

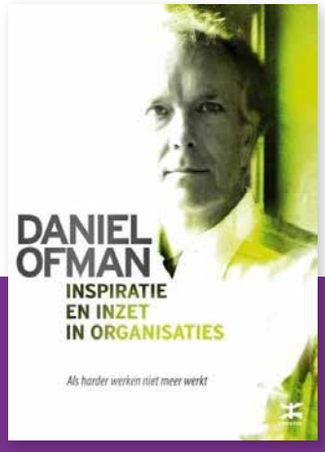
Weet je niet waar je staat in het proces van reactieve of creatieve keuzes maken?
Doe het volgende:

- Prik een datum in je agenda.
- Als je op die dag ‘s avonds thuiskomt, ben je waarschijnlijk moe.
- Vraag je dan af: ben ik moe en voldaan of ben ik moe en uitgeput?
- Als je moe bent en uitgeput, was je die dag reactief.
- Als je moe bent en voldaan, was je creatief.

Dan weet je precies hoe ver je bent met reactieve keuzes maken en creatieve keuzes maken. Succes!

OVER DANIEL OFMAN

De meesten van ons kennen Daniel Ofman van zijn kernkwadrant. Een model waarmee hij overal ter wereld een veel gevraagd spreker is. Naast dit kernkwadrant heeft Ofman andere waardevolle inzichten te delen. Binnen de Topleergang van ELLLA en bij diverse bedrijven vertelt hij graag zijn verhaal. Weinig mensen weten dat hij begon als ingenieur en pas later de ‘ontwikkel-kant’ op is gegaan. Het is mooi om te zien hoe hij zijn logica uit de techniek combineert met zijn inzichten over mens en organisatie.



BOEKENTIP: ‘INSPIRATIE EN INZET IN ORGANISATIES’

Wil je meer weten over reactieve en creatieve keuzes maken of ben je nieuwsgierig naar Ofmans visie op integraal kijken, dan is dit boek een aanrader. Ofman onderscheidt voor het integraal kijken drie brillen of planeten: ik – het – wij. Om als organisatie goed te functioneren, moeten al deze planeten gewaardeerd en gezien worden. De ondertitel is dus niet voor niets: ‘als harder werken niet meer werkt’.

Plezier zit niet in je werk, maar in de houding ten opzichte van je werk. Het is een uitspraak van de bekende managementcoach Daniël Ofman. Dat daarvan elk woord waar is, ontdekte Henk Schreuders van Veiligheidsregio IJsselland tijdens de topleergang die hij dit jaar volgde. Een gesprek over oude patronen en nieuwe inzichten.

tekst: Marc Nijenhuis fotografie: Peter Timmer

Henk Schreuders, Topleergang 2018

Je reis aangaan, samen met mensen die ook willen groeien

De meeste mensen hebben wel een idee waar Veiligheidsregio IJsselland als organisatie voor staat: het versterken van de veiligheid in onze leefomgeving door branden, rampen en crises te voorkomen
waar het kan en te bestrijden waar het moet. De pay-off van de organisatie ‘Samen werken aan veiligheid’ vertelt hoe zij dat doet en zegt bovendien alles over waar de organisatie zich de komende jaren meer op focust. Veiligheidsregio IJsselland richt de blik naar buiten en kiest voor meer maatwerk door verbinding met de samenleving en partners. Om die ambitie waar te maken zijn verbindend vermogen én leiderschap nodig. Henk Schreuders, manager Staf & Beleid bij Veiligheidsregio IJsselland, weet er alles van.

RUIMTE VOOR GROEI

Veiligheidsregio IJsselland richt haar pijlen de komende jaren op een bredere bijdrage aan de regio: meer zichtbaarheid als verbindende speler met een actieve, preventieve functie. ‘Dat vraagt een andere rol van onze organisatie en verdieping van de competenties van onze medewerkers en teams’, vertelt Schreuders. ‘Daar zitten ook precies onze ontwikkelbehoefte en -vraag. We willen onze mensen de ruimte geven om te groeien. Vanuit mijn rol in de organisatie zie ik het als m’n taak om mijn collega’s hierin te faciliteren en begeleiden. En dát vraagt weer wat van mij: bewust leiderschap. In mijn functie, vanuit mijzelf als mens.’

Met het oog op zijn rol in het management en als secretaris van het bestuur besloot Schreuders zijn leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen. Want leidinggeven is iets anders dan adviseren en beleid uitwerken, zo ontdekte hij. ‘Door een nieuwe organisatiestrategie en door verschuivingen in het managementteam kreeg ik een nieuwe rol, ik werd manager Staf & Beleid. Op dat moment liep ik tegen mezelf aan. Ik merkte dat je als leidinggevende eigenlijk weinig echte feedback krijgt van medewerkers, mensen gaan ineens anders met je om.

Werken aan jezelf, maakt je een fijner mens

Ook merkte ik dat ik mezelf bepaalde patronen had aangeleerd en een eigen stijl had aangemeten. Daarnaast werd er ineens iets anders van mij verwacht. Wat was dat dan precies? En hoe ga ik dat doen?’

ONTDEKKEN EN ONTWIKKELEN

Voor Schreuders was dat het moment waarop hij wist dat hij nieuwe inspiratie en energie op moest doen. Zoals hij treffend zegt: ‘ik was de verbinding met mezelf een beetje kwijt en was vooral in de ratio verzeild geraakt’. Hij zocht specifiek naar een leergang, kort en intensief, in een groepssetting, met mensen die op een vergelijkbaar of zelfde punt staan. Zo kwam hij uit bij ELLLA. ‘Ik was jaren bezig geweest met de ontwikkeling van de organisatie en het aansturen van een team. Ondertussen was ik mezelf daarin gewoon wat vergeten. Nu wilde of eigenlijk móest ik aan mijzelf bouwen. Het is belangrijk jezelf steeds een spiegel voor te houden en dat te doen in een andere omgeving. Je eigen collega’s kennen je vaak te goed, je hoort veelal dezelfde dingen terug. Ontwikkelen en aan jezelf werken gaat júist heel goed buiten je eigen, vertrouwde organisatie.’

Handel vanuit ontspanning, en geef humor de ruimte

Verken de wereld buiten de grenzen van je organisatie, is wat Schreuders zegt. Daar ontmoet je mensen die met dezelfde vragen zitten, die uit vaste patronen willen stappen en de verbinding tussen hoofd en hart willen herstellen óf maken. ‘Het is heel motiverend om je eigen reis aan te gaan samen met mensen die ook willen groeien. Ook dat werkt als een spiegel; je deelt verhalen, hoort andere visies en verfrissende ideeën over leidinggeven, ook van de gastsprekers tijdens de bijeenkomsten.
De ELLLA-moderatoren dagen je bovendien uit om je nieuwe inzichten direct toe te passen in je werk, op de werkvloer. Maak je je omgeving daarbij deelgenoot van wat je anders wilt gaan doen, dan zie je: verander je zelf dan verandert je omgeving met je mee. Een prachtig voorbeeld van wat mijn collega’s direct merken van mijn ontwikkeling, al tijdens de topleergang. En ja, soms moeten ze even wennen aan mijn nieuwe inzichten en werkwijze’, voegt Schreuders er met een lach aan toe.

SAMEN IN BEWEGING

Leiderschap gaat volgens Schreuders juist over ruimte bieden aan nieuwe inzichten, aan een aanpak die nog onbekend is, voor zowel de leider als de organisatie. ‘Ik kwam er al snel achter dat er veel meer ruimte is om te experimenteren én om fouten te maken. Dat geldt voor mij en voor mijn collega’s. Neem verantwoordelijkheid, maar durf het vooral ook te geven aan je medewerkers. Zo zet je mensen en je organisatie in beweging. Precies wat wij als Veiligheidsregio IJsselland nodig hebben om onze ambities als verbindende netwerkorganisatie waar te maken. Om gezamenlijk eigenaar te worden van die ambities begeleidt ELLLA op dit moment eveneens een collectief leiderschapstraject, volledig gericht op onze dagelijkse praktijk. Zo zijn we met elkaar in beweging richting persoonlijke ontwikkeling en gezamenlijke groei.’
Voor Schreuders gaat leiderschap overigens verder dan de werkvloer. Leiderschap zit in je, je draagt het met je mee, zo ervaart hij. ‘Het komt dagelijks terug in alle rollen die je hebt. In je werk, maar ook privé, in de omgang met mensen, in het hebben van gesprekken. En thuis, als vader, in bijvoorbeeld het verdelen van aandacht over mijn kinderen. Werken aan jezelf en continu leren, maakt je een fijner mens. Dat is mijn ervaring en dat gun ik iedereen. Oh, en als ik nog twee waardevolle tips mag meegeven: handel vanuit ontspanning en geef humor de ruimte.’

ELLLA-MASTERAVOND MET MARGRIET SITSKOORN OVER HET BEÏNVLOEDEN VAN ONS EIGEN BREIN

Frontaal naar succes

Een avond hersengymnastiek. Neuropsychologe Margriet Sitskoorn neemt de aanwezigen mee in de kracht van de bovenkamer. Hoe beïnvloed je je brein en je gedrag met als doel meer succes. U begrijpt: veel animo en een volle zaal.

tekst: Dit is de korte versie van een masteravondverslag, geschreven door Marc Nijenhuis. Lees het complete verslag op www.ellla.nl, net als de andere masteravondverslagen.
fotografie: Freddy Schinkel

Margriet Sitskoorn, neuropsychologe, is een wetenschapper met een missie. Uit onderzoek, studie én eigen ervaring weet Sitskoorn dat je je brein kunt beïnvloeden, trainen en vormen. Zij beoefent de 'braintraining' al jaren en merkt dat het haar leven verbetert. Beter plannen, verstandigere keuzes maken, gezonder en gelukkiger zijn, doelen bereiken... Kortom: succes. Sitskoorn weet dat het haalbaar is wanneer je je prefrontale hersenschors traint. Je beïnvloedt je brein en

Je hebt specifieke vaardigheden nodig die leiden tot succes in de veranderende wereld

neemt regie over je leven. Sitskoorn schreef er een boek over, ontwikkelde het programma EFFECT en geeft lezingen. Zoals deze master-avond in Grand Hotel Wientjes in juni 2017.

Meer succes, daar heeft iedereen wel oren naar. Maar wat is succes? Sitskoorn vraagt het de zaal aan het begin van haar lezing. De antwoorden lopen uiteen: doelen bereiken, je gelukkig voelen, je relaties houden - succes is een breed begrip. ‘En een actief begrip’, vult Sitskoorn aan. ‘Want je hebt specifieke vaardigheden nodig die leiden tot succes in de veranderende wereld. Aandacht richten, verdelen, vasthouden en loslaten bijvoorbeeld. Klinkt eenvoudig, maar in onze dynamische omgeving vol prikkels is dat moeilijk. Een andere vaardigheid is het reguleren van emoties. Belangrijk, vooral om goede keuzes te maken voor de lange termijn. Impulsief reageren is vaak niet het verstandigst.’

VUCA-WORLD

Dacht u dat u er was met de focus op aandacht en emoties? Gaat u er dan even voor zitten, want Sitskoorn vult het lijstje verder aan: flexibiliteit, ongewenst gedrag onderdrukken, taken en zaken beginnen, organiseren en plannen, jezelf monitoren, een reëel zelfbeeld hebben en pro-sociaal gedrag vertonen. Laten we eerlijk zijn, een pittige opgave. ›

Met een gezonde dosis sociale intelligentie en nieuwsgierigheid kom je een eind

De ‘VUCA world’, zo omschrijft Sitskoorn onze huidige leefomgeving. Het begrip VUCA, afkomstig uit Amerika, staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Vrij vertaald gaat het om een continu veranderende wereld met grote onzekerheid en complexiteit. ‘Alles verandert sneller dan voorheen’, vertelt Sitskoorn. ‘We willen dat bijhouden, maar dat lukt ons niet. Daardoor ontstaat onzekerheid. En dat is zwaar voor de hersenen. In al die veranderingen ontstaat ook ambiguïteit. Twee mensen die naar dezelfde situatie kijken, kunnen ‘m ieder anders uitleggen. Met conflicten tot gevolg.’

Al die veranderingen en VUCA-gevolgen hebben impact op ons en onze relaties. Volgens Sitskoorn is het zaak dat we verantwoordelijkheid nemen voor onszelf en voor anderen. We moeten ons leven leren managen. Helaas, met alleen vaardigheden kom je er niet. Je hebt ook een aantal positieve eigenschappen nodig. ‘Toewijding, zelfcontrole, zelfbegrip, energie, levenslust en positiviteit’, somt Sitskoorn op. ‘Ook met een gezonde dosis sociale intelligentie en nieuwsgierigheid kom je een eind. Wees bovendien tolerant richting anderen. En gevoel voor humor, dat is ook een belangrijke.’

NEUROPLASTICITEIT

Deze vaardigheden en eigenschappen zijn allemaal gerelateerd aan succesvol gedrag én aan één specifiek deel van de hersenen: de prefrontale cortex of hersenschors, het deel direct achter ons voorhoofd en onze ogen. Dat gebied is met name geschikt om om te gaan met de complexiteit van vandaag de dag. ‘Het mooie is dat je nu net dit deel van de hersenen goed kunt ontwikkelen’, legt Sitskoorn uit. ‘Onze hersenen reageren automatisch op prikkels, de hele dag door. We zijn eigenlijk een speelbal van alle krachten om ons heen. Reclame, politiek en situaties op het werk. Wil je grip krijgen op je reacties, dan moet je de juiste vaardigheden ontwikkelen en dat betekent je prefrontale cortex ontwikkelen.’

Alles wat we doen, denken, voelen, zien of meemaken heeft direct invloed op de structuur en functie van onze hersenen. We noemen dat neuroplasticiteit. Hier ligt onze kracht tot ontwikkeling. ‘Het fijne is dat er voortdurend nieuwe hersencellen worden aangemaakt. Wat er in je hersenen gebeurt aan groei en ontwikkeling, is afhankelijk van waar jij je aan blootstelt. Hoe je je ontwikkelt, ligt aan twee dingen: aan je genen en aan je omgeving. En juist het laatste, dáár kun je heel veel aan doen.’

EFFECT

Sitskoorn bundelde haar kennis van de hersenen met wetenschappelijk onderzoek en vertaalde het naar het praktische programma EFFECT. Elke letter staat voor iets dat je zou moeten integreren in je leven: Enriched environment, Flow-Focus training, Fixed sleep pattern, Exercise, Connect today with tomorrow en Time.

‘Enriched environment is een verrijkte omgeving’, licht Sitskoorn toe. ‘Hierin word je blootgesteld aan nieuwe dingen. Daardoor worden nieuwe cellen aangemaakt in de prefrontale cortex. Je ontwikkelt netwerken die nodig zijn om die executieve vaardigheden te versterken.’

‘Flow focus is de beste staat waarin de hersenen kunnen zijn. Dat betekent dat je heel aandachtig bent zonder dat je spanning voelt. Je zit in een flow. Je kunt het trainen zodat je het kunt oproepen wanneer je het nodig hebt’, zegt Sitskoorn.

De volgende stap is Fixed sleep pattern. ‘We hebben gemiddeld zeven tot negen uur slaap nodig, zeven nachten in de week. Als je te weinig slaapt, werkt de prefrontale cortex meteen minder goed. Goede, regelmatige en vooral voldoende nachtrust is de snelste manier om je prestaties te verbeteren.’

Exercise, de vierde stap in het EFFECT-programma, is een fysieke aangelegenheid. Beweeg je minimaal een uur per dag, dan maak je nieuwe hersencellen aan.

Het vijfde punt is Connect today with tomorrow. ‘Dit gaat over vandaag zaaien en morgen oogsten. Dat is moeilijk. We hebben namelijk een genotsysteem. Denk aan vet, zout, suiker,

ELLLA-masteravonden

Al jaren organiseert ELLLA masteravonden in Zwolle. Bilderberg Hotel Wientjes is hiervoor de vaste locatie. Een avond vol mooie ontmoetingen, een heerlijke maaltijd en een inspirerend verhaal.

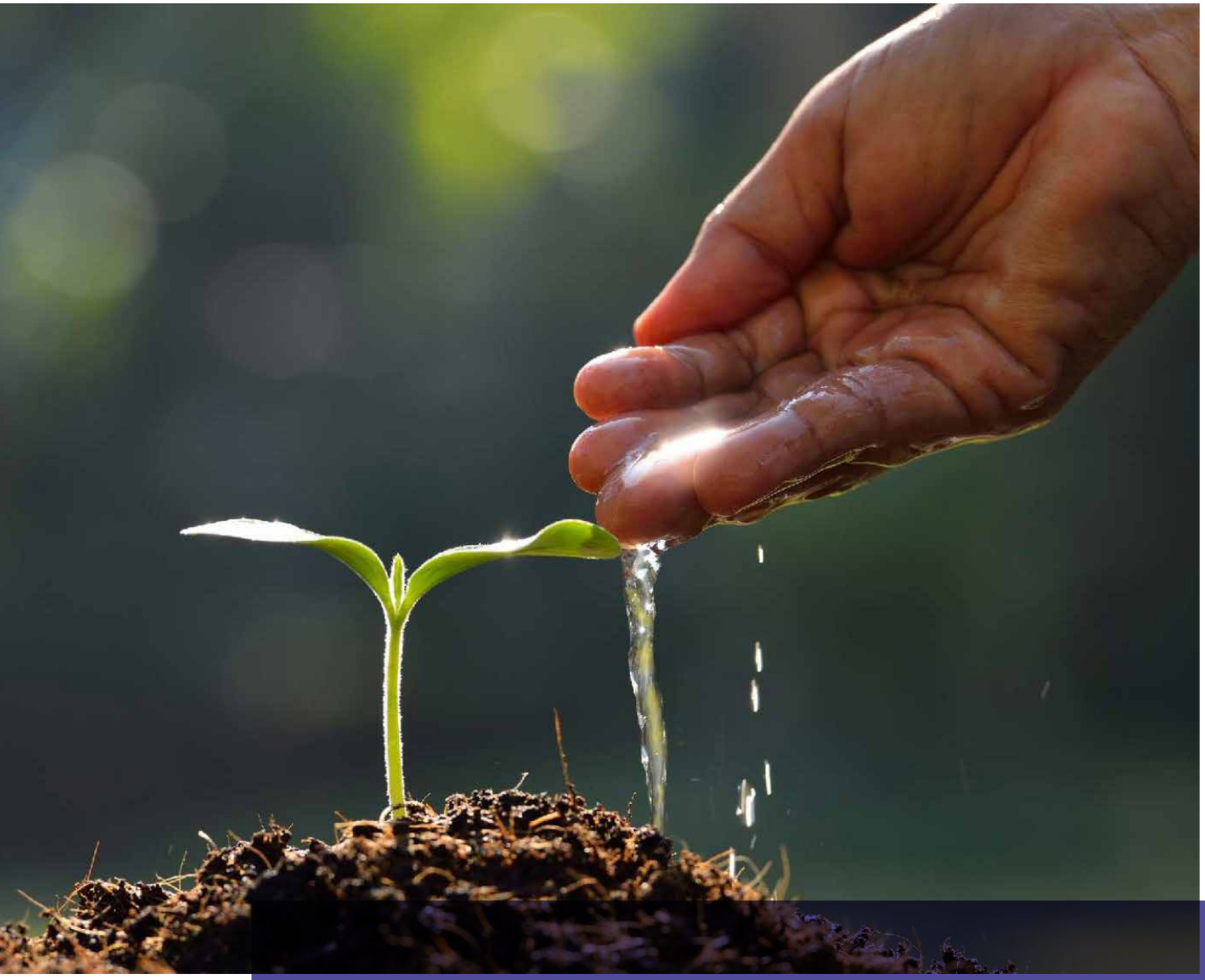
Al tal van sprekers zijn de revue gepasseerd. Nationale en internationale namen, zoals Ap Dijksterhuis, Jan Bommerez, Léon de Caluwé, Jim Stolze, Jimmy Nelson, Wouter Hart, Ben Tiggelaar, Daniel Ofman, Steven van Belleghem, Jules Evans en Danielle Braun.

