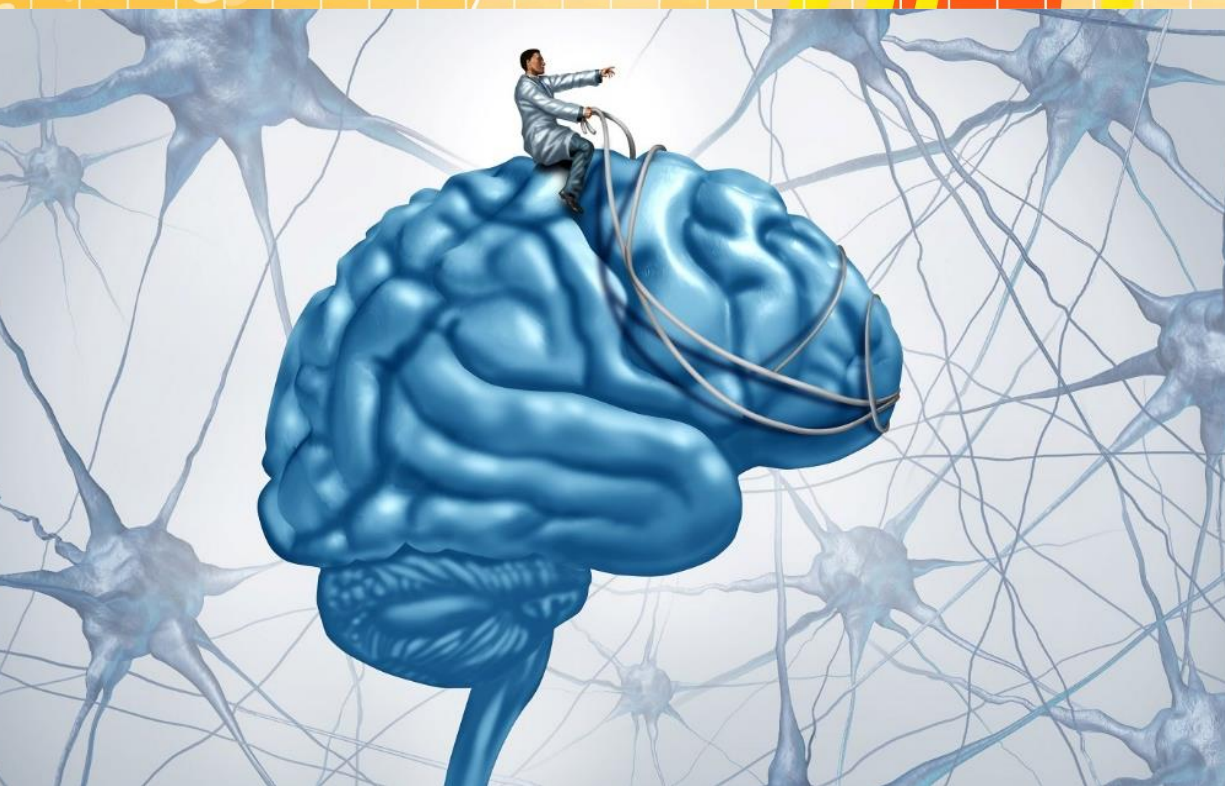


BREIN VRIENDELIJK LEIDINGGEVEN



Zo ontwikkel je excellente teamprestaties

Jan Olav Smit

Consultancy



for Teams



Na het lezen van dit handboek

- Herken je de overlevingsreflexen van je medewerkers.
- Begrijp je hoe de VUCA-factoren het brein beïnvloeden.
- Weet hoe je de '6 – 7 tjes' cultuur transformeert naar de krachtige 8 – 9 cultuur.
- Creëer je een betekenisvolle cultuur van veiligheid, innovatie en betrokkenheid door breinvriendelijk leiderschap.
- Onderken je het belang van een inspirerende visie en doelgerichtheid bij het realiseren van indrukwekkende resultaten.
- Maximaliseer je de voordelen van een Lerend PraktijkTeam door casussen binnen 100 dagen af te ronden voor snellere en meetbare resultaten.
- Weet je hoe je een Lerend PraktijkTeam (LPT) samenstelt, inricht en aanstuurt.
- Stimuleer je ontwikkelingsgerichte feedback voor persoonlijke groei en prestatieverbetering.
- Haal je een hoger rendement uit je opleidingsbudget.
- Bouw je een lerende cultuur die je medewerkers motiveert en betrokken houdt.
- Ontdekken jouw medewerkers waarom ze voor jou moeten kiezen.
- Geef je breinvriendelijker leiding, op weg naar excellente teamprestaties.