Drie keer per jaar brengt ELLLA mensen binnen en buiten de regio bij elkaar. Iedereen komt met eenzelfde nieuwsgierigheid en openheid. Voor alle masteravond-verslagen van de afgelopen jaren en aankomende masteravonden kijk op www.ellla.nl.

alcohol en andere verleidingen. Op het moment lijkt het allemaal heel aantrekkelijk, maar op de lange termijn brengt het ons geen goeds. Daarom is het goed om je prefrontale cortex te ontwikkelen. Zodat je tegen jezelf kunt zeggen 'dat gaan we niet doen'.'
Nu is het niet zo dat de prefrontale cortex bedoeld is om overal de rem op te zetten. Het is er om een neurologisch systeem te hebben dat in evenwicht is, waarin de oude structuren in balans zijn met de lange termijn structuren. 'Ik kan het u allemaal uitleggen en u kunt het allemaal begrijpen, maar wilt u echt verschil maken dan zit er maar één ding op: doen!', zegt Sitskoorn. 'Daarvoor staat de laatste stap in het programma: tijd. U moet er tijd aan besteden om de punten uit EFFECT in uw leven te integreren. Denkt u, waar moet ik die tijd vandaan halen?' Juist dán hebt u het nodig. Want als u niet de tijd heeft om leuke dingen te doen, genoeg te bewegen, uw aandacht onder controle te hebben en genoeg te slapen, dan heeft u uw leven niet onder controle. Het hoeft niet allemaal tegelijk. Kies eerst één of twee punten en u zult zien dat de andere punten volgen.'
Een mooie afsluiter van Sitskoorn. Een fijne gedachte dat we het - voor een deel - zelf in de hand hebben. Of eigenlijk in ons hoofd, in onze prefrontale cortex. Succes zit dus tussen je oren!

MARGRIET SITSKOORN

Margriet Sitskoorn is hoogleraar klinische neuropsychologie aan de Universiteit van Tilburg. Haar onderzoek richt zich onder andere op de relatie tussen hersenen en gedrag. Het spitst zich toe op hoe gedrag en omgeving invloed op de hersenen uitoefenen en hoe we op deze manier emoties, vaardigheden en gedrag kunnen beïnvloeden. Sitskoorn schrijft naast haar internationale wetenschappelijke werk columns voor verschillende bladen. Zij is tevens de auteur van de bestsellers 'IK2 – de beste versie van jezelf' en 'Passies van het brein'. Ze werkt mee aan verschillende tv-programma's en is een veelgevraagd spreekster.



In een organisatie waar een leven lang leren en ontwikkelen is ingebed, zie je dat de mensen die er werken trots zijn op hun werk en goed in hun vel zitten. Ze staan vitaal en veerkrachtig in het leven en ze zijn zelfbewust zonder arrogant te zijn. Ieders bijdrage doet er gewoon toe, er is (onderling) plezier, met hart voor de zaak. Werken is daar geen opgave, want iedereen doet datgene wat hem of haar energie geeft.
Het zijn organisaties waar je jezelf als klant simpelweg gehoord en gezien voelt. De mensen die er werken kunnen woorden geven aan de gezamenlijke opgave waar ieder van hen een bijdrage aan levert. Ze kiezen bewust om voor deze organisatie te werken, zich eraan te verbinden, zonder zichzelf weg te geven. De mensen zijn er 'wakker', omgevingsbewust en bij de tijd.

WAT DOEN DIE ORGANISATIES (ANDERS)?

In deze organisaties zijn er heldere doelen, die breder zijn dan uitsluitend financieel ingekleurde doelstellingen. Er zijn (hogere) doelen waar mensen zich met hart en ziel aan willen verbinden. Het doet ertoe. Het heeft betekenis. Logisch dat het ziekteverzuim er lager is dan bij vergelijkbare bedrijven en organisaties waar een leven lang leren en ontwikkelen nog niet is ingebed.

Over leiderschap, sociale innovatie en integraal benaderen

EEN LEVEN LANG LEREN BINNEN ORGANISATIES

Wat is 'een leven lang leren' binnen een organisatie? Waarom is het eigenlijk zo belangrijk? En wat doen leiders? Een artikel over belangrijke universele inzichten. Ze gelden voor zowel profit als non-profit omgevingen. Probeer ze te vertalen naar jouw context en doe er je voordeel mee. ELLLA gunt dit iedere organisatie.

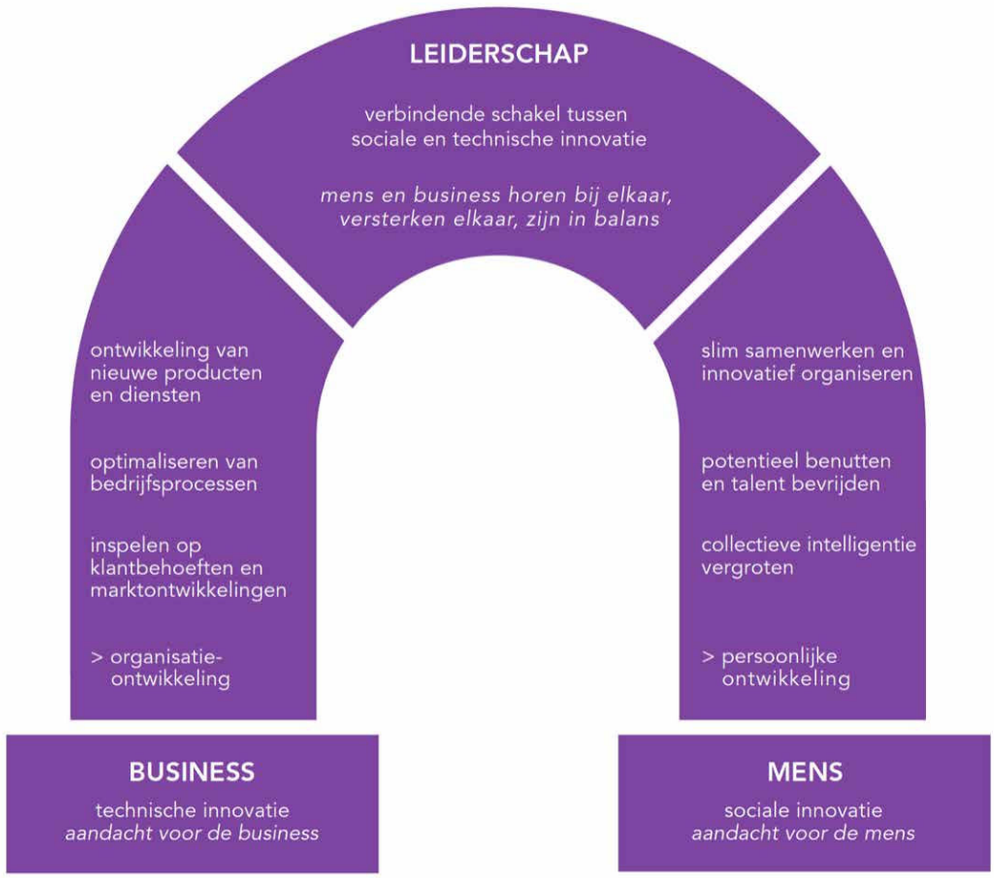
tekst: Arjan Gosker & Karin Raaijmakers visuals: Daniel Ofman en ELLLA

'Het is belangrijk dat er een gemeenschappelijke richting en bedoeling is en, met het oog daarop, een gezamenlijk proces van doen en leren.'
(Hannie te Grotenhuis, moderator bij ELLLA)

Het is een omgeving waarin het gewoon is dat er nieuwe dingen uitgeprobeerd worden. Waar het geaccepteerd is dat niet alles in een keer lukt en waar tegelijkertijd de vasthoudendheid er is om steeds weer te verbeteren. Continu leren en ontwikkelen door onder andere experimenteren, reflecteren, je laten inspireren, elkaar waarderen en stimuleren is er 'gewoon'. Is iedereen dan ongeveer hetzelfde daar? Zeker niet. Het zijn juist omgevingen waarin mensen in staat zijn om onderlinge verschillen te erkennen en met die verschillen om te gaan. Ze waarderen juist die diversiteit en weten hoe ze die krachtig kunnen laten werken. Het klinkt (bijna) te mooi om waar te zijn, maar toch....

LEIDERS BRENGEN ZICHZELF EN HUN ORGANISATIE IN BALANS

In organisaties waar een leven lang leren en ontwikkelen is ingebed, ontmoet je leiders, gewone mensen, die zelf in balans zijn (of weten hoe ze er weer snel in komen). Het persoonlijk leiderschap van die leider gaat hand in hand met organisatieontwikkeling.
Binnen de organisatie zorgen die leiders voor een balans waarbij aandacht is op het vlak van technische én sociale vernieuwing (zie de afbeelding van de boog). Met technische vernieuwing bedoelen we dat deze leiders oog hebben voor de wereld van de mogelijkheden. Denk aan de technologische ontwikkelingen in robotica, augmented reality, biotechnologie, internet of things, neurotechnologie, kunstmatige intelligentie, blockchain en wat al niet meer. Het gaat bij de technische innovatie om de 'harde kant', de economische waarden van een organisatie op peil houden, optimaliseren en vernieuwen. ›



Businessinnovatie: twee waarden in balans

ELLLA

De kant van sociale innovatie, die volgens onderzoek van prof. dr. H.W. Volberda 75 procent van het innovatiesucces in organisaties bepaald, is doorgaans de onderbelichte kant in bedrijven en instellingen. Al snel geven we hier woorden aan als soft, niet tastbaar en lastig uit te drukken in heldere (cognitieve) kpi's. Leiders van nu weten als geen ander dat juist op deze kant de kansen naar duurzaam succes zitten.

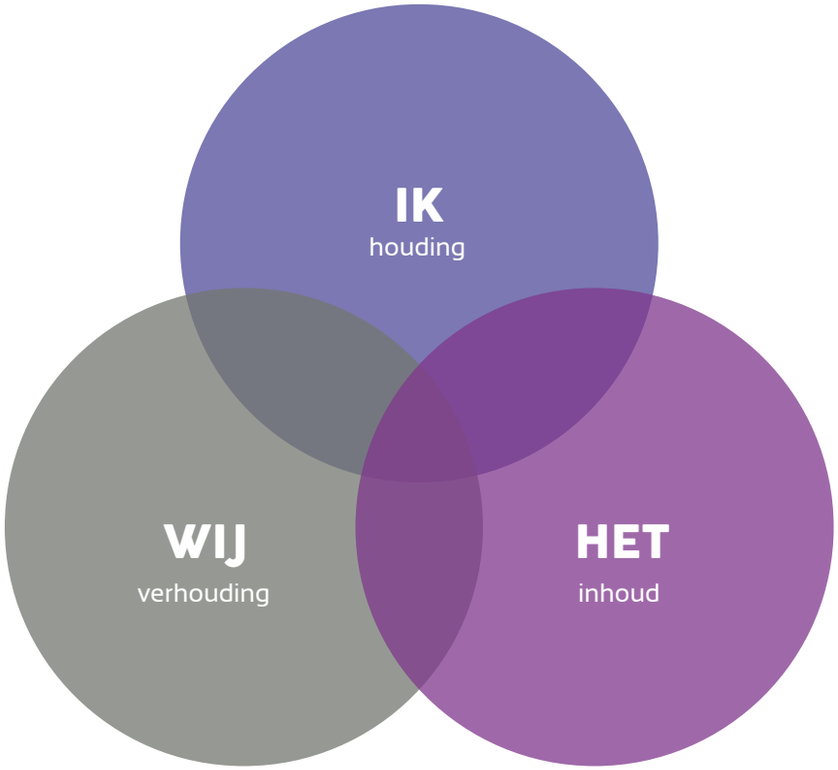
Nodig mensen uit hun volle potentieel in te zetten

'Voor een leven lang leren als organisatie is het essentieel dat je als organisatie zelf ook een vitaal leven wilt hebben en dat je, op het moment dat je je daar bewust van bent, ook bezig bent met hoe je waarde blijft toevoegen aan de klanten, aan de markt en aan de omgeving. Dat betekent dus ook dat je hebt te investeren in je mensen en daarin zijn volgens mij weerbaarheid, veerkracht en vitaliteit van mensen essentieel, wat bijdraagt aan hun leven lang leren. Ik maak daarbij vaak de koppeling tussen persoonlijk leiderschap en organisatie-ontwikkeling. Dit gaat hand in hand en is een wisselwerking.'

(Tanja Geurtse, moderator bij ELLLA)

SOCIALE INNOVATIE

Kernelementen op het vlak van sociale vernieuwing zijn het uitnodigen en begeleiden van de mensen in je organisatie om hun volle potentieel in te zetten. Het investeren in zelfkennis en zelfleiderschap zijn basisvoorwaarden. Het vraagt aanvullend om te investeren in gezonde en krachtige onderlinge relaties. Krachtig doordat er onderling respect en waardering is. Waar men elkaar feedback en feed forward geeft. Waar de dingen bij de naam genoemd kunnen worden, vanuit een intentie om elkaar sterker te maken en samen slimmer te worden.
Je creëert daarmee een omgeving waarin iedereen continu wordt uitgenodigd om zijn/haar talenten in te zetten en blijvend te ontwikkelen. Waar men zowel individueel als collectief een zogenaamde groeimindset heeft (ontwikkeld). Dat is waar organisaties in deze tijd het verschil mee kunnen maken.



Drie werelden

Daniel Ofman

'Een organisatie die continu lerend is, heeft een open leercommunity waar jong en oud met en van elkaar leren. Iedereen is van waarde. Nu en in de toekomst, ook al weten we nog niet hoe die toekomst eruitziet. Dit kan zowel op de (vak)technische kant als op de persoonlijke ontwikkeling kant. Iedere werknemer, ondernemer of zzp-er heeft toegang tot kennis, de 'Wisdom of the crowd'. De online wereld laat grenzen vervagen. Maar de offline-wereld vervult een belangrijke rol in echte ontmoetingen, lokaal en regionaal, zodat je samen slim blijft en met elkaar voorbereid bent op de toekomst.'
(Emmely Lefèvre, moderator bij ELLLA)

INTEGRAAL

In veel bedrijven en instellingen komen we het volgende beeld tegen: we organiseren af en toe een leuk teamuitje en werken zo (doorgaans oppervlakkig) aan onze onderlinge relaties (WIJ-wereld). Persoonlijke ontwikkeling wordt vooral gezien als iets uit het privédomein (IK-wereld). Op je werk kom je tenslotte om bij te dragen aan de inhoudelijke doelen van het bedrijf (HET-wereld).
De vernieuwing in leiderschap zit in het bij elkaar brengen van deze drie werelden (zie de afbeelding met de drie werelden). Ing. Daniel Ofman heeft hier in heel begrijpelijke taal over geschreven. Hij laat zien dat het pas gaat kloppen in bedrijven wanneer leiders en medewerkers in alles wat ze doen deze verschillende werelden continu met elkaar verbinden. Het gaat om integraal kijken en van daaruit kun je met elkaar integraal leren en ontwikkelen.

10 JAAR ELLLA

ELLLA heeft zich in de afgelopen 10 jaren juist toegelegd op deze sociale kant van innoveren en vernieuwing in organisaties. In dit magazine brengen we daarom graag een aantal organisaties onder de aandacht die hier doorlopend en met succes aandacht aan geven. We nodigen je van harte uit om van hun inzichten gebruik te maken.

Werken is geen opgave, want iedereen doet wat 'm energie geeft

Ingrid Geveke, Topleergang 2015

‘VERANKER ‘LEREN’ IN JE GEZAMENLIJKE EN PERSOONLIJKE KOERS’

Meer dan elf jaar werkt Ingrid Geveke voor Gemeente Zwolle. In de loop der jaren gaf zij invulling aan verschillende functies. Geveke kreeg en nam de ruimte om haar talenten te ontplooien en deze voor zichzelf en de organisatie te laten werken. Je kunt gerust zeggen dat zij hét voorbeeld is van een leven lang leren en ontwikkelen.

De reis die Geveke door de organisatie maakte, bracht haar in 2016 tot de functie gemeente-secretaris van Zwolle. Onderweg zag zij de rol van de gemeente in de samenleving veranderen. Parallel daaraan zag ze ook het groeiende belang van leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Daaraan geven zij en de Gemeente Zwolle concrete invulling met uiteenlopende programma’s en trajecten.

SAMEN WERKEN EN LEREN

‘We zijn steeds meer gaan werken in een samenleving waar niet organisaties centraal staan, maar waar organiséren het uitgangspunt is’, vertelt Geveke. ‘We zitten in een netwerksamenleving waarin we met elkaar werken aan de opgaven in onze lokale samenleving. Is in je organisatie het organiseren leidend, dan zijn het de medewerkers én de partners in de stad - ondernemers, onderwijs, zorg en welzijn et cetera - die het samen voor elkaar moeten krijgen. Die ontwikkeling naar netwerksamenleving is voor de Gemeente Zwolle ongelooflijk belangrijk geweest.’ ›

tekst: Marc Nijenhuis fotografie: Peter Timmer

Organisatieontwikkeling wordt soms gezien als project. Alsof het een begin en eind heeft

In die ontwikkeling keek Gemeente Zwolle heel bewust naar zichzelf. Op organisatieniveau en zeker ook op individueel niveau. Wat heb je met elkaar te doen? Welke partners hebben wij daarbij nodig? Hoe draag je als individu bij aan die gezamenlijke opgaven en doelen? Volgens Geveke zijn 'leren' en 'blijven leren' de sleutelwoorden. 'Organisatieontwikkeling wordt soms gezien als iets projectmatigs. Alsof er een begin en een einde aan zit. Maar een organisatie is voortdurend in beweging. Je moet altijd alert blijven en je als organisatie, leidinggevende en medewerker steeds de vraag stellen: wat hebben wij samen te doen en wat heb ik te doen? Dat bewustzijn zou in elke organisatie moeten zitten én continu gevoed moeten worden.'

VERBINDEN EN INSPIREREN

Een leven lang leren speelt een grote rol binnen de Gemeente Zwolle. Niet (alleen) omdat het management en de medewerkers het zo leuk vinden om te leren en ontwikkelen, maar bovenal omdat zij als gemeentelijke organisatie echt een bijdrage wil leveren aan de gezamenlijke opgaven die er liggen. Geveke geeft samen met haar collega's op een actieve en vernieuwende manier invulling aan ontwikkeltrajecten en -programma's. 'We willen op zowel individueel als organisatieniveau leren én we willen leren met de stad. Die drie niveaus verbinden we onderling, ze hebben immers alles met elkaar te maken. Ze vullen elkaar aan en hebben elkaar nodig, vooral wat betreft de gezamenlijke opgaven.'

Op individueel niveau betekent 'continu leren' onder meer werken aan vakmanschap en talentontwikkeling. Ook reflecteren op de huidige functie en rol hoort daarbij: doe je nog wel de goede dingen en doe je die dingen ook goed? Met verschillende collectieve programma's wordt de organisatie als samenhangend geheel in beweging gebracht en gehouden. 'Willen we een netwerkorganisatie in een netwerksamenleving zijn, dan is het belangrijk dat mensen zich bewust zijn van welke waarden er dan toe doen. We hebben bijvoorbeeld het collectieve traject DNA Zwolle, hierbij staat DNA voor De Nieuwe Ambtenaar. Met onze Stadsexpedities bezoeken we mooie bedrijven, instellingen en initiatieven in onze stad. Als we het hebben over je rol pakken in de netwerksamenleving, werken dergelijke praktijkprogramma's enorm verbindend en inspirerend.'

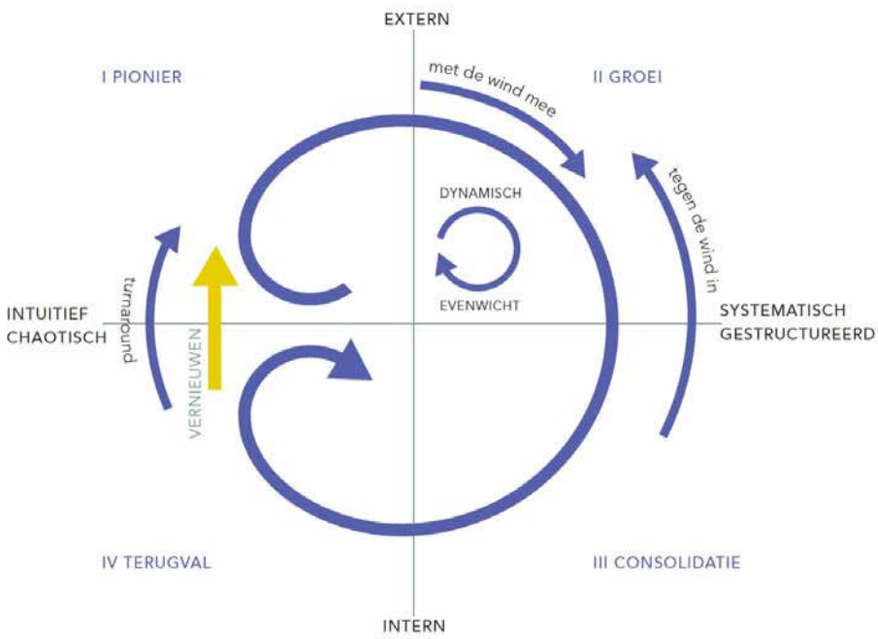
WETEN WAT JE TE DOEN HEBT

Inspireren en leren lopen als een rode draad door zowel Gevekes werkende als persoonlijke leven. Zo volgde ze in 2015 de ELLLA Topleergang Leiderschapsontwikkeling. 'Als leidinggevende moet je je organisatie en je medewerkers kunnen begeleiden en faciliteren in wat zij nodig hebben. Dat vraagt wat van je kwaliteiten en capaciteiten, als leider en als mens. Juist in een tijd waarin onze omgeving en organisaties zo sterk in beweging zijn, moet je je bewust zijn van wat er van jou als leider wordt verwacht en wanneer je bijvoorbeeld welke leiderschapsstijl hanteert. Weten wat je als leider te doen hebt om je organisatie en mensen te ondersteunen en faciliteren in je gezamenlijke opdracht, op een manier die aansluit op de opdracht en levensfase van die afdeling, daar zit het hem in.'
Volgens Geveke komt precies dáár Gerda van Dijk om de hoek kijken. Van Dijk - hoogleraar Publiek Leiderschap VU, hoogleraar 'Organisatie Ecologie' Tilburg University én een van de gastsprekers in de topleergang - heeft een waardevolle, zeer toepasbare visie op organisaties en leiderschap. Zij benadert organisatievraagstukken vanuit een ecologisch perspectief. 'Het verhaal en de visie van Van Dijk raakten mij enorm tijdens de Topleergang', vertelt Geveke. 'Van Dijk ziet organisaties als levende systemen. En net als organismen kennen

organisaties een levenscyclus met verschillende fasen. Binnen de gemeente bestaan veel verschillende afdelingen. Die zitten niet allemaal in dezelfde fase en hebben daardoor elk iets anders nodig. Díe visie en bewustwording hebben mij geweldig geïnspireerd bij het kiezen van effectieve veranderstrategieën en passende leiderschapsstijlen.'

KIJK, LUISTER EN ONTWIKKEL

Inspiratie dus. Het is de basis van groei en ontwikkeling, zowel op organisatie- als persoonlijk niveau, aldus Geveke. 'Het is zó belangrijk om te blijven leren van mensen met verfrissende visies en waardevolle ideeën. Hou bovendien je ogen open voor wat er speelt en gebeurt in de wereld om je heen. Kijk en leer daarvan. Wil je als organisatie, als team en als mens in beweging blijven en werkelijk groeien, maak leertrajecten en -programma's dan concreet en toegankelijk, voor iedereen in je organisatie. Veranker 'leren' in je organisatie en in je gezamenlijke en persoonlijke koers!'



Levenscyclus van organisaties

Gerda van Dijk

Alexander van de Koevering en Barbara Post
Rabobank IJsseldelta

ELLLA helpt ons ‘leren leren’: individueel, collectief en als regio

‘En jij dan, hoe zit het met jou?’, was één van de eerste vragen die Mienke Schinkel stelde toen zij en de mensen van Rabobank IJsseldelta elkaar zo’n tien jaar geleden ontmoetten. Een directe, persoonlijke vraag aan de managers van de bank van toen. De bank van nu is een heel andere, met een uitgesproken visie op leiderschap en leren. Een visie die groeide vanuit een mooie samenwerking.

tekst: Marc Nijenhuis fotografie: Peter Timmer

Een duurzame verbinding in samen ontwikkelen en groeien. Zo kun je de relatie tussen ELLLA en Rabobank IJsseldelta zeker noemen. ‘Wil je leren en groeien, haal dan kennis van buiten naar binnen’, begint Alexander van de Koevering, directievoorzitter Rabobank IJsseldelta. ‘Dat bewustzijn wakkerde ELLLA bij ons aan toen we als organisatie kozen voor een nieuwe koers. Samen begonnen we aan een reis van ontdekken wie we als organisatie zijn, voor wie we er zijn en wat wij als bank, team én individu te doen hebben.’

DE KRACHT VAN SAMEN

In de behoefte om een nieuwe koers te varen schuilde ook het besef van tijdperk en daarmee een noodzaak om het anders te doen. Naast dat er door de crisis anders naar banken werd gekeken, was het vooral de veranderende wereld die om een frisse blik en wind vroeg. ›

Alexander van de Koevering

Wil je leren, haal dan kennis van buiten naar binnen

Het begin van de wereldwijde transitie zorgde binnen Rabobank IJsseldelta voor een kanteling in denken en doen. Met name op het vlak van leiderschap, leren en ontwikkelen.

'We kwamen uit een tijd waarin het vooral draaide om processen en strategieën', vertelt Barbara Post, HR-consultant Rabobank IJsseldelta. 'Sociale innovatie en cultuur waren op dat moment niet top of mind. Toch wisten en voelden we dat de omslag nodig was. Die wílden we ook maken. Samen met ELLLA gingen we een nieuw tijdperk in waarin we samenwerken op zowel strategisch als operationeel niveau. ELLLA hielp en helpt ons 'leren leren': hoe leer je individueel en collectief. Daarin ondersteunen en inspireren zij ons met onder meer talentprogramma's, inspiratieavonden en topleergangen.'

'Inmiddels trekken ELLLA en onze bank al tien jaar gezamenlijk op, sinds ELLLA's eerste dagen dus', vult Van de Koevering aan. 'Je kunt wel zeggen dat we elkaar in die jaren sterker hebben gemaakt. We hebben elkaar gevoed in de groei en ontwikkeling van ons beider organisaties. En dat doen we nog steeds. Binnen onze bank hebben we het vaak over 'de kracht van samen'. Juist ook deze samenwerking is daarvan een prachtig voorbeeld.'

BEGIN BIJ CULTUUR

In het brede scala aan programma's dat door de jaren gezamenlijk werd ontwikkeld en aangeboden, speelt 'buiten naar binnen halen' een grote rol. Leren van andere organisaties, van partners in de regio en van inspiratoren met verfrissende ideeën en nieuwe visies, dat brengt beweging en zet aan tot veranderen. Zo ook de ideeën van spreker, coach en auteur Jan Bommerez. 'Wil je een doelgerichte maar ook leergerichte organisatie zijn, dan heb je wat te doen met je cultuur. Want cultuur is de onzichtbare brug tussen strategie en resultaat', aldus Bommerez. Bovendien krijgt verandering grotere kans om te wortelen wanneer je collectief in beweging komt.

'Je hebt collectief te leren om je cultuur te kunnen ontwikkelen', aldus Van de Koevering. 'De impact van een opleiding, workshop of leergang is vele malen groter wanneer je die met de groep doorleeft dan wanneer je deze door één individu laat volgen. De energie is sterker en blijft langer voelbaar wanneer je met elkaar nieuwe kennis opdoet en inspiratie ophaalt. Dat is het begin van grote veranderingen.'

OVER MENSEN EN VERBINDEN

Kies je voor verandering en maak je 'leren' speerpunt in je organisatie dan moeten je keuzes daarin uiteraard wél business-relevantie hebben. Daar zijn Van de Koevering en Post het over eens. 'Je kunt betere resultaten behalen door 'leren' en 'samen slimmer worden' onderdeel te maken van je dna', vult Post aan. 'Je creëert niet een klimaat om lekker warm te zitten, maar omdat je uiteindelijk ook je organisatiedoelen wilt realiseren. Het gaat dus veel meer over hóe je die resultaten bereikt. En over evenwicht tussen die business relevantie en de menskant.'

Die menskant, aandacht voor de persoon, is een belangrijke factor in de visie van Rabobank IJsseldelta op leiderschapsontwikkeling. Leren gaat immers over meer dimensies dan alleen kennis en vaardigheden. Er zitten ook sterke

emotionele componenten in. Zoals je kwetsbaarheid tonen, fundamenteel in het maken van verbinding en echte connectie. Het is tevens een prominent onderdeel van de Leiderschapsdagen, een van de vele momenten in het brede ontwikkelprogramma van de bank waarop juist die menskant alle ruimte krijgt.

'De Leiderschapsdagen organiseren we al jaren in samenwerking met ELLLA', vertelt Van de Koevering. 'Tijdens die dagen delen we onder andere levensverhalen om op die manier met elkaar en van elkaar te leren. Dat klinkt voor sommigen wellicht wat soft, maar juist door het delen van ervaringen snap je van een ander ineens goed waarom hij of zij iets doet. Je begrijpt elkaars patronen beter. Ik weet uit eigen ervaring wat er gebeurt wanneer je je open en kwetsbaar durft op te stellen. Door de jaren leerde ik steeds meer invulling te geven aan mijn eigen leiderschap vanuit wie ik ben en waar ik in geloof. Je krijgt dan andere, authentieke gesprekken met mensen. De connectie gaat dieper, zeker ook in zakelijke relaties.'

ANDERE KIJK OP DE HORIZON

Rabobank IJsseldelta ontwikkelde met de jaren een eigen, verfrissende kijk op ontwikkelen en groeien. Zo ook op het stellen van doelen en het bepalen van strategie. Binnen de bank wordt niet gewerkt met een gekaderd plan maar met een stip op de horizon. Of een 'energie-gevende magneet', zoals Van de Koevering het focuspunt ook noemt. 'We schrijven geen plannen van aanpak, maar vragen onszelf continu af hoe we als team en als individu bijdragen aan de reis naar dat lonkend perspectief. We merken ook dat nieuwe collega's of relaties die bij ons binnen komen het heel onderscheidend vinden dat we met elkaar zo'n duidelijk beeld hebben van waar we naartoe willen.'

Bewuste, authentieke keuzes maken binnen je organisatie, werpt dus vruchten af. Op vele vlakken. Toch loopt het ook wel eens anders, er zijn experimenten of gemaakte keuzes die anders uitpakten dan vooraf gedacht of bedoeld. Zoals de keuze om te 'ontmanagen': minder top-down en minder sturen, meer zelforganiserend vermogen en meer zelfsturende teams. 'Op een gegeven moment gingen we daar heel ver in tot we in een fase kwamen waarin we constateerden dat we te weinig management hadden. Door te experimenteren leerden we dat je als team en als individu binnen een groter geheel toch enige sturing nodig hebt vertelt Van de Koevering.' Post knikt instemmend en vult aan: 'verbinden, dat is en blijft nodig. Die magneet weer even opladen zodat deze de gezamenlijke focus weer sterker aantrekt.'

ZUURSTOF

Een gezamenlijke, gedeelde focus. Dat is misschien wel de kern van verandering. Duidelijk is dat het in organisaties in de eerste plaats om mensen draait. Zeker wanneer het collectief leren en groeien betreft. 'En vergeet in al die gezamenlijke trajecten vooral ook jezelf niet', voegt Post toe. 'Ik gebruik wel eens de metafoor van het vliegtuig: je mag hopen dat het nooit gebeurt, maar vallen de zuurstofkapjes naar beneden, dan doe je deze eerst bij jezelf voor en dan bij de persoon naast je. Wat ik daarmee bedoel: als je iets voor een ander wilt betekenen heb je eerst voor jezelf te zorgen. Als manager, medewerker en bovenal als mens. Wij zien leren als zuurstof, je hebt het continu nodig om vooruit te komen en te groeien.'

Barbara Post

Als je iets voor een ander wilt betekenen, heb je eerst voor jezelf te zorgen

Martin Hemmink, leergang
Bronnen van leiderschap

Evenwicht tussen Chronos en Kairos

‘Investor in people’, ‘Best managed company’ en ‘Beste werkgever’ - Hemmink BV in Zwolle heeft meerdere certificaten die wijzen op aandacht voor groei en ontwikkeling van medewerkers. Eigenaar Martin Hemmink over meetbaarheid versus verbeelding, de illusie van maakbaarheid en de winst van een gevarieerd team.

tekst: Mirjam van Huet fotografie: Peter Timmer / archief Hemmink

‘Ik gunde het ELLLA en ik gunde het mezelf’, zegt Martin Hemmink over zijn eigen deelname aan de ELLLA-leergang Bronnen van leiderschap in 2016-2017. ‘Luisteren naar jezelf, in gesprek gaan met anderen. Deze en andere soft skills waren onderdeel van de leergang. Qua planning en locatie kwam deze leergang me goed uit. Ik kon er op vrijdagochtend zó op de fiets naartoe; de bijeenkomsten waren in de consistoriekamer van de Grote Kerk, in het centrum van Zwolle. Een mooie, inspirerende omgeving.’

AMBASSADEUR

Hemmink is al sinds de zomer van 2007 ambassadeur van ELLLA. ‘De band ontstond ruim tien jaar geleden. Ik heb toen veel met ELLLA-oprichter Mienke Schinkel gespard. Zij zat in die tijd in de HR en wilde voor zichzelf beginnen met leergangen voor professionals. Ik was en ben ervan overtuigd dat zij inderdaad iets te brengen heeft voor de regio: het concept van ‘een leven lang leren’.’ Hemmink stipt het belang van persoonlijke ontwikkeling aan: ‘er zijn enorm veel transities in de wereld. De markt is turbulent. Daarom is nieuw leiderschap nodig, leiderschap dat de harde en zachte kant met elkaar verbindt. Neem ons bedrijf, Hemmink BV. Jarenlang woog de Chronos het zwaarst. De Chronos is de lineaire, meetbare tijd. De tijd waarin we doel- en resultaatgericht te werk gaan en de tijd waarin we altijd tijd tekort komen. Gaandeweg werd de kairos, de wereld van verbeelding, belangrijker. Bij Kairos gaat het om de innerlijke tijdsbeleving. Hiervoor zijn aandacht, rust en concentratie nodig. De Kairos, dat is waar ELLLA sterk in is.’ ›

Martijn Hemmink

Ik gunde het ELLLA en ik gunde het mezelf

DISRUPTIE

'De combinatie van Chronos en Kairos hebben we nodig in deze tijd van disruptie', stelt Hemmink. 'Disruptie is geen modewoord. De veranderingen zijn radicaal en exponentieel. We hebben een smartphone, rijden een elektrische auto. Hadden we ons dat tien jaar geleden kunnen voorstellen? Die snelle veranderingen vragen aanpassingsvermogen van een bedrijf.' Hemmink BV veranderde dan ook van koers. Het bedrijf ging 'van product naar oplossing'. Kennis en advies kwamen voorop te staan. 'Neem de rookmelders voor woningen', zegt Hemmink. 'Wij zijn marktleider op dat gebied. In het begin van de rookmelder, schroefden mensen er zelf eentje aan het plafond. Nu zijn we vijftien jaar verder, worden rookmelders gevoed door het lichtnet en 'praten' meerdere rookmelders met elkaar. Als er in de ene ruimte een afgaat, gebeurt dat ook in de ruimte ernaast, bijvoorbeeld. En met een app op je mobiel zie je of onderhoud nodig is. Zulke concepten vragen bij onze mensen om creativiteit, plus analytisch en conceptueel vermogen. Bovendien vraagt het om samenwerking in de keten, oftewel co-creatie.'

'Dat zijn allemaal soft-skills, heeft allemaal te maken met kairos', legt Hemmink. 'Vandaar dat we geregeld medewerkers vragen om een leergang te volgen zoals bij ELLLA, één van onze gerespecteerde partners. In zo'n leergang leer je reflecteren op je eigen zijn en met andere branches in gesprek gaan. Het is een intellectuele oefening om bij de tijd en scherp te blijven.'

DNA FAMILIEBEDRIJF

De juiste mensen op de juiste plek, dat heeft bij Hemmink BV de aandacht. 'We hebben Karsten Dijkstra als HR-manager. Hij is wo-geschoold, heeft een bedrijfskundige achtergrond en is assessor. Hij mag dus ook testen afnemen. Dat doen we nu een jaar of vier. Bij selectie aan de poort is dat heel zinvol. Dan letten we op competenties als samenwerken, leidinggeven, ondernemen. Die eigenschappen zitten in het dna van ons familiebedrijf. De een past daar goed bij en de ander minder.'

'We hebben geregeld afscheid genomen van mensen die niet mee konden komen. Dat is zuur. Natuurlijk kregen ze eerst coaching en begeleiding, maar niet iedereen kan zich aanpassen. Het maakbaarheidssyndroom vind ik dan ook gevaarlijk: niet alles lukt, qua ontwikkeling. Het is een illusie dat iedereen zich kan aanpassen.'

PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN

HR krijgt veel aandacht bij Hemmink. Op 130 medewerkers heeft het bedrijf 3 HR-adviseurs. 'En iedere werknemer krijgt een persoonlijk ontwikkelplan. De Hemmink Academy, ontwikkeld in samenwerking met onze partner Hogeschool Windesheim, biedt opleidingen

Hilco Knul

Karsten Dijkstra

Hilco Knul

Het potentieel benutten, om de beste partner voor onze klanten te zijn en te blijven

aan. Onder meer op het gebied van persoonlijke groei en ontwikkeling, producttraining en innovatie. Medewerkers kiezen zelf op welke vlakken ze zich verder willen ontwikkelen.'
De opleidingsbehoefte waarmee mensen zich melden, varieert dan ook. Dijkstra vertelt: 'onlangs is een enthousiaste commercieel medewerker gestart in de buitendienst. Zijn ambitie was om altijd nog eens dat hbo-papiertje te halen. Wij stimuleren en financieren dit graag. Voor zijn eigen ontwikkeling, maar ook om ons account-management naar een hoger niveau te brengen, dat is immers ook waar de markt om vraagt. Daarnaast werken we veel met afstudeerders, waarvan we het toptalent een traineeship aanbieden. Binnen twee jaar worden zij klaargestoomd voor een startersjob op niveau. Maar ook de medewerker die meer zelfinzicht wil hebben op persoonlijk vlak helpen we graag verder door het afnemen van bijvoorbeeld een DISC-persoonlijkheidsprofiel. Hiermee kan de medewerker aan de slag gaan, al dan niet met begeleiding van een interne of externe coach.'