Goed om te weten:

In dit handboek hanteer ik voor de duidelijkheid de je-vorm om de lezer aan te duiden. Overval waar “je” staat, is uiteraard ook “u” van toepassing.

Proclaimer

Bij de samenstelling van deze publicatie is de grootste zorg besteed aan de juistheid van de opgenomen informatie.

HGMR is verantwoordelijk voor de informatie in deze publicatie. Merk je dat iets niet klopt? Laat het mij dan alsjeblieft meteen weten. Dan corrigeer ik zo nodig.

Leiden, zomer 2024



Jan Olav Smit

Consultancy  for Teams



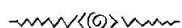
HGMR is een merknaam van Consultancy for Teams.

Inhoudsopgave

Mijn 15 belangrijkste inzichten	10
25 jaar Consultancy for Teams	11
Het grote verlangen	11
Als je maar één minuut hebt	14
1. Zeg bye bye tegen de 6 – 7 tjes cultuur	16
Samenvatting	16
1.1 Ben je het zat?	17
1.2 5 Kernproblemen	18
1.3 Herken je de 6 – 7 tjes cultuur?	19
1.4 Je wordt er chagrijnig van	20
1.5 Zeg bye bye tegen de 6 – 7 tjes cultuur	21
2. Begrijp hoe het brein werkt	22
Samenvatting	22
2.1 Waar komt al die stress vandaan?	23
2.2 3 Breinvriendelijke tips	27
2.3 Breinprincipes van Carol Dweck	27
2.4 De formidabele uitdaging	28
2.5 Waarom leren soms frustrerend is	31
3. Het geheime recept van de 8 – 9 organisatie	32
Samenvatting	32
3.1 Betreed het speelveld van excellentie	35
3.2 Breinvriendelijk leidinggeven, hier doe je het voor	37
3.3 Laat zien wie je bent en waar je voor staat	41

3.4	Bouw volgens de 10 principes van breinvriendelijk leidinggeven	43
3.5	(Her)ontdek het vuur van je medewerkers	44
3.6	Excellente prestaties realiseren, is sturen van intrinsieke motivatie	45
3.7	Breinvriendelijk beïnvloeden	47
3.8	Leren is gedragsverandering	48
3.9	Ontrafel de kracht van actieleren	49
3.10	We leren verschillend	52
3.11	Breinvriendelijker leren	55
3.12	Werk met Lerende PraktijkTeams (LPT's)	56
3.13	10 voordelen van Lerende PraktijkTeams	57
3.14	Voordat je start met LPT's	60
4.	Zo organiseer je een Lerend Praktijk Team	66
	Samenvatting	66
4.1	Een gemeenschappelijke visie stuurt het brein	67
4.2	Formuleer de gemeenschappelijke visie	68
4.3	Zonder doel, geen score	70
4.4	Pak de aandacht met inspirerende LPT-casussen	72
4.5	Hoe vind je de juiste kandidaten voor je LPT?	75
4.6	Stel je eerste Lerend PraktijkTeam samen	77
4.7	Een goed begin, versterkt de motivatie	80
4.8	De kick off – bijeenkomst	81
5.	De casus binnen 100 dagen gereed	93
	Samenvatting	93
5.1	Verbeter je focus	94
5.2	Zet voortdurend kleine stappen	95
5.3	Het 100 dagen programma	96
5.4	Breinvriendelijk coachen	98

5.5	Volharden, de rit voltooien	100
5.6	Het leerjournaal	102
5.7	Voortgang controleren	103
5.8	Sturen	105
5.9	Hou het levendig, luchtig en verrassend	105
5.10	Toasten op het succes	106
5.11	Deze stap wordt bijna altijd overgeslagen	107
6.	De 8 – 9 cultuur	110
	Samenvatting	110
6.1	Hoe gaat het meestal ...	111
6.2	Start met omdenken!	112
6.3	De breinvriendelijke hefbomen van de 8 – 9 cultuur	112
6.4	Op weg naar de Lerende Organisatie	114
7.	Over Jan Olav Smit	118



Voorwoord

Lig je wel eens te woelen in bed?

Houdt jouw organisatie je 's nachts wakker?

Voel je die knagende ontevredenheid omdat jouw organisatie zoveel meer potentieel heeft dan het momenteel benut?

Breek jij het hoofd over het feit dat het maar niet lukt om de juiste mensen aan boord te krijgen? En als je die zeldzame parels dan hebt gevonden, verlaten ze jouw organisatie even snel als ze zijn gekomen.