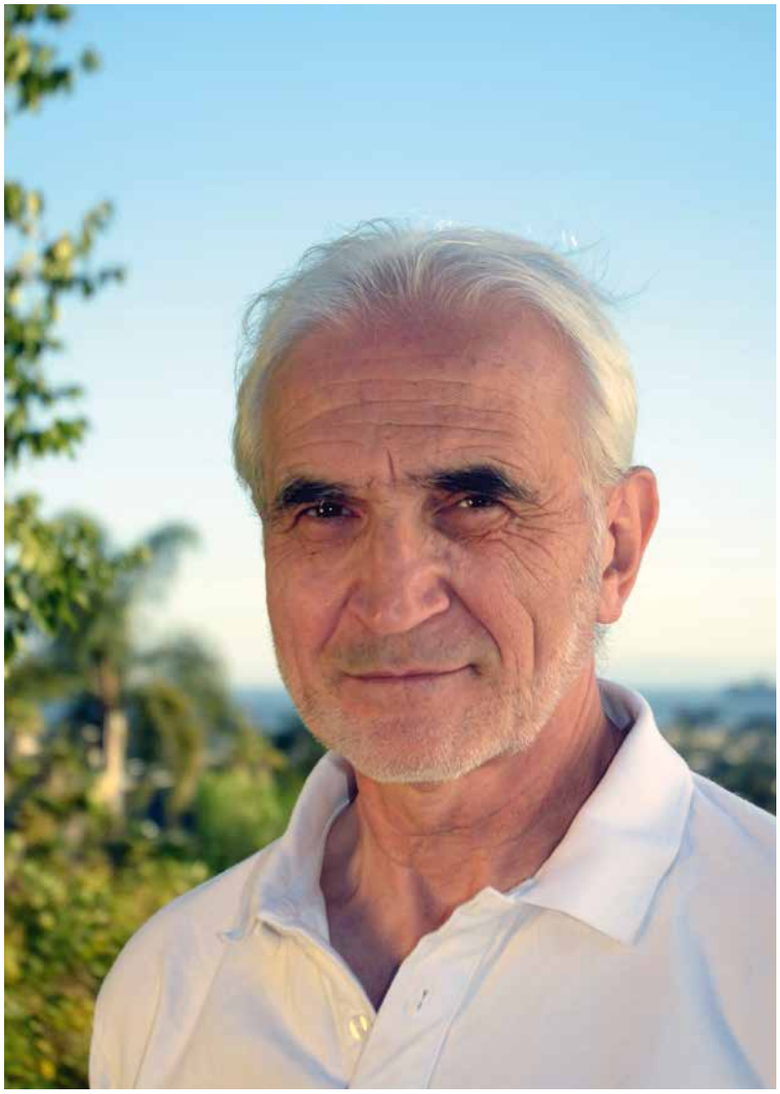
BESTE WERKGEVER

Via Deloitte werkt Hemmink voortdurend aan de bedrijfsvoering, met het programma 'Best managed company'. 'We hebben nu 8 jaar op rij goed gescoord. Het gaat ons echter niet alleen om die score; de externe toetsing daagt ons uit om te blijven verbeteren.' De tijd, energie en aandacht die Hemmink steekt in de ontwikkeling van zijn mensen, is in 2002 beloond met het certificaat 'Investor in people'. Het zogenaamde IiP certificaat heeft Hemmink in 2017 laten opvolgen door het keurmerk van 'Beste Werkgever'. Binnen dit programma ontving het bedrijf dit jaar zijn eerste ster. 'We willen binnen vijf jaar naar drie sterren, en dat betekent dat je rapportcijfer op medewerkers-tevredenheid minimaal een halve punt hoger moet liggen dan het branchegemiddelde.'

Met een mix van leeftijden houdt Hemmink zijn team divers en daarmee ook scherp. 'We hebben een mooie mix van ambitieuze twintigers én veertig- en vijftigplussers die kennis en ervaring uit grote bedrijven meebrengen', zegt Martin Hemmink.
'Onze aanpak is om samen stappen te maken in de bewustwording: wie ben ik, wat kan ik, waar liggen mijn talenten en mijn valkuilen? Samen onderzoeken, met hulp van Karsten Dijkstra en de andere collega's van HR, naar elkaars talenten en valkuilen, naar wie welke bijdrage kan bieden en rol kan vervullen', zegt Hilco Knul, commercieel directeur. 'Zo het potentieel benutten om nu en straks de beste partner voor onze klanten te zijn en te blijven. En wat betreft de mix van leeftijden in ons team: nieuwe bezems vegen schoon en oude kennen de hoekjes.' ‹

TIPS VAN MARTIN HEMMINK:

+ **Manage je mensen met 'harde' en 'zachte' skills. Wij zijn succesvol met techniek in een mensgerichte omgeving.**
+ **Kies medewerkers van verschillende leeftijden. Nieuwe bezems vegen schoon en oude kennen de hoekjes.**
+ **Organiseer de mensen om je heen die passen bij het dna van je bedrijf.**



Levende complexe organisaties zijn netwerken van relaties. Ze bevatten een bijzondere vorm van intelligentie, namelijk ‘collectieve intelligentie’. Een optimale organisatie is een soort superbrein die het creatieve potentieel van het geheel benut, waarin mensen in verbinding vernieuwing voortbrengen. Ze zijn daarom uitermate flexibel. Het compleet tegenovergestelde zijn organisaties die bestaan uit mensen die niet voor zichzelf mogen denken en waarin de communicatie en de informatiestromen gereguleerd zijn. Ze zijn gereduceerd tot ‘machines’.

tekst: Jan Bommerez fotografie: archief Jan Bommerez

JAN BOMMEREZ

Het geheim van zelforganiserende organisaties

De prijs van het ‘simpel’ maken van organisaties, is dat ze zich alleen maar simpel kunnen gedragen. Ze kunnen daardoor niet goed omgaan met verandering. Alleen complexe organisaties met open relaties kunnen goed omgaan met verandering. Zij zijn flexibel en ‘in flow’.

IN FLOW?

Flow is wat Dee Hock - de oprichter van Visa - een ‘chaordische’ staat noemt. Het is het beste van twee werelden: genoeg orde om niet in pure chaos te vervallen en genoeg chaos om niet te verstarren. Peter Senge - de grondlegger van lerende organisaties - suggereert daarom dat lerende organisaties kunnen omgaan met zowel formele structuren als levende gemeenschappen (die niet in structuren te vatten zijn). Die zaken spreken elkaar niet tegen. Een van de kenmerken van systeemdenken is juist dat het inclusief is; en-en in plaats van of-of.

GEMEENSCHAPPEN IN DE PRAKTIJK

Mensen ontwikkelen in deze relatiemaatschappij meer en meer loyaliteit aan de gemeenschap waar ze vanuit interesse en eigen keuze bij horen. Dat valt niet langer per definitie samen met de formele organisatie waar ze voor werken. Sociale netwerken, netwerken van alumni, netwerken van

Schep een ecosysteem waarin gemeenschappen van gepassioneerde mensen wortel kunnen schieten

mensen met eenzelfde onderzoeksinteresse, netwerken van mensen met een gemeenschappelijke levensfilosofie. Dat zijn de gemeenschappen waar mensen spontaan trouw aan zijn. Etienne Wenger kwam met het concept van 'communities of practice' als 'weefsel' van dit soort gemeenschappen in levende organisaties.

Wenger definieert een 'praktijkengemeenschap' via drie dimensies:

1. **Wederzijdse betrokkenheid van de leden**
2. **Een gemeenschappelijke activiteit**
3. **Na verloop van tijd een ongeschreven code waar leden zich spontaan aan houden**

Let op het woord 'spontaan'. Dit soort intelligente gemeenschappen zijn de voertuigen voor spontane, zelforganiserende processen in levende organisaties. De ongeschreven code speelt daarbij een hoofdrol en deze kan per definitie nooit door een hiërarchie worden opgelegd.

GEPASSIONEERDE MENSEN EN ZINGEVING

Het enige wat je als management kunt doen, is een ecosysteem scheppen waarin gemeenschappen van gepassioneerde mensen wortel kunnen schieten. Dat gebeurt in elke organisatie hoe dan ook. Mensen realiseren allerlei dingen, ondanks de formele structuren. De vraag is dus: hoe kun je die energie bewuster ruimte geven, zodat het niet 'ondanks de organisatie' hoeft te zijn? Hoe kun je barrières wegnemen voor deze bezielde groepen? Zingeving is de verenigende factor van levende gemeenschappen. Zingeving, niet wetgeving, genereert levenskracht in het systeem. Hoe beter je aansluit bij wat praktijkgemeenschappen innerlijk beweegt, hoe creatiever hun respons is. Leidinggeven aan een levende organisatie heeft dus alles te maken met ruimte geven aan spontane relatievorming rond gemeenschappelijke passies.

ADVIEZEN VOOR HET MANAGEMENT

- Geef ruimte aan en investeer in onderlinge relaties van management en medewerkers.
- Creëer telkens opnieuw met elkaar betekenisvolle doelen, waaraan mensen zich vanuit passie kunnen en willen verbinden.
- Zet in op ontwikkeling van individuele naar collectieve intelligentie.

OVER JAN BOMMEREZ

Als auteur, inspirator en spreker is Jan Bommerez vanaf het begin van ELLLA een veel gevraagde gastspreker en invloedrijke denker. Niet alleen in de Topleergang van ELLLA is hij een vast gezicht, ook hebben veel bedrijven gebruik gemaakt van zijn inzichten (in een groter traject begeleid door ELLLA). Met zijn ecologische blik op mens- en organisatieontwikkeling nodigt Bommerez je uit om anders en met nieuwe ogen naar de situatie te kijken.

BOEKENTIP: 'DOOR DE BOMEN HET BOS ZIEN'

In dit boek gaat Jan Bommerez in op het zien van onzichtbare zaken, verschillende relaties en vooral ook het geheel. Hoe kijk jij naar de situatie? En wat neem je dan allemaal waar? Een boek over transformaties binnen systemen, die je kunt versterken door juist de eenvoud ervan te zien.

Hotel Mooirivier en ELLLA, al tien jaar een match. Ze begonnen in 2008 gelijktijdig en versterken elkaar tot op de dag van vandaag. Eigenaar Francis Hoekendijk vertelt over de invloed van de omgeving op de groei van mensen. En hoe hij zelf een leven lang leert.

tekst: Mirjam van Huet fotografie: Archief Mooirivier

Francis Hoekendijk

Vertrouwen is een voorwaarde voor groei

‘Mooirivier begon in een turbulente tijd. Ik kocht de locatie in 2006 en opende in 2008. In de tussentijd brak de economische crisis uit. Mijn ondernemerschap werd direct beproefd. Achteraf gezien hebben die omstandigheden bijgedragen aan een stevig concept. Collega-congreshotels, die het gemak van een goede markt gewend waren, kregen te maken met grote omzetverliezen. Mooirivier daarentegen moest zijn plek veroveren. De markt kromp, maar er bleef genoeg over. Als je het dan beter doet dan je concurrent, kun je groeien. Dat gebeurde. Het lukte ons om bedrijven uit het hele land hierheen te krijgen. Zij zagen de uitstraling van onze locatie als een handtekening onder hun werk.
Zo ook Mienke Schinkel, initiatiefnemer van ELLLA. Zij gaf hier in Mooirivier haar eerste ELLLA-training. Andersom was ELLLA één van onze eerste gasten. Mienke herkende zich in de filosofie van Mooirivier. En die filosofie maakte ze onderdeel van haar eigen product. Daarom is ELLLA bijzonder voor mij.’

SETTING CREËREN

‘Bedrijven en organisaties komen bij ons om te vergaderen, te trainen of te confereren. Als hotel heb je natuurlijk geen rol in de inhoud van die bijeenkomsten, maar wel degelijk in de vorm. Wij bieden een setting die ontspant, inspireert en iets toevoegt. Op deze manier dragen we bij aan het succes van de bijeenkomst.
Mooirivier en de organisaties die bij ons komen, hebben een gemene deler: groei. Groei van mensen en groei van organisaties. Dat is het uitganspunt voor onze dienstverlening. Dat zie je terug in de uitstraling van de voorzieningen, zoals de zalen en de lobby, het hotel en met name in de service. Elke bijeenkomst wordt intensief begeleid door een event manager, die alles tussen de klant en onze operationele afdelingen afstemt. Ook op culinair vlak streven wij naar een hoog niveau, want ook dat is belangrijk voor de juiste setting.
En dan de rivier de Vecht nog, die langs Mooirivier stroomt. Die is magisch, inspirerend, stimulerend. Het klinkt zwaar, maar onze gasten ervaren dat zo. Ik geloof dat al deze factoren bijdragen aan het succes van een bijeenkomst.’

BLIJVEN LEREN EN ONTWIKKELEN

‘Eén van de manieren waarop ik blijf leren en ontwikkelen is door nieuwsgierig te zijn en me te laten inspireren door anderen. Dat uit zich bijvoorbeeld in een informele samenwerking met vijf andere zelfstandige hotels. We verdiepen ons in onze markt (hospitality) en voeden elkaar met informatie en ideeën. Zo zijn we ons in 2009 naast de zakelijke markt, ook gaan richten op de leisure markt. Met

Door samen te werken win je meer dan je verliest

succes. 160 van de 365 dagen van het jaar zijn niet zakelijk. Op die dagen komen toeristen en passanten hier nu slapen, fietsen, eten en genieten van de Vecht.
Wat we ook doen, is medewerkers van verschillende hotels met elkaar mee laten lopen. Dat gebeurt op alle niveaus van de organisatie. Ze volgen inspiratiesessies en geven elkaar een kijkje in de keuken. Zo leren we allemaal van elkaars methoden.
Of we het niet spannend vinden om de deuren open te zetten voor een concurrent? Nee, we vertrouwen elkaar en de markt is groot genoeg. We versterken elkaar. Krijgt Mooirivier een aanvraag die we niet kunnen plaatsen, dan kan een van de andere vijf hotels misschien een alternatief bieden. Door samen te werken win je meer dan je verliest.'

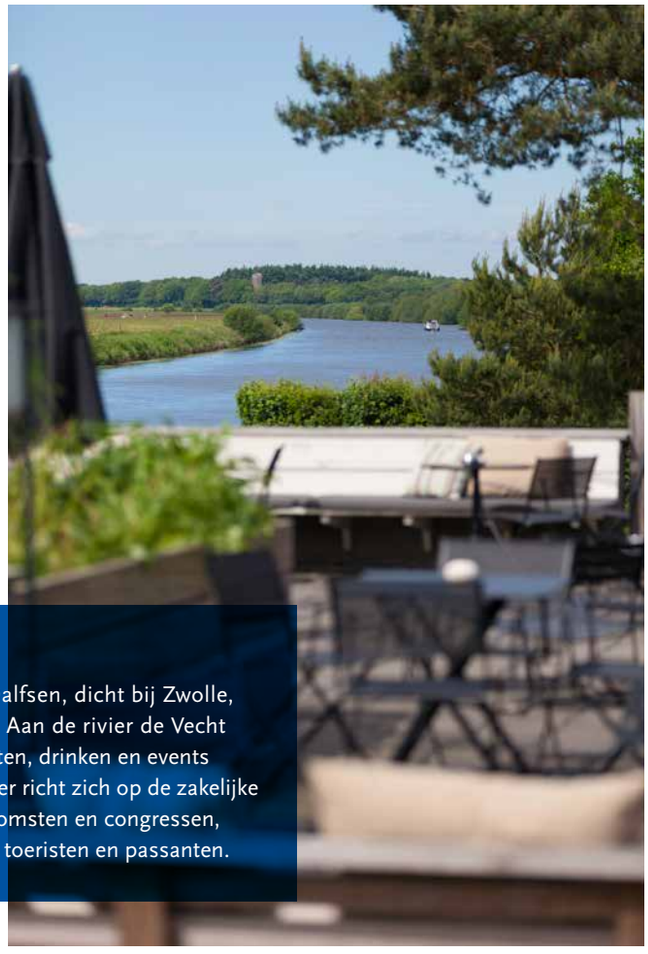
MOOIE DINGEN MAKEN

'Hotel Mooirivier is met twaalf zalen en negentig hotelkamers een flink hotel, zeker als je bedenkt dat we geheel zelfstandig zijn. Ondernemerschap is de sleutel tot succes. En zelf creatief nadenken over wat je kunt met je bedrijf. Een voorbeeld: als ik iets wil veranderen, begin ik zelf te tekenen. Ik pak de plattegrond erbij en begin te schetsen. Zou je mijn functie als hotelmanager op papier zetten, dan komt niemand op het idee om daar passie voor interieurontwerp of architectuur bij te zetten. Toch zijn die interesses een toegevoegde waarde voor mijn vak. Ik hou van mooie dingen maken.' ›

Ook in een krimpende markt kun je groeien

PASSIE EN TALENT

‘Ik vind het belangrijk dat ook medewerkers hun passie en talent kwijt kunnen in hun werk. Als we daar ruimte aan geven, kunnen we bovendien een verschil maken ten opzichte van andere hotels. Niet onbelangrijk, want in de hospitality is het moeilijk om personeel te vinden en vast te houden. Bij Mooirivier vinden we het belangrijk dat de medewerkers plezier in hun werk hebben en dat ze zich kunnen ontwikkelen. Denk aan trainingen, opleidingen en de uitwisseling met andere hotels waarover ik al vertelde.
Daarnaast zijn we een hechte club; ik ken de meeste van onze 100 medewerkers persoonlijk. Teamleden kunnen me ieder moment aanschieten met vragen of ideeën. Die cultuur vinden onze mensen prettig. Er zijn collega’s die begonnen als event manager en nu lid zijn van het management team.
Vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor groei. Zelfvertrouwen, maar ook vertrouwen van de bedrijfsleiding in de medewerkers. Ik vind het mooi om mensen te helpen het beste uit zichzelf te halen, want ze kunnen vaak nog veel meer.’



TIPS VOOR GROEI, VAN FRANCIS HOEKENDIJK

+ Denk in kansen. Hoe slecht de markt ook is, er is altijd een stukje markt over.
+ Zoek inspiratie buiten je eigen organisatie en je bekende omgeving.
+ Maak van concurrenten collega’s en leer van elkaar. Samen weet je meer.
+ Heb vertrouwen. In jezelf en in je medewerkers.

MOOIRIVIER

In het Overijsselse Dalfsen, dicht bij Zwolle, ligt Hotel Mooirivier. Aan de rivier de Vecht kun je overnachten, eten, drinken en events organiseren. Mooirivier richt zich op de zakelijke bezoeker met bijeenkomsten en congressen, maar verwelkomt ook toeristen en passanten.

Marieke Snoek, Cycloon

Van fietskoerier naar CEO

Ze begon op haar 23ste als fietskoerier en trapte zich in vijf jaar tijd naar de positie van CEO. In de periode dat Marieke Snoek aan het roer staat bij Cycloon, groeide het bedrijf van 65 naar 900 medewerkers. ‘Ik draag graag verantwoordelijkheid’, zegt Marieke. ‘Alleen de beslissingen die om mensen gaan, vallen me soms zwaar.’

MARIEKE SNOEK
Marieke Snoek heeft in 2016 deelgenomen aan de Topleergang van ELLLA. Daarnaast zit Marieke in ELLLA’s netwerk met regionale sprekers en is ze een vaste inspiratiebron voor de Leergang Young Potentials (regio Zwolle).

tekst: Mirjam van Huet fotografie: Peter Timmer

‘’Huh, fietskoerier?’ Die reactie kreeg ik geregeld toen ik tien jaar geleden na mijn studie psychomotorische therapie op de fiets stapte bij Cycloon. Mijn vader was een van die mensen, maar inmiddels is hij trots’, zegt Marieke Snoek lachend. ‘Fietskoerier is de mooiste baan die bestaat. Daar was ik al snel achter. Het is echt gaaf, je bent fysiek bezig, het is teamwork. Bij klanten kom je binnen met een glimlach, al ben je kapot ›

cycloon

van het harde fietsen. En de lat ligt hoog, want de post moet op de juiste tijd op de juiste plek zijn. En dat is moeilijk. Denk aan Sven Kramer die de wissel mist: je bent minder scherp als je fysiek bezig bent. Bijna al onze fietskoeriers zijn hbo+ opgeleid.'

GEEN EGO

'Ik werkte net bij Cycloon toen mijn bedrijfsleider zeven weken op vakantie ging. Eigenaar Eddy te Rietstap vroeg me of ik wilde invallen. Al na twee weken stelde hij voor dat ik op die plek zou blijven. De bedrijfsleider werd verkoper. De juiste mensen op de juiste plek zetten, dat is typisch Eddy, typisch Cycloon. In de jaren die volgden, zette ik telkens nieuwe stappen in de operatie. Inmiddels zijn Eddy en ik compagnons.
Die laatste grote stap naar directieniveau kwam in een stroomversnelling toen Eddy vijf jaar geleden een hartinfarct kreeg. Hij vroeg me om zijn rol waar te nemen. Wekelijks ging ik bij hem langs om alles te bespreken. Daarna kon ik op het werk weer vooruit.
Het hartinfarct van Eddy was het gevolg van een burn-out. Tijdens zijn herstel besloot hij de verantwoordelijkheden op het werk te willen delen. Hij vroeg mij om algemeen directeur te worden en later mede-eigenaar. Eddy had toen al vertrouwen in mij. Hij is commercieel goed, ik ben goed in de operatie. En Eddy heeft geen ego dat 'ie moet verdedigen. We vullen elkaar aan en dat weten we. Dat is fijn en inspirerend. Ik zie onze professionele relatie als broer-zusrelatie. We kunnen alles tegen elkaar zeggen.'

STOEIEN MET 'DIRECTEUR ZIJN'

'Algemeen directeur. Nu ben ik dat, maar wat is dat eigenlijk voor een functie? Die vraag speelde door mijn hoofd toen ik die rol vijf jaar geleden kreeg. Het antwoord kon ik niet vragen aan de vorige algemeen directeur, want die was er niet. En ik heb geen studie gevolgd om een bedrijf te leiden. Bovendien, ik was jong, dus ook de ervaringsjaren had ik niet. Dan kun je twijfelen hoe je je functie moet inkleden.
Daarom heb ik destijds een coach van ELLLA in de arm genomen, Hannie te Grotenhuis. Je kunt simpelweg niet alles zelf weten, hulp inschakelen is voor mij een vanzelfsprekendheid.
Hannie is neutraal, omdat ze niet in onze organisatie werkt. Ik kon haar veel vragen stellen en kreeg op allerlei vlakken bevestiging.
Wat bleek, er veranderde niks aan mijn werk. Het is maar net hoe je je rol zelf invult. En dat zelf invullen, dat deed ik al.
Nu, vijf jaar verder, zou ik toch wel één ding noemen dat een directeur er bovenop krijgt: dat ik grote beslissingen zelf moet nemen. De verantwoordelijkheid kan ik niet delen. Aan de andere kant, ik draag graag veel verantwoordelijkheid. Ik ben een generalist, wil mijn brede kennis breed inzetten.
De grote beslissingen vallen me soms wel zwaar. Vooral als ze om mensen gaan. Maar zolang het achteraf de juiste besluiten blijken te zijn, weet ik dat deze rol bij mij past.'

MENSEN OP JUISTE PLEK

'Ons team van fietskoeriers is onze bron van stafmedewerkers en leidinggevenden. Wie op de fiets zit en hogerop wil of iets anders wil doen, trekt aan de bel. Het komt ook voor dat ik zie dat iemand meer kan dan 'ie op dat moment doet. Dan ga ik daarover in gesprek. Liefst nog voordat diegene de uitdaging in zijn oude functie verliest.
Het gebeurt ook wel eens dat iemand iets wil, dat niet bij 'm past. Of niet meer bij 'm past. Zo hadden we een collega die hier al langer zat dan ik. Hij had al van alles gedaan en kreeg op een gegeven moment een managementfunctie. Hoezeer hij ook zijn best deed voor het bedrijf - hij had een groot Cycloonhart - hij was niet gelukkig in zijn werk. Hij was

We vullen elkaar aan en dat weten we

van oorsprong therapeut en kon dat mensenwerk niet kwijt in de bedrijfsmatige functie die hij had. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden op onze postlocaties, had hij jaren daarvoor al gedaan. Dat bood dus ook geen uitdaging meer. Na veel praten namen we afscheid. Laatst was ik op zijn bruiloft en ik zag een gelukkiger mens. Hij werkt nu als therapeut.'

DOEN DOET GELOVEN

'Sommige beslissingen hebben invloed op het hele team. Bijvoorbeeld mijn besluit om na vier maanden al afscheid te nemen van een nieuwe commercieel directeur die ik had aangesteld. Het werkte niet, we kwamen niet tot een hoger plan. Dat snelle besluit gaf onrust. Als er zo snel afscheid kan worden genomen, wat zegt dat dan over de houdbaarheid van mijn functie, dachten sommigen.
Ik kreeg veel meningen over me heen. Gelukkig hebben we bij Cycloon genoeg mensen die het recht in mijn gezicht zeggen. Ik was ervan overtuigd dat ik het juiste deed, maar niet iedereen ziet natuurlijk wat er op de achtergrond gebeurt.
Door daden komt het vertrouwen terug. En door gesprekken. Daarin heb ik ook gezegd: mensen kunnen niet op hun plek blijven zitten als ze het niet goed doen. En die wetenschap geeft mensen dan ook weer een goed gevoel. Want wie blijft, doet het dus goed.'

GROOTSTE UITDAGING

'Onze grootste uitdaging op dit moment, is dat Cycloon geen ambtelijke molen wordt. De omvang van het bedrijf vraagt om processen. Hoe zorg ik dat zo'n groot bedrijf, leuk, snel en flexibel blijft? De oplossing is buiten de gebaande paden treden. Wij kiezen de weg die ons het beste lijkt.
Laatst had een bedrijfsleider van een vestiging aan de andere kant van het land een laptop nodig. Ze kwam bij me met het verhaal dat ze de aanvraag in drievoud moest doen, met een plan om de laptop terug te verdienen. Ik ben blij dat ik dat hoor, want dat moet anders. We moeten niet zo'n bedrijf worden waar we moeilijk doen om mensen hun werk te laten doen. Een koerier moet een goede fiets hebben en een bedrijfsleider een goede laptop.'

TOEKOMST

'In de 5 jaar dat ik het bedrijf leid, zijn we gegroeid van 5 naar 33 vestigingen, inclusief de postlocaties - van 65 medewerkers naar 900. En we hebben er binnen Cycloon nog een aandeelhouder bij: onze operationeel directeur, Nick Vreeswijk. Ook hij begon hier tien jaar geleden op de fiets.
We willen mensen aan een mooie baan helpen. De hoogopgeleide fietskoeriers én de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die in de postcentra werken. We willen ze uitdaging, vertrouwen en verantwoordelijkheid geven.
Los van het ontwikkelen van mensen, willen we vervuilende dieselbusjes de steden uit krijgen. Daar is nu het moment voor. Consumenten denken na over het milieu en zien dat het anders kan. En dat doen wij, met de fiets.' ‹

ELLLA VOOR JOU

Jij leeft in een boeiende tijd, met stevige uitdagingen. Het gaat niet meer over veranderen, maar over transformeren. Je vraagt je af hoe je verschil maakt en hoe je met je organisatie van waarde kunt zijn en blijven. Wij **ELLLA, een leven lang leren academie**, ondersteunen je bij deze vragen en uitdagingen door groei te verwezenlijken van mensen, organisaties en van regio's als geheel.

ELLLA BOUWSTENEN

1. **BALANS TUSSEN SOCIALE EN TECHNISCHE INNOVATIE**
2. **NIEUW LEIDERSCHAP**
3. **LEREN EN ONTWIKKELEN IN ORGANISATIES**

Lees meer over deze bouwstenen op www.ellla.nl

De ELLLA aanpak

De aanpak van ELLLA kenmerkt zich door een integrale visie op leren en ontwikkelen. ELLLA verwezenlijkt groei van individuen, teams, organisaties en de regio. Ze zet mensen in hun kracht, bevrijdt talent en helpt bij het ten volle benutten van het potentieel binnen en tussen organisaties. Het doel is om een innovatieve, open en proactieve cultuur te creëren met ruimte voor werken vanuit zelfkennis, vertrouwen, vitaliteit, het tonen van (zelf)leiderschap en het geven en ontvangen van feedback. Mensen maken immers het verschil.

ELLLA maatwerktrajecten

ELLLA ontwikkelt maatwerkprogramma's voor organisaties en is graag partner waar het gaat om het (samen) creëren of versterken van corporate academies of leerhuizen binnen bedrijven en instellingen. Academies dragen zichtbaar en meetbaar bij aan de realisatie van strategische doelen en het op gang brengen van (cultuur-)veranderingen. Naast het ontwerp verzorgen we ook de inhoud, bijvoorbeeld door het geven van een leiderschapsprogramma, workshops gericht op team- of persoonlijke ontwikkeling, een talentprogramma of coaching.

ELEMENTEN

- **Individuele intakegesprekken**
- **Inzet van inspirerende sprekers**
  regionaal, nationaal en internationaal
- **Een kijkje in een andere keuken**
  expedities en bedrijfsbezoeken
- **'Community of practice'**
  uitwerken van (bedrijfs)vraagstukken

THEMA'S

- **Elkaar echt leren kennen een basis van vertrouwen leggen**
- **Bewustwording van de tijd waarin je leeft en hoe die jou uitdaagt**
- **Je (kern)kwaliteiten ontdekken en omgaan met je valkuilen**
- **Zelfkennis vergroten**
- **Waarderend kijken en communiceren**
- **De kracht van gedachten ontdekken**
- **Bewust keuzes maken**
- **Een mindset van groei ontwikkelen**
- **Werken vanuit de bedoeling**
- **Talent benutten voor het oplossen van vraagstukken**
- **Aandacht voor slimmer samenwerken**
- **Leren over de grenzen van de eigen organisatie**
- **Inzicht in organisatieontwikkeling**

Een leven lang leren met ELLLA

Leergang voor Young Potentials

Voor en met talentvolle medewerkers van 25 tot 35 jaar. Onder begeleiding van twee ELLLA-moderatoren doorloop je een intensief programma, gericht op persoonlijke en organisatieontwikkeling. In zes modules verken je het thema leiderschap, waarbij inspirerende gastsprekers uit de regio hun ervaringen delen. Daarnaast werk je in Community of Practice-sessies aan een gezamenlijke opdracht. Alle deelnemers krijgen twee individuele coachingsgesprekken die zelfinzicht vergroten. Ook bezoek je bedrijven en neem je deel aan twee ELLLA-masteravonden.

Gedurende de leergang krijg je steeds scherper zicht op wat jou bijzonder maakt en leer je hoe jij verschil kunt maken. Er is volop aandacht voor leiderschap, de kracht van verbindend samenwerken, netwerken, presenteren en verandermanagement; inzichten die je direct kunt inzetten in je eigen werkomgeving.

Topleergang Leiderschapsontwikkeling

Samen met andere ondernemers en leiders rust je jezelf toe met wat er nodig is in dit transformatietijdperk. Je wordt uitgedaagd om uit vaste patronen te stappen en om anders te kijken en nieuwe kansen te zien. Onder begeleiding van twee ELLLA-moderatoren wordt persoonlijk leiderschap samengebracht met de veranderende wereld. Het resultaat is inzicht in je eigen ontwikkeling en dat van jouw organisatie. Je krijgt handvatten om de ontwikkeling van medewerkers te faciliteren.

In zeven modules doe je nieuwe kennis en inzichten op die je meteen kunt toepassen. Inspirerende sprekers als Jan Bommerez, Arend Ardon, Gerda van Dijk en Daniel Ofman dagen jou met hun ervaring en inzichten uit. Na afloop weet je wat jouw kracht is en wat je ontwikkelkansen zijn. Zowel op persoonlijk als op organisatorisch gebied, zodat jij verandering kunt brengen. In een vertrouwde omgeving leer je de andere deelnemers goed kennen en vorm je samen een nieuw sterk en verbindend netwerk in de regio.

Leergang Bronnen van Leiderschap

Een verdieping in het 'innerlijke leven', voor leiders en bestuurders met rijke ervaring en inzichten. Twee ELLLA-moderatoren begeleiden deze leergang over betekenisgeving en nieuwe dimensies in relaties met het 'zelf' en met anderen.

Een leergang vol filosofie en inspirerende lezingen door gastsprekers, onderlinge gesprekken, oefeningen en momenten van zelfreflectie.
In een periode van zeven maanden vorm je als groep een waardevolle spiegel en klankbord voor het slijpen en toetsen van gedachten, opvattingen, ervaringen en inzichten. Een programma met modules over levenskunst, Kairos, moed, zelfvorming en technologie, scholing van de geest, schoonheid en vriendschap.

▸ Lees meer over ELLLA op www.ellla.nl, neem contact op via contact@ellla.nl of bel (06) 4228 6558.

ELLLA
een leven lang leren academie

Bij ELLLA is de samenhang tussen persoonlijke, organisatie- en regio-ontwikkeling een heel natuurlijke. We zien het als de jaarringen van een boom. Ze vallen als het ware in elkaar. Persoonlijke ontwikkeling is het startpunt voor de ontwikkeling van een organisatie als geheel. Vragen die dan naar boven komen, zijn: hoe kun jij vanuit jouw uniciteit bijdragen aan de ontwikkeling van het geheel (organisatie)?

tekst: Arjan Gosker & Karin Raaijmakers visuals: Peter Timmer

Eenheid in verscheidenheid

DE KRACHT VAN REGIO ZWOLLE

Hetzelfde geldt voor organisaties. Hoe draag je met jouw organisatie bij aan de ontwikkeling van de regio als geheel? Vanuit ELLLA helpen we om grenzen tussen organisaties te laten vervagen en dat ontstaat wanneer mensen uit verschillende organisaties en instellingen elkaar leren kennen, waarderen en samen gaan creëren. Onze overtuiging is dat de denk- en handelwijze die geleefd wordt in regio Zwolle op veel andere plekken in Nederland een boost kan geven aan regionale ontwikkeling.

EEN GEZOND ECOSYSTEEM

Het is van fundamenteel belang om te investeren in een gezond ecosysteem. Een ecosysteem bestaat in de kern uit relaties. Het gaat dus niet over de inrichting met allerlei instituties, maar over de inrichting van een krachtig relatienetwerk. Krachtig wordt het netwerk wanneer er in die relaties wederzijds respect zit, waardering van de onderlinge verschillen. En dat is precies waarop we in de regio Zwolle in de afgelopen tien jaren hebben geïnvesteerd.

Zo tref je in onze leergangen deelnemers – voornamelijk uit de regio Zwolle – vanuit het bedrijfsleven, de overheid en het onderwijs. Door als collectief te investeren in vernieuwend leiderschap creëren we gezamenlijke taal, geven we actuele voeding van denkers en sprekers door en werken we aan een groeiend netwerk van leiders op allerlei relevante plekken in de regio. Leiders die geleerd hebben voorbij hun eigen belang te kijken en te zoeken naar hun bijdrage aan het geheel. Leiders met reflectievermogen, die met waardering en vrij van oordeel de ander tegemoet treden. Dat is mede het geheim van regio Zwolle. Een ecosysteem bestaande uit bezielde leiders, die telkens weer willen uitstijgen boven het beperkende eigenbelang. Dat vraagt om een ander bewustzijn, een nieuwe mindset en dat is waar wij voor gaan.

WAT IS DE ESSENTIE VAN EEN LEVEN LANG LEREN ALS REGIO?

We stelden deze vraag aan onze ELLLA-moderatoren. We delen graag een aantal mooie antwoorden:

- ‘Sterke gezonde netwerken die elkaar weten te vinden en helpen groeien. Die intelligent de juiste dingen doen, gebaseerd op kennis en emotionele (intelligente) verbindingen. Die economisch sterk, zich samen op de juiste zaken richten. Waar het prettig en veilig werken en leven is. Verbinding van intelligente netwerken die elkaar sterk maken en de regio economisch en sociaal naar een hoger niveau brengen.’
  (Mienke Schinkel, oprichter van en moderator bij ELLLA)

Mienke Schinkel en Arjan Gosker

Samen zoeken naar relevantie, diepgang en de kern van de zaak

- ‘Dat je elkaar kent, elkaar inspireert en bemoedigt in wat je te doen hebt, je aan elkaar slijpt en elkaar waar mogelijk versterkt of helpt. Uiteraard met als uiteindelijk doel: het welzijn van alle inwoners.’
  (Hannie te Grotenhuis, moderator bij ELLLA)

- ‘Een ondernemende cultuur waarin ontwikkeling en innovatie steeds golven creëren waarop de regio én haar bedrijven, organisaties en human resources zelf voorwaarts kunnen surfen.’
  (Bertram Rampseck, coach bij ELLLA)

- ‘Het benutten van het potentieel, maar daarin ook goed en zorgvuldig omgaan met onze omgeving. Wat laten na aan onze kinderen? Wat geven we door aan de volgende generatie? Hoe zorgen we dat we niet alles opmaken, alleen maar voor ons zelf. Dus volgens mij zitten daar ook veel duurzame principes en een hoog bewustzijnsniveau in. Voor mij is een leven lang leren in een regio ook dat je iets gezamenlijks met elkaar creëert, waar je als organisatie en als mens weer baat bij hebt.’
  (Tanja Geurtse, moderator bij ELLLA)

- ‘Optimaal gebruik maken van ‘the wisdom of the crowd’. Zowel vaktechnisch als op het vlak van persoonlijke ontwikkeling leren als persoon, als groep én als regio. De regio organiseert dit dusdanig slim en efficiënt dat mensen te allen tijde kennis en vaardigheden tot zich kunnen nemen. Of het nu gaat om houtbewerking, programmeren, leiderschap, verandermanagement of transitiekunde.’
  (Emmely Lefèvre, moderator bij ELLLA)

GROOT ZWOLLE, EEN MOOI VOORBEELD

Een mooi voorbeeld van investeren in relatie-intelligentie is het netwerk Groot Zwolle. Een netwerk van dertig directeuren en bestuurders van de grotere werkgevers uit de regio Zwolle. Deelnemers zoeken samen naar relevantie, diepgang, de kern van de zaak en stellen hun eigen leiderschap ter discussie. Ze bespreken actuele thema’s, waarbij (grote) denkers om inzichten wordt gevraagd en waarin de eigen (leiderschaps)opvattingen worden bevraagd. We zijn er trots op dat we in de afgelopen tien jaar – beide organisaties vieren een jubileumjaar – vanuit ELLLA meewerken aan inhoudelijke programmering voor dit bijzondere netwerk.

EEN CONTINU PROCES

Een leven lang leren geven we met elkaar van dag tot dag vorm. In de artikelen op de volgende pagina’s laten we voorbeelden zien, onder andere: hoe het onderwijs in de regio Zwolle in collectiviteit werk maakt van ‘Een Leven Lang Ontwikkelen’. Een unieke en vooruitstrevende samenwerking en aanpak waar we vanuit ELLLA graag onze bijdrage aan leveren. Daarnaast laten we in dit magazine Arjan Jansen aan het woord, directeur van Regio Zwolle United/PEC Zwolle. Deze stichting zet de voetbalsport in als katalysator voor de ontwikkeling van de regio. Inhoud en verbinding vallen hier kloppend samen.

ARJAN JANSEN
Op de middelbare school ergerde Arjan Jansen zich aan het hoge theoriegehalte van de lesstof. ‘Zo gaat het in de praktijk heus niet’, luidde zijn kritiek en hij stapte op. Zonder diploma ging hij aan het werk. Daar trof hij een werkgever die vanwege groei meer regels instelde. Hier voelde Arjan zich niet meer thuis. Hij begon voor zichzelf in de steigerbouw. Dat ondernemerschap werd, zoals hij zelf zegt, een groter succes dan hij ooit had gedacht. Zijn bedrijf groeide en Workx ontwikkelde zich in 10 jaar tijd tot een bedrijf met 51 vestigingen en bijna 1.000 medewerkers. Arjan dreef in die tijd naar eigen zeggen steeds verder van zichzelf en Zwolle af. In 2010 trapte hij op de rem. Gevoed door inzichten die hij opdeed bij ELLLA en in zijn bestuurdersrol bij PEC Zwolle kwam hij terug bij zijn basis waar het allemaal begon: thuis, in de regio Zwolle.

ARJAN JANSEN, TOPLEERGANG 2008

Het gevoel er alleen voor te staan, daar worstelen we allemaal mee

Het kan eenzaam zijn aan de top. Dat ervoer Arjan Jansen toen zijn bedrijf Workx sneller en groter groeide dan hij ooit had durven dromen. Toen hij in die turbulente tijd van ‘zijn eigen ik’ afdreef, nam hij afstand van zijn bedrijf. Inzichten die hij opdeed bij ELLLA en PEC Zwolle brachten hem terug bij zijn basis: thuis, in Zwolle. Daar draagt hij nu dag in dag uit bij aan verbinding in de regio. ‘En’, zo zegt hij, ‘ik ben nog lang niet uitgeleerd’.

tekst: Mirjam van Huet fotografie: Peter Timmer

‘Continue euforie. Dat voelde ik toen mijn bedrijf Workx alsmaar groeide en groeide. Dat gevoel van winnen was geweldig, maar aan de andere kant werd ik geleefd. Ik was met bijna niets anders bezig dan mijn bedrijf. Gaandeweg verloor ik mijn eigen ik. Mijn netwerk van Zwolse ondernemers zag ik amper, want ik zat met 51 vestigingen door het hele land. En de honderden medewerkers van mijn bedrijf moesten allemaal opgeleid worden en opleidingen volgen, maar zelf had ik daar geen tijd voor.

Twee jaar voordat Workx op zijn hoogtepunt kwam, had ik me bij ELLLA aangesloten. Ik volgde de topleergang, omdat ik me wilde richten op de menskant van mijn onderneming. Aan de business school van Universiteit Twente had ik me eerder al verdiept in de operationele bedrijfsvoering, nu was het tijd voor de sociale kant.

ELLLA heeft mijn bewustwording versterkt. Ik kon als geen ander mission statements schrijven voor bedrijven, maar voor mezelf lukte het niet. Coach Bertram Ramspeck hielp me. De uitkomst? Ik kwam erachter dat ik meerwaarde wil leveren in deze regio. En ik kwam tot het inzicht dat alles wat ik doe, voor meerdere ›

Ik verloor mijn eigen ik

partijen meerwaarde moet hebben. Anders wordt het van één kant altijd trekken en sleuren om tot een resultaat te komen.'

ALLEEN

'Wat me het meest is bijgebleven van de leergang, is dat iedere mens en organisatie uniek zijn, maar we vaak worstelen met hetzelfde probleem: het gevoel dat we er alleen voor staan, het alleen moeten doen. Tijdens de bijeenkomsten van ELLLA kon ik in een veilige en vertrouwde omgeving alles bespreken. De anderen hadden heus geen pasklare oplossing, maar ik leerde wel dat je sommige dingen moet accepteren. En dat je met beoordelen en veroordelen niet verder komt. Dat heeft mij als leider bewuster bekwaam gemaakt.
Ik denk dat ik me ook bij ELLLA thuis voelde, omdat het aansloot op mijn eigen overtuiging dat mensen goed functioneren als ze verantwoordelijkheid en vrijheid krijgen. Bij Workx kozen medewerkers zelf of en wanneer ze een functionerings- en/of ontwikkelgesprek wilden. Om de productie te stimuleren, toonden we de prestaties op intraschermen. Niemand wilde onderaan staan, dus iedereen deed zijn best. Als leider liep ik niet voor de troepen uit, maar bij wijze van spreken achter de teamleden aan. Zij hadden hun eigen vrijheid en verantwoordelijkheid en ik keek hoe ze die benutten.
In de periode dat ik de topleergang bij ELLLA volgde, werd ik bij PEC Zwolle gevraagd als bestuurder. Door de bagage van ELLLA en de rol doe ik bij PEC kreeg, viel er iets op zijn plek. Mensen in hun kracht zetten, organisaties in de

regio (helpen) verbinden, daar ben ik goed in. Dat vind ik mooi.
Achteraf gezien zijn PEC en ELLLA mijn 'redding' geweest. Ik nam afscheid van mijn bedrijf en besloot me te richten op wat hier in de regio Zwolle gebeurt. Ik kwam weer terug bij mezelf. Mijn agenda is nog even vol als voor die tijd. Alleen, nu staan er andere dingen in. Meer en bewuster tijd doorbrengen thuis bijvoorbeeld en vrijwilligerswerk doen bij onder andere de Zwolse Voetbalvereniging SVI.'

VERBINDENDE KRACHT

'Het mooie van PEC is dat hier iedereen bij elkaar komt. Van jong tot oud. Allemaal halen we wat anders uit het voetbalspel. Voor de een is het omgaan met winnen en verliezen, voor de ander is het inspiratie op het gebied van samenwerking. Een rechtsback is anders dan een linksbuiten. Hoe werken zij zo samen dat het spel klopt? Maar wat alle toeschouwers bindt, is dat we trots zijn op de club. We willen er onderdeel van zijn.
Die verbindende kracht willen we met de stichting Regio Zwolle United (onderdeel van PEC, MvH) inzetten voor de samenleving. Sportief, sociaal en economisch. Geen ander orgaan in de regio kan beter verbinden dan de voetbalclub. In Twente is dat makkelijker. Ben je een 'tukker', dan doe je zaken met elkaar. Hier in de regio noemen we onszelf geen 'regio-zwollenaar'. Maar we komen wel vanuit Hardenberg en Dronten naar het stadion. Samen voor de club zijn, elkaar daar zien, dat schept een band.
Voor ondernemers en bestuurders organiseren we meerdere keren per jaar excursies en bijeenkomsten. Voorafgaand aan de thuiswedstrijd tegen Feyenoord bijvoorbeeld. Toen kwamen havenbaronnen uit Rotterdam iets vertellen. Dat bood inspiratie voor onze Port of Zwolle, het havenbedrijf van Meppel, Kampen en Zwolle. Vergelijkbaar met Port of Zwolle ontstaan ook andere samenwerkingen binnen de regio. Allemaal beginnen ze met ontmoeting. Daar draagt de club graag aan bij.
Ook ELLLA draagt bij aan de ontwikkeling van onze regio. ELLLA begon tien jaar geleden als een opleiding, een leiderschapstraining. Tegenwoordig is het meer dan dat. Het is een beweging. Het maakt mensen ervan bewust dat - in deze tijd van geld, efficiëntie en drukte - de mens juist ook van belang is. Of beter gezegd, de mens centraal staat.
Ook nadat ik de topleergang afsloot, ben ik bij ELLLA betrokken gebleven. Bijvoorbeeld als spreker. De bagage die ik in de afgelopen jaren heb gekregen, wil ik delen met mensen.'

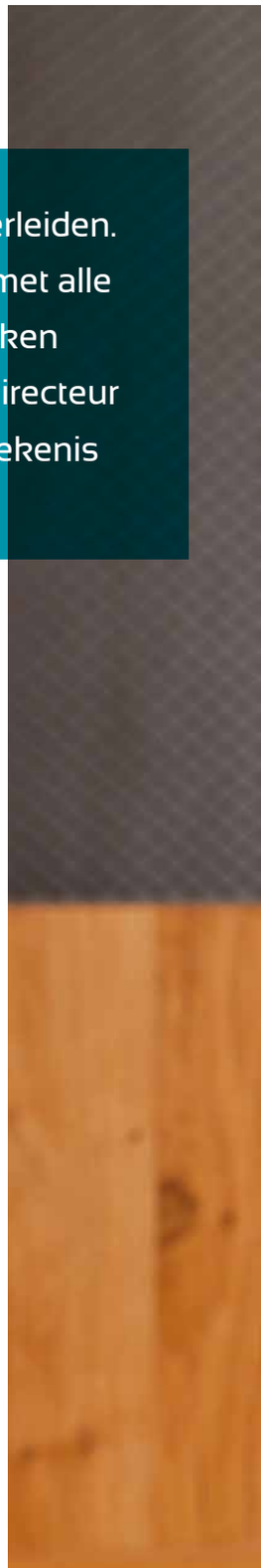
ZEKER EN ONAFHANKELIJK

'Of ik dingen anders had gedaan, als ik de tijd terug kon draaien? Nee. Ik ben blij met alles wat ik heb gedaan en geleerd. Ik heb zo veel kennis en ervaring opgedaan dat ik me nergens meer onzeker over hoef te voelen. Ik ervaar dat als een soort onafhankelijkheid. Ik heb zo veel bagage dat ik altijd wel ergens iets kan toevoegen. Dat voelt goed.
Uitgeleerd ben ik echter niet. Zelf wil ik me de komende jaren verdiepen in mijn gedrevenheid. Hoe ik dat wil doen, daar denk ik nu over na. Misschien met een coach, misschien met een organisatie als ELLLA. In ieder geval wil ik antwoord op de vraag waar mijn gedrevenheid vandaan komt? En wat er gebeurt als ik het resultaat los kan laten? Een kind van drie denkt tijdens het spelen ook niet aan het resultaat. Hoe kom ik weer terug naar die kern?
Waarom ik dit wil onderzoeken? Omdat ik mijn gedrevenheid blijf tegenkomen. In alles wat ik doe. Laatst coachte ik een ondernemer. Binnen no time zat ik naast hem, was ik zelf aan het werk. Volgens mij komt dat voort uit de drang naar een duidelijk begin en een eind. Dat hebben de meeste volwassenen, dat is veilig. Als ik mezelf erin bekwaam om het begin en het eind, oftewel het resultaat, los te laten, kan ik volgende stappen nog bewuster aangaan.' ‹

Niemand die de regio beter kan verbinden dan deze club

ROB ZUIDEMA EN GIJSJE VAN HONK VAN ZWOLSE THEATERS

Iedereen moet zich hier thuis voelen



Ontspannen, creëren, inspireren, spiegelen, prikkelen en verleiden. Zwolse Theaters biedt een divers kunst- en cultuuraanbod met alle elementen die nodig zijn om een leven lang te leren. Hoe kijken scheidend interim-directeur Gijsje van Honk en de nieuwe directeur Rob Zuidema aan tegen dit thema en hoe geven ze hier betekenis aan binnen de theaters en in hun eigen leven?

tekst: Yvonne de Haan fotografie: Archief Zwolse Theaters

SCHOONHEID EN ZINGEVING

'Muziek, zang, dans, theater, architectuur; alle kunstuitingen dragen bij aan de schoonheid en zingeving van het leven,' stelt Gijsje. Zij was tot augustus 2018 interim-directeur van Zwolse Theaters. In september gaf ze het stokje over aan Rob Zuidema. Rob combineert twintig jaar werk op directieniveau bij onder andere de NPO, Booking.com en bouwbedrijf BAM met een grote passie voor theater. Privé ondersteunt hij acteurs en kleinschalige toneelgezelschappen. De bewondering die hij opbouwde voor deze kunstenaars bracht hem uiteindelijk in Zwolle. Op het moment dat dit gesprek plaatsvindt, is hij net een week aan de slag en spreekt hij met veel ambitie over zijn nieuwe functie.

UNIVERSELE TAAL

'Theater laat mensen het hoofd open zetten. Ik onderschrijf de woorden van Gijsje. Het is aan ons een divers aanbod te presenteren voor alle leeftijden, want iedereen leert op z'n eigen manier.

Dat is tegelijkertijd ook een dilemma. Ons publiek is over het algemeen blank, hoger opgeleid en al iets ouder. Jongeren komen wel, maar blijven niet. Daar valt voor ons nog veel winst te halen. We moeten nog meer het gesprek aangaan met ons 'niet-publiek' en vragen hoe we ze kunnen bereiken. Waar en hoe worden deze mensen 'geraakt' door kunst en cultuur. Wij willen een dwarsdoorsnede van de samenleving trekken. Jong, oud, allochtoon en autochtoon; iedereen moet zich hier thuis voelen. Dat is onze opdracht, want kunst en cultuur kunnen een samenleving verbinden.' Gijsje: 'culturele verschillen vallen weg of krijgen een universele taal. Er zouden minder oorlogen zijn als wij elkaar vonden via muziek, theater en beeldende kunst. Mensen van allerlei kleur en gezindte vinden elkaar woordeloos.'

SAMENWERKINGSVERBANDEN

Op lokaal en regionaal niveau zijn Odeon en de Spiegel zich steeds meer bewust van die verbindende rol in de samenleving. Dat resulteert in samenwerkingsverbanden met het ›

Rob Zuidema

Leiderschap vraagt om lef en nieuwe experimenten

Gijsje van Honk

Kunst draagt bij aan de schoonheid en zingeving van het leven

bedrijfsleven, culturele partners en onderwijsinstanties. ‘Wij dragen bij aan het gunstige vestigingsklimaat voor inwoners en bedrijven. Wij willen Zwolle graag profileren als een stad waar wonen en werken worden gestimuleerd door talentontwikkeling in brede zin. Samen met Deltion, Artez en Cibab creëren we creatieve plekken zoals Theaterlab waar jonge en/of talentvolle mensen verrijkt worden en hun weg vinden in creatieve uitingen.’

FLEXIBELE WERKPLEKKEN

Het leiderschap dat nodig is om die rol als verbindende factor uit te dragen, raakt volgens Gijsje aan alle aspecten van Zwolse Theaters. ‘De hele organisatie moet die visie delen. De uitstraling van de gebouwen moet kloppen, maar het vraagt ook iets van je medewerkers. Kunnen en willen zij deze visie uitdragen en uitbouwen?’
Rob kijkt daarbij ook kritisch naar de invulling van de theaters op dit moment. ‘Wij draaien jaarlijks tussen de 300 en 400 voorstellingen en commerciële producties verdeeld over vier zalen. Lang niet alle activiteiten zijn binnen. Er is dus nog heel veel ruimte beschikbaar. Ik wil onderzoeken of we onze gebouwen ook overdag beter toegankelijk kunnen maken. Denk aan het creëren van flexibele werkplekken of een programma-aanbod tijdens de koopzondagen. Er liggen nog zoveel kansen. Die zijn vast niet allemaal haalbaar. Er zijn praktische argumenten die soms hout snijden, maar ook een beperking kunnen zijn in je leerervaring. Leiderschap vraagt om lef tonen en nieuwe experimenten aangaan.’

LOCATIETHEATER IN OPKOMST

‘Daar waar mogelijk werken we samen met theaters in randgemeenten rondom Zwolle. Onze organisatie is relatief groot en we hebben veel specialistische kennis in huis waarmee we kleinere podia in de regio kunnen ondersteunen in de programmering. Maar kunst en cultuur spelen zich allang niet meer alleen af binnen de culturele centra. Locatietheater is in opkomst. Kijk naar de Wilde Deerne in de IJsselhallen of Operatie IJssellinie, vorig

jaar bij de IJssel tussen Olst en Wijhe. Dat trekt een groot, gemêleerd publiek. Heel knap gedaan. Daar kunnen we veel van leren.'

ZELFONTWIKKELING

Inspiratie en voeding om zelf een leven lang te leren, halen Rob en Gijsje uit de wereld om hun heen.
Gijsje: 'ik wil bijdragen vanuit mijn ervaring, kennis of kunde maar deze ook uitwisselen met anderen. Voeding en inspiratie te over. Wandelen, lezen, de natuur, een fiks debat, denken over een maatschappelijke uitdaging of mijn kleindochter die met een kritische kanttekening komt.'
Rob: 'ik leer door te doen en nieuwe experimenten aan te gaan. Mijn overstap van BAM naar Zwolse Theaters is in dit kader wel een heel grote stap in mijn zelfontwikkeling. Na twintig jaar werken op directieniveau was ik toe aan een nieuwe uitdaging. Het was een zoektocht met een onbekende bestemming, totdat ik in De Stentor las dat mijn voorganger vertrok. Die nacht kon ik amper slapen. Het feit dat hier een vacature ging ontstaan, liet me niet los. Toen ik wakker werd, wist ik dat dit de baan was die ik – onbewust – zocht. Deze functie biedt alles wat ik interessant vind en wat ik nog niet weet. Ik heb de Raad van Toezicht een brief geschreven waarin ik mijn interesse kenbaar maakte. Het schrijven van die brief gaf mij rust. Als ik zou worden afgewezen, had ik in ieder geval het lef gehad om te reageren. Ik kom uit de bouwwereld. Misschien een merkwaardige hoek, maar ik denk dat ik wel wat te bieden heb. Ik neem een stuk bedrijfseconomische kennis mee, maar laat me verrijken door alle input uit de kunst en cultuur. De Raad van Toezicht heeft met mij en enkele andere kandidaten gesproken en uiteindelijk mij het vertrouwen gegeven om Zwolse Theaters nog sterker te maken. Het is nu aan mij dit vertrouwen waar te maken.' ‹

Gijsje van Honk volgde de Topleergang Leiderschapsontwikkeling bij ELLLA in 2008: 'Ik heb met twaalf directeuren van diverse bedrijven en instellingen meegedaan aan de eerste Topleergang van ELLLA' . Samen gingen we op zoek naar de drijfveren in ons leiderschap. We deelden uitdagingen en routes die we wilden bewandelen. We kwamen dicht bij elkaar, omdat het niet uitmaakt of je je leiderschap inzet voor een commercieel productiebedrijf of een theater. Motiveren, grotere doelen bereiken en mensen laten groeien samen met jou; dat geldt in elke organisatie. Het was een bijzonder jaar. Daarna hebben diverse collega's kennisgemaakt met de masteravonden van ELLLA. Ze zijn gevoed door de inzichten van interessante sprekers die hun (specifieke) kennis en ervaringen deelden over (fasen van) organisaties en de cyclus van leven en loopbaan van mensen.'

AREND ARDON

VERNIEUWEN LANGS EEN NIEUWE WEG

‘Wat wilt u bereiken met deze verandering? Wat is uw ambitie?’ Ik vind het heerlijk om deze vraag te stellen. Vooral om de fonkeling in de ogen van mijn gesprekspartners als zij praten over innovatie, ondernemerschap, lef, creativiteit, samenwerking, verantwoordelijkheid, verbinding en vertrouwen. Ik zie en voel het verlangen naar een organisatie waar je de sprankeling al voelt zodra je er binnenstapt. Zou het niet fantastisch zijn als we zo’n organisatie kunnen creëren?

tekst: Arend Ardon fotografie: archief Arend Ardon

Maar dan komt het erop aan... het vervolg bepaalt of we het gelukzalige gevoel vasthouden. Soms zakt het ineens weg... ‘We hebben een projectgroep ingesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitrol.’ Of ‘we willen een programma over ondernemerschap. Iedereen moet door de wasstraat.’ Of ‘als mensen een innovatief idee hebben, moeten ze daarvan een business case maken. We hebben daar standaard formats voor. Die moeten ze dan indienen bij de projectgroep.’ Deze uitspraken spreken boekdelen. We willen vernieuwing, maar zeulen een hoop ingesleten veranderroutines met ons mee uit de vorige eeuw. Routines die er vaak op

Inspiratie ontstaat alleen met inspirerende interventies

gericht zijn om de boel in de hand te houden en afwijkingen te reduceren. Lekker als je een innovatief en creatief klimaat wilt creëren. Onze uitdaging: het oude loslaten en het nieuwe in praktijk brengen. Ga er maar aan staan! Maar we laten ons niet uit het veld slaan. Het vraagt om 'genadeloze zelfreflectie' en 'robuuste consistentie'.

De Britse econoom John Maynard Keynes schreef: 'the difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones'. Die vind ik mooi. We zijn vaak verknocht aan onze vaste routines en hebben nauwelijks door dat we die in stand houden. Daarvoor zijn het routines. Ze kosten ons weinig energie en we vallen er (dus) gemakkelijk in terug. Als we iets anders willen, is het de uitdaging om in alles wat we doen consistent te zijn met dat andere. Dat vind ik nou zó ontzettend leuk om mee bezig te zijn. Samen nadenken over vragen als:

- **Hoe kunnen we die bijeenkomst zo vormgeven dat ervoor, tijdens en erna maximale verbinding ontstaat tussen de aanwezigen?**
- **Hoe kunnen we zelfs de implementatie van het nieuwe ICT-systeem zodanig organiseren dat het creativiteit aanwakkert?**
- **Hoe kunnen we onze plannen op zo'n manier laten ontstaan dat die een sterk beroep doen op ondernemerschap?**
- **Waarmee moeten wij vooral kappen als we ruimte willen laten voor inspirerende initiatieven vanuit onze medewerkers?**
- **Als we ondernemerschap en bravoure willen laten gedijen, hoe kunnen wij deze sessie (in het hier-en-nu) dan ingrijpend anders invullen?**
- **En als we verbinding willen laten ontstaan, hoe willen we dan hier-en-nu met elkaar in gesprek zijn?**

Gemakkelijk? Nee, want voor we het weten vallen we terug in oude routines. Dan zitten we in suffe vergaderingen te praten over innovatie en creativiteit. We moeten onszelf telkens weer bij de lurven pakken: zijn we hier-en-nu een beetje trouw aan wat we tot leven willen brengen? Genadeloos reflectief!

Op platgetreden paden vind je weinig verrassends. Vernieuwing ontstaat alleen langs een vernieuwende weg. Verbinding alleen langs een verbindende weg. Creativiteit alleen langs een creatieve weg. En inspiratie alleen met inspirerende interventies.

Ik blijf genieten van die fonkelende ogen. Maar vooral als we samen leren hoe we ambities daadwerkelijk tot leven brengen. Wat een voorrecht. Een Leven Lang Leren!

OVER AREND ARDON

Arend Ardon (1967) is sociaal psycholoog en bedrijfskundige en eigenaar van The Change Studio. Vanuit zijn onderneming werkt hij met collega's en opdrachtgevers aan moderne wegen naar vernieuwing. De rode draden: Lead. Inspire. Create. Hij schreef de bestsellers 'Doorbreek de Cirkel!' en 'Ontketen Vernieuwing!' Arend Ardon is een veelgevraagd spreker. Voor ELLLA is hij een inspirator en een vast gezicht in de Topleergang. Daarnaast is hij gastspreker in diverse incompany trajecten van ELLLA.

BOEKENTIP: 'ONTKETEN VERNIEUWING!'

Hoe krijg je binnen organisaties meer vernieuwing, ondernemerschap en samenwerking? Als die vraag speelt in jouw organisatie, lees dan vooral het boek 'Ontketen vernieuwing!' In het praktische en soms confronterende boek deelt Arend Ardon inzichten om veranderroutines te doorbreken. Het is duidelijk dat Ardon zelf ook met de voeten in de klei staat. De aangedragen praktijkvoorbeelden helpen dan ook om van 'brandjes blussen' naar 'vuurtjes stoken' te gaan. Een belangrijke boodschap in het boek: met kleine initiatieven kun je een grote beweging in gang zetten.

ERWOUT SLOT EN BERT BEUN, DE ZWOLSE8

Vertrouwen, delen en gunnen: het fundament van samenwerken

De wereld beweegt sneller dan ooit, zo lijkt het. In alle ontwikkelingen zijn de transities in energie, circulariteit en digitalisering wellicht het sterkst voelbaar. Die veranderingen vragen veel van organisaties én van ons als mens: flexibiliteit, wendbaarheid, doorlopend leren en bovenal kunnen en willen samenwerken. Dat laatste doen Bert Beun en Erwout Slot zeer actief binnen de Zwolse8.

tekst: Marc Nijenhuis fotografie: Peter Timmer

Bereid je je niet voor op morgen, dan vaart de boot richting de toekomst wellicht aan je voorbij. Voor acht Zwolse hbo- en mbo-scholen was dat gegeven de aanleiding om hun krachten en kennis te bundelen in de Zwolse8. Het doel? Een leven lang ontwikkelen mogelijk en bereikbaar maken. Voor iedereen. En dat in een aantrekkelijke, verbonden regio. Bert Beun, voorzitter college van bestuur Deltion College, en Erwout Slot, directeur Zone.college - Groeipunt, maken er als leden van de Zwolse8 werk van.

Erwout Slot en Bert Beun

Bert Beun

Kijk niet naar verschillen, maar naar wat je gemeen hebt

SAMEN WERKEN EN ONTWIKKELEN

De Zwolse8 werkt al vele jaren samen op het terrein van opleiden en het promoten van Zwolle als studentenstad. In de laatste jaren groeide het aantal studenten in de stad van 45.000 naar 55.000. ‘Daar hebben onze collectieve inspanningen zonder twijfel aan bijgedragen’, vertelt Beun. ‘Samen weten we meer en hebben we meer te bieden. Door de samenwerking te zoeken en elkaar te leren kennen, kunnen we onder meer ons aanbod op elkaar afstemmen. Het maakt het Zwolse onderwijs completer en aantrekkelijker voor een grote groep studenten.’

De kracht en opbrengst van samenwerken zijn groot, dat is duidelijk. Bovendien is collectief bouwen aan mogelijkheden en vernieuwing essentieel in deze tijd van beweging en transities. ‘Niemand kan en zal ontkennen dat de digitalisering en globalisering in volle gang zijn’, zo vertelt Slot. ‘Als onderwijs moeten wij daar antwoord op geven. De veranderingen en daaruit ontstane behoeften zijn groot. Vanuit de Zwolse8 willen wij die vraag bedienen om op die manier de regio te dienen.’

Onderwijsinstellingen moeten elkaar opzoeken, verkennen en aanvullen, daar zijn Beun en Slot het over eens. Die verbindingen gaan echter verder dan alleen de scholen. Ook het bedrijfsleven heeft een rol en verantwoordelijkheid, evenals de overheid en niet in de laatste plaats de werknemer en student zelf. Het gaat over een collectief bewustzijn en over verbinding binnen de totale regio, in de breedste zin.

ELKAAR VINDEN

Samenwerken en verbinden is op zich niet nieuw binnen de regio Zwolle. We staan er immers om bekend dat we dat goed kunnen. Wél nieuw is dat het agendapunt nummer één is binnen de gehele regio; overheid, onderwijs, werkgevers en werknemers hebben elkaar gevonden. Slot vervolgt: ‘er is een gedeeld ›

bewustzijn. We zien nu met elkaar in dat het economisch stagneert omdat we met name kennis tekort komen. Het is daarom zaak dat we werken en samenwerken aan human capital, aan doorlopende ontwikkeling van kennis en vaardigheden en aan een optimale in-, uit- en doorstroom. Dat betekent dat we elkaars uitdagingen en krachten moeten verkennen en kennen.'
'Juist ook als onderwijsinstellingen is het van belang dat we onderling onderzoeken en aftasten', vult Beun aan. 'Ga niet kijken waar de verschillen zitten, maar kijk wat je gemeen hebt en samen doet. Daarin heb je maar één opdracht: bekijken waar je die samenwerking gaat uitbreiden. Bundel je op die manier je krachten - en dat zeggen we ook tegen werkgevers - dan leer je direct van elkaar en creëer je die nodige mogelijkheden en beweging. Bovendien, als je dingen samen doet, wordt de koek groter en kun je daar als individuele organisatie of school een groter deel in en van nemen. Samenwerken betekent winst op elk niveau.'

VERTROUWEN, DELEN, GUNNEN

Beun vindt dat je als organisatie vanzelfsprekend je eigen doelen én winstoogmerk mag hebben. Bij samenwerken gaat het soms echter ook om een stukje geven of loslaten in vertrouwen. Omdat een andere organisatie verder is in iets of omdat een andere school meer faciliteiten of diepere kennis heeft op een specifiek vlak. Juist dan wordt samenwerken een optelsom met écht resultaat. 'Samenwerken heeft alles te maken met vertrouwen, durven delen en gunnen', vertelt Slot. 'Hoe wederzijds vertrouwen ontstaat en groeit? Door gewoon te beginnen. Stap erin met de ogen dicht en maak een start. Zet koers richting de gestelde doelen en zet elke 'ja maar' gewoon eens aan de kant. Gaandeweg wordt het gezamenlijke doel vanzelf scherper.'
Breng je mensen of organisaties samen, dan blijken belangen vrijwel altijd veel dichter bij elkaar te liggen dan vooraf wordt gedacht. En dan kun je ideeën en kennis uitwisselen waardoor je beiden sterker wordt; leren van elkaar en met elkaar. 'Ik denk ook dat juist dát binnen de entiteit Zwolse8 bewezen wordt', bevestigt Beun. 'We ervaren dat 'het elkaar gunnen' intrinsiek leeft binnen de regio Zwolle. En dat is een prachtig uitgangspunt voor samenwerken.'

VERBINDING MET BUITEN EN BINNEN

Optimaal en doelgericht samenwerken betekent, zoals eerder al werd gezegd, ook bepaalde zaken loslaten. Zoals bijvoorbeeld je ego, wanneer een situatie daarom vraagt. Daarmee heeft samenwerken ook alles te maken met leiderschap. 'Het gaat ook heel sterk over hoe je er zelf als bestuurder instaat', zo weet Beun uit eigen ervaring. 'Je moet jezelf de vraag stellen 'Wat kan ik bijdragen, wat heb ik te brengen?' Daarnaast moet je kwetsbaarheid durven tonen en jezelf open opstellen. Als persoon, als mens. En dat is ook wat ELLLA neerzet: je moet vanuit je diepste binnenste werken. Verbinding met buiten begint met verbinding vanbinnen.' ‹

'In samenwerking met de Zwolse onderwijsinstellingen, NRTO, werkgevers en werknemers willen we met de op te richten werkorganisatie LLO de spanningen op de Zwolse arbeidsmarkt verzachten. Dat doen we door als 'makelaar in regionale arbeidsvraagstukken' verbinding te zoeken en te maken. LLO heeft de connectie met de Zwolse8 en de Provincie Overijssel al gemaakt. Dit willen we graag uitbreiden, zodat we met een paritair samengesteld team echt iets kunnen betekenen en bereiken voor de regio. Daarmee geven we invulling aan de Human Capital Agenda van de Regio Zwolle.'
(Annemarie Keemers, kwartiermaker werkorganisatie LLO)

Erwout Slot

We moeten elkaars uitdagingen en krachten verkennen

René de Heer, Trudy Huisman & Eddy van Hijum

Samen werk maken van de Human Capital Agenda

Wendbaarheid, beschikbaarheid en inclusie. Voor dergelijk grote thema's ga je goed zitten. Precies wat René de Heer, Trudy Huisman en Eddy van Hijum doen, rondom de Tafel van Regio Zwolle. Betrokken pioniers met een gedeelde focus: samenwerken aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt en regio, van en voor iedereen.

tekst: Marc Nijenhuis fotografie: Peter Timmer / archief bedrijven

Een leven lang leren is een opgave waar iedereen voor staat. Je bent immers elke dag aan het leren, wat je ook doet. Je leert nieuwe mensen kennen, komt uitdagingen tegen, begeeft je in nieuwe netwerken.

René de Heer

We hebben mensen nodig die niet wachten tot anderen in beweging komen

En toch is een leven lang leren en ontwikkelen bij de meeste mensen nog niet top of mind. 'Dat moet anders en daar moeten we samen aan werken, met volle aandacht en urgentie', aldus René de Heer, wethouder Gemeente Zwolle. Daarmee onderstreept hij in heldere woorden de relevantie en noodzaak van de regionale Human Capital Agenda.

SPEERPUNT VOOR VANDAAG EN MORGEN

Tijden veranderen, banen van nu bestaan over tien jaar niet meer of bestonden tien jaar geleden nog niet, vraag en aanbod evenals nodige en beschikbare kennis lijken steeds verder uit elkaar te groeien. Als je met ›

Eddy van Hijum

Groeien? Voeg continu nieuwe uitdagingen toe aan wat je al dénkt te kunnen

deze wetenschap een leven lang leren niet neerzet als één van de speerpunten in de Human Capital Agenda (HCA) dan missen we straks de boot. Op dit moment geeft een op de drie ondernemers al aan dat de economische kansen voor hun bedrijf afnemen als er niets wordt gedaan aan beschikbaar, geschikt, wendbaar en inclusief personeel.

De tijd om de HCA centraal te stellen binnen de regio Zwolle is nu. We moeten toe naar een breedgedragen mentaliteit waar een leven lang leren, opleiden en investeren in jezelf het eerste uitgangspunt is. 'Die shift maak je niet alleen', vertelt De Heer. 'We kunnen het als gemeente roepen, we kunnen het als onderwijs propageren, we kunnen 't als bedrijfsleven willen, maar het gaat erom dat je elkaar opzoekt en versterkt. Je moet met elkaar om tafel gaan. En dat is wat we doen met de Tafel van Regio Zwolle.'

DILEMMA OF OPLOSSING

Aan deze Tafel gaat het niet zozeer over praten en denken, maar over doen en oplossen. Wat er op tafel komt, zijn de dilemma's, de werkelijke problemen op de arbeidsmarkt. Daarbij blijkt dat het dilemma van de een de oplossing van de ander kan zijn, mits je elkaar weet te vinden én kent. 'In de regio Zwolle is een grote bereidheid om samen te werken', vertelt Trudy Huisman, voorzitter Economic Board Regio Zwolle. 'Dat is een sterke basis om met elkaar de uitdagingen rondom beschikbaarheid, wendbaarheid en inclusie op te pakken. En tot concrete oplossingen te komen, precíes wat we met de Tafel voor ogen hebben. We verbinden overheid, ondernemers, onderwijs en andere stakeholders om samen werkgelegenheid te creëren, talent optimaal te benutten en de regio nu en in de toekomst in beweging te brengen en te houden.'

INVESTEREN IN VERANDERING

Naast een verbindende en inspirerende functie pakt de Tafel van Regio Zwolle tevens een faciliterende rol. Daarbij gaat het ook over financiële middelen, onmisbaar bij het bevorderen en bereikbaar maken van scholing. Eddy van Hijum, gedeputeerde Economie Provincie Overijssel, vertelt: 'als Tafel bouwen we aan fondsen voor scholing en ontwikkeling. Zo werken we samen met de Gemeente Zwolle aan het Ontwikkelfonds. In Twente is er bijvoorbeeld het Twentse Fonds voor Vakmanschap dat er primair is voor werkenden op mbo-niveau, mensen die willen bijscholen om het tempo van veranderingen in hun baan bij te kunnen houden. Of voor mensen die met het oog op hun toekomst willen overstappen naar een andere sector.'

De Tafel van Regio Zwolle ziet de fondsen als een middel om het opleidingsniveau van de regionale beroepsbevolking te verhogen. Ook - en misschien wel vooral - is het een instrument om de aanpassing aan de snelle veranderingen te faciliteren en daarmee mensen in staat te stellen om daarin mee te bewegen. 'We willen perspectieven en alternatieven bieden voor mensen die dreigen uit te vallen door de veranderingen', vult Van Hijum aan. 'Dat is die wendbaarheid: kunnen anticiperen op wat er op ons afkomt, nu en de komende jaren. Digitalisering, technologisering, de

energietransitie... Ze zullen iedereen raken, ongeacht scholingsniveau, rol en functie. Daarom ben ik ervan overtuigd dat er geen betere investering in sociale zekerheid bestaat dan scholing en talentontwikkeling.'

EEN FRISSE BLIK

Naast het organiseren van de financiële middelen - actief lobbyen en verbinden om de fondsen 'te vullen' - bekijkt de Tafel samen met stakeholders hoe de gelden het meest efficiënt kunnen worden ingezet. 'De beweging faciliteren gaat uiteraard niet alleen over geld', vertelt Huisman. 'Het gaat vooral ook over anders kijken. Wat zijn bijvoorbeeld uitdagingen en behoeften van ondernemers, hoe kan het onderwijs daarop anticiperen. En andersom. De HCA is er om dát bij elkaar te brengen en daar op een praktische manier invulling aan te geven. In plaats van erover praten, kiezen we voor aanpakken en dóen. Zo starten we onder meer pilots waarmee meer experimenteerruimte ontstaat. Op die manier groeien er oplossingen in de praktijk en zo leren we samen.'

WETEN, KUNNEN, DURVEN

Doen, dat is het adagium aan deze Tafel. Dat vraagt om eigenaarschap en verantwoordelijkheid durven en willen nemen. Leiderschap dus. 'Voor de Tafel van Regio Zwolle - evenals voor de Economic Board Regio Zwolle die een evenzo groot aandeel heeft in de HCA - zie ik een duidelijke taak in het tonen van leiderschap en het neerzetten van een inspirerende visie', vertelt Van Hijum. 'Daarbij staat naar mijn mening voorop dat je verder kijkt dan de belangen van je eigen organisatie. Het gaat erom elkaar de ruimte te gunnen, waarbinnen anderen ook aan zet zijn. Bovendien, wil je anderen kúnnen inspireren dan moet je ook zelf ontwikkelen. Ik probeer continu nieuwe uitdagingen toe te voegen aan wat ik al dénk te kunnen. Daarnaast investeer ik tijd in het bezoeken van symposia en uiteraard van bedrijven. Ik wil blijven onderzoeken en vooral ook snappen waar het over gaat.'

Zo ziet Huisman het ook: 'het is belangrijk dat leiders van deze tijd wereldwijs zijn, dat ze weten wat er speelt en gebeurt. Maar ook richting kunnen en durven geven op het juiste moment: wat heeft de regio nu nodig en welke kant gaan we samen op? Wél vanuit het besef dat je het niet alleen kunt, gedreven vanuit de verbinding dus. Als leiders dat goed doen, volgt de rest en dan kun je samen coalities vormen die bijdragen aan die goede richting.' De Heer vult aan: 'ik denk ook dat er een paar mensen nodig zijn die niet wachten tot anderen in beweging komen, maar heel bewust een stap naar voren durven zetten. Pioniers, kwartiermakers, mensen die iets durven uit te dragen op het moment dat de rest van de wereld er nog niet helemaal aan toe is. En het mooie is dat we er daarvan best een aantal hebben in onze regio!' ‹

Trudy Huisman

Het gaat vooral ook over anders kijken. En over dóen!

Onze maatschappij en organisaties veranderen continu. De wereld bestaat niet uit feiten, maar uit mogelijkheden. Technologische innovaties krijgen een steeds groter aandeel in je werk, huishouden en contact met anderen. Bekende voorbeelden zijn internet of things, big data, blockchain technology en cryptocurrencies. We zien dat data en software een rol spelen in beslissingen en gedrag. Dit vraagt wat van ons als mensheid. Hoe gaan we hierin mee?

tekst: Mienke Schinkel en Karin Raaijmakers visual: ELLLA

Dit artikel dragen we op aan Hester Jelgerhuis. Mede-founder van ELLLA, inspiratiebron en geliefde schoondochter van Mienke.

COLLECTIEF SLIMMER

Onze samenleving en economie zijn fundamenteel aan het veranderen. We leven in het transformatietijdperk waarin verandering de enige constante is en waarin grote maatschappelijke verschuivingen plaatsvinden die chaos en instabiliteit veroorzaken. Hoe kunnen bedrijven en mensen hierop inspelen? Jan Bommerez en Jan Rotmans spreken over een omwenteling van mensen, organisaties en de samenleving. Het goed functioneren van de mens – die nu aan de zijlijn is gezet en door starre regels en structuren wordt gedwongen om de bestaande systemen in stand te houden – moet weer belangrijker worden dan het systeem. Opkomende waarden zijn collectieve intelligentie, co-creatie en het aanboren van extra menselijk potentieel. Samen slimmer worden.

NIEUWE BUSINESSMODELLEN

De technologische ontwikkelingen hebben tevens impact op bestaande businessmodellen. In alle sectoren zien we nieuwe producten, slimme manieren van produceren en nieuwe businessmodellen. Uber is het grootste taxibedrijf, maar bezit zelf geen voertuigen. Airbnb is de grootste leverancier van accommodaties, zonder vastgoed. Of denk eens aan de omnichannel-strategie die veel winkels gebruiken, ongeacht waar deze zich bevinden (offline/online). Het zijn voorbeelden van nieuwe businessmodellen, mogelijk gemaakt door technologische innovatie. Wat betekenen deze disruptieve ontwikkelingen in jouw sector en voor jouw baan?

VAN BAANZEKERHEID NAAR WERKZEKERHEID

Hoe bereiden we ons voor op de veranderende en flexibel wordende arbeidsmarkt? Vaste contracten worden zeldzamer, jobhoppen is een fenomeen en zogeheten 'flexklussen' nemen toe. Willen we meedoen op de arbeidsmarkt, dan moeten anticiperen op deze veranderingen. Dit betekent continu investeren in onze ontwikkeling, om duurzaam inzetbaar te worden en blijven. We moeten blijven leren, ontwikkelen en groeien. In beweging blijven. We gaan dan ook van 'baanzekerheid' naar 'werkzekerheid': de zekerheid om werk te vinden en te behouden en jezelf verder te ontwikkelen op de arbeidsmarkt, maar niet noodzakelijk in dezelfde baan. Het zal normaler worden dat we verschillende banen hebben, soms zelfs tegelijkertijd.

GEESTELIJKE HYGIËNE

Om met de druk en onrust van de snelle ontwikkelingen te kunnen omgaan, zijn geestelijke gezondheid en welzijn nodig. We vinden lichamelijke hygiëne vanzelfsprekend; we staan dagelijks onder de douche, poetsen onze tanden en gebruiken producten voor uiterlijke verzorging. Onze geestelijke hygiëne is echter vaak een ondergeschoven kindje, terwijl de geest grote invloed heeft op het lichaam, gezondheid en op hoe we ons voelen en ons leven en werk ervaren. Geweldloze communicatie, compassie en waarderend zijn naar jezelf en anderen, zijn instrumenten voor de scholing van de geest. In toenemende mate worden we ons bewust van het belang van een goede geestelijke hygiëne die zorg draagt voor innerlijke weerbaarheid. Er komt steeds meer aandacht en zorg voor de geestelijke hygiëne; wie is er eigenlijk baas in ons brein? Bewustzijn en inzicht krijgen in hoe ons brein zich verder ontwikkelt, is van groot belang en niet langer het terrein van de gezondheidszorg alleen. Gezond denken en wijs handelen is te leren. Hiervoor moeten we soms door onze mentale slagbomen heen rijden.

JE GEEST SCHOLEN MET VIJF INTELLIGENTIES

Door ons bewust te zijn en te bekwamen in vijf niveaus van intelligentie, zorgen we ervoor dat we evenwichtiger, gezonder en completer in het leven staan.
IQ staat voor rationele intelligentie. Het gaat over logisch redeneren, analyseren en verklaren. Het gebied van de cognitieve kennis.
EQ staat voor emotionele intelligentie: het vermogen om emoties en gevoelens van jezelf en van de ander te (h)erkennen en deze in samenwerkingen verbindend te gebruiken.
FQ staat voor fysieke intelligentie: weten wat jouw lichaam nodig heeft. Zorg je goed voor je lijf met onder meer voeding en sport? Dan zul je meer energie, weerbaarheid en vitaliteit ervaren.
SQ staat voor spirituele intelligentie. Het vermogen te acteren vanuit een bewuste verbinding met waarden en levensprincipes. Het gaat om

Over een leven lang leren in de toekomst

HET VERHAAL VAN SNELLE VERANDERINGEN EN CREATIEVERMOGEN

de mate waarin we ons leven in een bredere, rijkere en meer zingevende context plaatsen. Tot slot staat CQ voor collectieve intelligentie: samen slimmer werken, elkaar ontmoeten op waarden en daarnaar handelen, sterke netwerken vormen die goede zaken met elkaar doen op basis van vertrouwen.

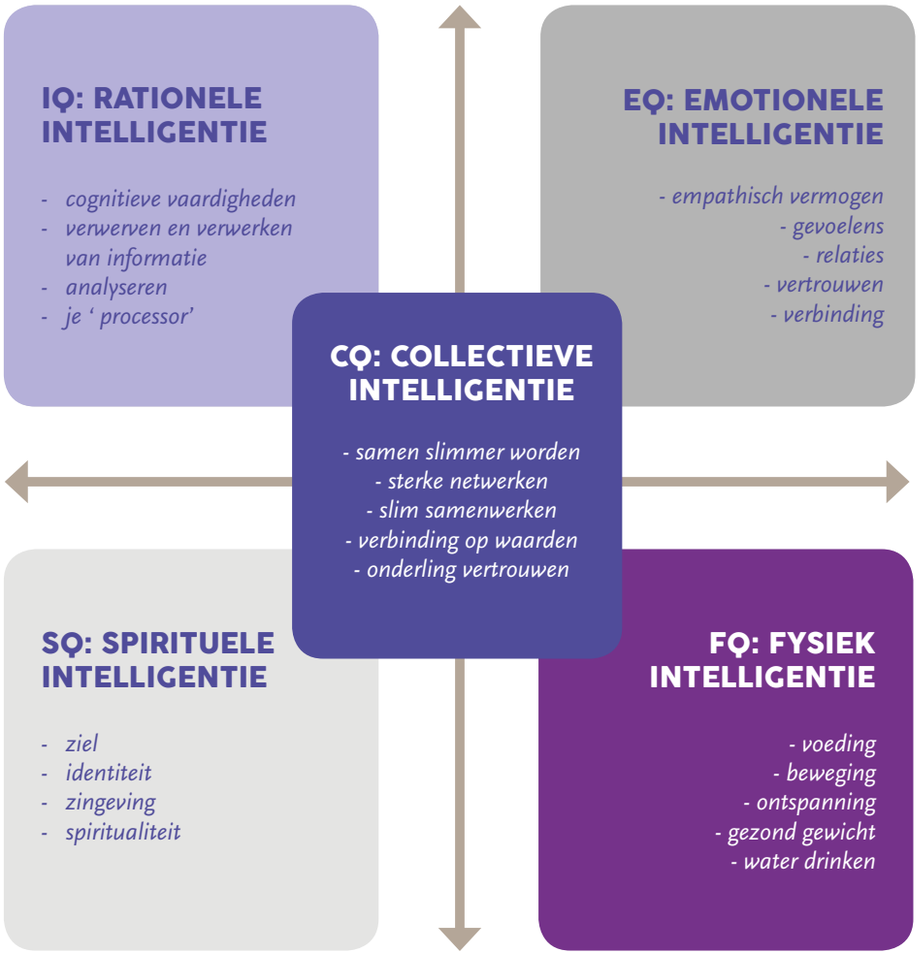
NA 10 JAAR ELLLA

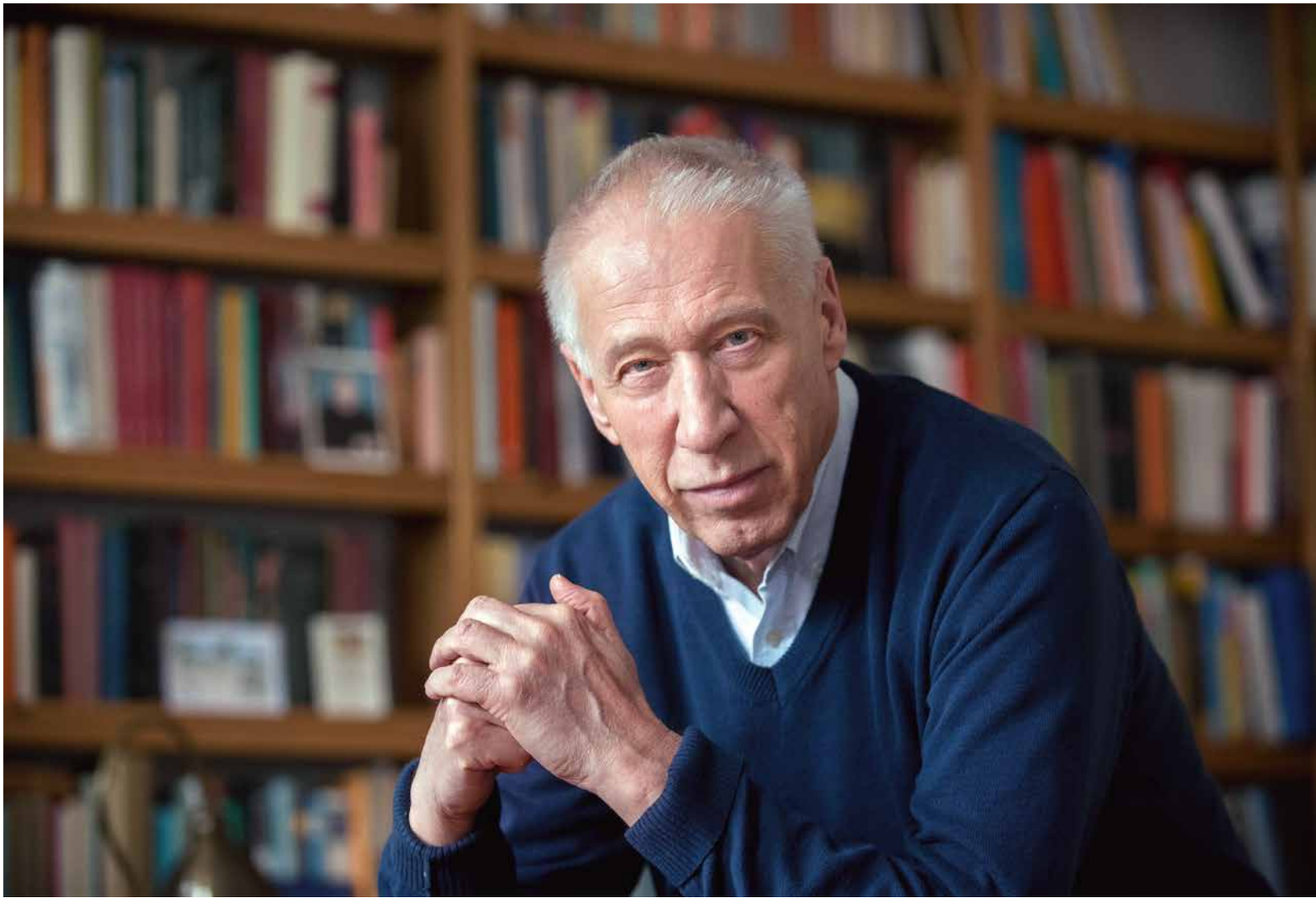
We kunnen zeggen dat de collectieve intelligentie in onze regio sterk is toegenomen, dat is te zien in vele netwerken die elkaar versterken en echt samenwerken. Hier bouwen we graag op voort. Ook nodigen wij andere individuen, organisaties en regio's uit om met elkaar slimmer te worden en te werken aan ieders wijsheid. Stuur jij op de achteruitkijk spiegel of omarm jij met ELLLA ons scheppende vermogen? ‹

Een aantal zinnen in dit artikel is geïnspireerd op het gedachtegoed van cultuurfilosoof, kennistheoreticus en auteur Arnold Cornelis.

'Once you stop learning, you start dying' - Albert Einstein. Iedere dag is een ontdekkingstocht in een wereld waarin je je blijft verwonderen. Dat snappen we als we door de ogen van een kind kijken, maar ook als volwassene moeten we blijven leren. Geen businessmodel blijft twintig jaar hetzelfde. En skills die we nu ontwikkelen, worden overgenomen door robots en ICT. Verwondering is de key, om klaar te zijn voor de toekomst.'
(Emmely Lefevre, moderator bij ELLLA)

Vijf intelligenties





JOEP DOHMEN

De terugkeer van de levenskunst

‘Het valt mij op dat de kunst in onze samenleving met voorwerpen te maken heeft en niet met mensen of met het leven. Kunst is een specialiteit geworden van experts die men kunstenaars noemt. Waarom zou niet iedereen een kunstwerk van zijn leven kunnen maken?’ (Michel Foucault)

tekst: Joep Dohmen fotografie: archief Joep Dohmen

Pas nu ik zelf ouder word, begin ik langzaam iets te begrijpen van de filosofie. Net als de meeste stervelingen heb ik zelf ook lang gedacht dat filosofie te maken heeft met kritisch nadenken en logisch argumenteren. Ik veronderstelde dat filosofie leert om ingewikkelde kwesties te analyseren, heldere concepten te verbinden met concrete ervaringen en eigen standpunten te legitimeren. Dat is allemaal waar, maar het is niet het wezen van de zaak. Filosofie is wezenlijk praktisch: zij leert ons om goed te leven.

Leven zonder spijt over het verleden en zonder angst voor de toekomst

LEVEN ZONDER SPIJT

Een van mijn inspiratiebronnen is het late werk van de Franse filosoof Michel Foucault. Hij ontdekte in de filosofische scholen van de klassieke oudheid een diep ontwikkelde 'cultuur van het zelf'. De belangrijkste Griekse en Romeinse filosofen wilden geen slaaf zijn, niet van de staat of van tiran, niet van een ander mens maar ook niet van de eigen behoeften of passies. Deze klassieke filosofen hadden bovendien een sterk besef van de eindigheid van het leven. Hun filosofie was bedoeld om mensen te leren te leven zonder spijt over het verleden en zonder angst voor de toekomst. Hun missie was innerlijke vrijheid en een bloeiend leven. De naam van die missie was: 'technè tou biou, ars vitae', ofwel levenskunst. Wat waren hun belangrijkste lessen?

INVLOED

Socrates leerde dat je jezelf moet leren kennen. Wie zichzelf echt kent, kan niet verkeerd handelen. Plato leerde dat je het oog gericht moet houden op het goede, anders leid je een futiel en zinloos leven. Aristoteles ontwikkelde een inmiddels beroemde deugdenethiek. Je moet je hele leven lang oefenen in het ontwikkelen en praktiseren van goede gewoontes zoals verstandigheid, moed, matigheid en rechtvaardigheid. Epicurus hield ons voor dat je vooral moet leren genieten. Wie de verkeerde verlangens najaagt, kan het geluk wel vergeten. De stoïcijnen tot slot, preekten autonomie. Je moet in het leven goed weten waar je wel over gaat en waar niet. Als mensen ongelukkig zijn, komt dat meestal doordat ze verkeerde verwachtingen hebben en hun invloedssfeer overschatten.

DE TRADITIE VOORBIJ

Intussen leven wij al lang niet meer in de klassieke oudheid, maar in de hectische late moderniteit. Wij zijn de traditie ver voorbij en leven in een dynamische samenleving die gedomineerd wordt door markt, (sociale) media en technologie. Het grootste verschil met de ouden is dat wij niet langer geloven in de menselijke natuur. Onze eigen opdracht is sinds de verlichting dat ieder van ons binnen zijn/haar eigen speelruimte de richting van zijn of haar leven zelf moet bepalen. Hoe je leeft, met wie, waarvoor en tegen welke waardenhorizon, dat moet ieder van ons zelf uitzoeken. 'Zorg voor jezelf' leerde Foucault. Ik voeg daaraan toe: 'kijk regelmatig achterom'. In het meest onzekere tijdperk van de geschiedenis zijn zelfkennis, deugd, matigheid en onthechting meer dan ooit noodzakelijk.

OVER PROF. DR. JOEP DOHMEN

Naast schrijver en spreker is Joep Dohmen onder andere emeritus-hoogleraar Wijsgerige en Praktijkgerichte ethiek aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht. Voor ELLLA is hij een inspirator en deelt hij als vaste spreker zijn inzichten in de leergang Bronnen van Leiderschap. Hij brengt filosofie dichter bij de mens. Dit omarmt ELLLA, omdat er wijze lessen uit de filosofie te halen zijn die ook in de huidige tijd van betekenis zijn.

BOEKENTIP 'OVER LEVENSKUNST'

Levenskunst gaat over betekenis toevoegen, het is zingevend. Het helpt de mens het leven vorm te geven. In het boek 'Over levenskunst' laat de heer Dohmen op een toegankelijke en heldere manier een aantal filosofen aan het woord. Er komen thema's aan bod zoals beheersing en overgave, eenzaamheid en vriendschap, ons verlangen naar rust en onze behoefte aan verstrooiing. Een boek met praktische filosofie voor het moderne leven.

High-Tech Offset

Makkelijker produceren

High-Tech Offset volgens Veldhuis Media

Veldhuis Media heeft het drukproces volledig geïntegreerd, geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Dit supersnelle en slimme concept noemen we High-Tech Offset.
Door uw en ons drukwerkproces volledig en naadloos op elkaar aan te sluiten, krijgt u uw kwaliteitsdrukwerk een stuk sneller, efficiënter en toch voordelig.

Snel en efficiënt het drukwerk op de plaats van bestemming.

GRAFIMEDIA SCGM ISO 12647 GECERTIFICEERD

VELDHUIS MEDIA
Daar krijg je een kleur van!

Kanaaldijk OZ 3
8102 HL Raalte

T 0572 - 34 97 00
F 0572 - 34 97 99

info@veldhuis.nl
www.veldhuis.nl

colofon

najaar 2018

UITGEVER:
A² business, info@a2business.nl
Concepteigenaar van o.a. ZON' Regio Zwolle
en INN'twente

REDACTIETEAM:
ELLLA, Karin Raaijmakers, hoofdredactie
MCM tekst, Mirjam van Huet, eindredactie

AUTEURS:
Marc Nijenhuis (Marc Schrijft)
Mirjam van Huet (MCM tekst)
Yvonne de Haan
Alien ter Mate
Ben Tiggelaar
Daniel Ofman
Jan Bommerez
Arend Ardon
Joep Dohmen
Arjan Gosker (ELLLA)
Mienke Schinkel (ELLLA)
Karin Raaijmakers (ELLLA)

ELLLA BEDANKT:
Haar relaties
en iedereen die in de afgelopen tien jaar een bijdrage heeft geleverd aan ELLLA.

Haar ambassadeurs
Bert Beun (Deltion College)
Klaas Feenstra (Rabobank Vaart en Vechtstreek)
Ingrid Geveke (Gemeente Zwolle)
Martin Hemmink (Hemmink B.V.)
Trudy Huisman (Economic Board Regio Zwolle)
Guus Janse (PwC)
Arjan Jansen (Regio Zwolle United/PEC Zwolle)
Jacco Vonhof (MKB Nederland).

Haar moderatoren en coaches
Mienke Schinkel (oprichter ELLLA), Elja Kalisvaart, Hannie te Grotenhuis, Erik Faasen, Tanja Geurtse, Emmely Lefèvre, Bertram Ramspeck, Harry Slegh en Peter Sierksma.

DIT BLAD IS MEDE MOGELIJK GEMAAKT DOOR:

COVER:
Ard Hunnersen

FOTOGRAFIE:
Peter Timmer
Archief bedrijven, tenzij anders vermeld

VORMGEVING:
Advice reclame adviesbureau
Jasper Hofman, art-direction

EEN SPECIAAL MAGAZINE VAN ELLLA:
Dit magazine is een speciale uitgave ter ere van het tienjarig bestaan van ELLLA. De oplage (2.500) wordt verspreid tijdens 'Een Leven Lang Leren in 1 dag!' op 4 oktober 2018 en daarna onder relaties binnen bedrijfsleven, overheidsinstellingen en onderwijsorganisaties.

Voor meer informatie, vragen of reacties, neem contact op met ELLLA. Kijk op www.ellla.nl, mail naar contact@ellla.nl of bel met 06 42 28 65 58. ELLLA, Een Leven Lang Leren Academie Burgemeester van Roijensingel 16, 8011 CT Zwolle

COPYRIGHT:
Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden gereproduceerd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de andere auteursrechthebbenden. Het ongevraagd toesturen van materiaal geschiedt op eigen risico.

AANSPRAKELIJKHEID:
Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. De uitgever is echter niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden of gevolgen van onvolkomenheden.

DRUK:
Veldhuis media, veldhuismedia.nl

Veldhuis Media is ISO- en FSC-gecertificeerd en past duurzame productiemethodes toe.

contact@ellla.nl
twitter.com/MetELLLA
linkedin.com/company/ellla/

ELLLA
een leven lang leren academie

WWW.ELLLA.NL