En laten we het niet eens hebben over het bovengemiddelde ziekteverzuim, dat tot vertragingen en frustratie leidt.

Zorgen die niet verdwijnen wanneer je het licht uitdoet.

Ik herken en begrijp de ernst van deze breinbrekers.

Maar laten we, in plaats van te focussen op de huidige obstakels, eens kijken naar de mogelijke horizon als we het fundament verleggen.

Stel je voor dat jouw medewerkers naast hun taken vervullen, volledig betrokken zijn bij de bedrijfsprocessen. Waar eigenaarschap wordt aangemoedigd en ongewoon goede resultaten opleveren.

Hoe je dat voor elkaar krijgt, vind je in deze jubileumuitgave.

Ik ben ervan overtuigd dat dit leidt tot fascinerende prestaties die je organisatie naar ongekende hoogten zullen stuwen.

Durf je deze onweerstaanbare uitdaging aan te gaan?

Laten we gezamenlijk de grensverleggende potentie en jouw organisatie ontwikkelen naar een 8 – 9 cultuur, de plek waar plezier en topprestaties elkaar dagelijks ontmoeten.

Investeer vandaag nog in de meesterlijke toekomst van jouw organisatie.

Kies en besluit,

Jan Olav

Jan Olav Smit

Indrukwekkende visie omzetten in betekenisvolle werkelijkheid.



Recensies

Mijn 15 belangrijkste inzichten

1. Voor je het doorhebt, schiet je brein in de overlevingsstand.
2. Het brein heeft altijd behoefte aan veiligheid.
3. Je denkt pas echt na als je brein zich veilig voelt.
4. Het statische brein ervaart in elke verandering een gevaar.
5. Breinvriendelijk leidinggeven bevordert groei en bloei van je medewerkers en leidt tot excellente teamprestaties.
6. Het dynamische brein creëert, is veerkrachtig en leert gemakkelijker.
7. Met intrinsieke motivatie presteer je op je best.
8. Geef ruimte aan het experiment.
9. Leren is het inademen van de toekomst.
10. Werken met Lerende Praktijk Teams is super effectief.
11. Diversiteit stimuleert creativiteit.
12. Creativiteit vereist risico's nemen.
13. Een lerende cultuur vormt de basis voor nu en de toekomst.
14. Het kernidee van de Lerende Organisatie is het voortdurend aanpassen, innoveren en verbeteren door middel van collectief leren en samenwerken.
15. De Lerende Organisatie is de veerkrachtige organisatie.



25 jaar Consultancy for Teams

Na precies tien legendarische jaren bij GEA Adviesgroep besloot ik in 1999 een nieuw en spannend avontuur aan te gaan door mijn eigen advies- en trainingsbureau, Consultancy for Teams, op te richten.

En nu bestaat het bureau al 25 jaar!

Uiteraard reden voor een feestje.

Jubileumboek

Ik vier het met de uitgave van het gratis jubileum handboek “Zo realiseer je betekenisvolle 8 – 9 prestaties”. Twee en dertig pagina’s vol inspiratie.



Een must-read als je je organisatie naar nieuwe zinderende hoogte wil brengen. Via de QR-code download je je eigen exemplaar.

Ontdek de kernproblemen waarmee veel organisaties vandaag de dag worstelen, zoals hoog ziekteverzuim, ongewenst personeels-verloop en een cultuur van middelmatigheid.

Maak kennis hoe je de 8 – 9 cultuur creëert waarin medewerkers hun taken uitvoeren, volledig betrokken en gemotiveerd zijn. Focus je met name op de intrinsieke motivatie en cultiveer de groeimindset van je medewerkers.

Wat dit handboek echt onderscheidt, zijn de praktische stappen die je direct kunt toepassen: van persoonlijke ontwikkeling en strategische doelstellingen tot effectief teamleren. Betreed de arena van bedrijfsexcellentie!

Inclusief de vindingrijke routekaart naar een indrukwekkende toekomst waarin jouw organisatie floreert door inspirerend leren en verbeteren.

Een praktische gids voor elke leidinggevende om zijn of haar bedrijf naar een visionair niveau te tillen.

Het grote verlangen

In 99% van de gevallen veranderen we pas als we pijn voelen.

Voel je de pijn nu? Dan reageer je snel. Als de veranderingen langzaam en subtiel plaatsvinden, merk je ze nauwelijks op en reageer je vaak te laat. Dit fenomeen wordt ook wel de "gekookte kikker" genoemd.



Toch zijn er genoeg mensen die subtiële veranderingen waarnemen en dit melden wanneer ze zich veilig voelen. Zij hebben vaak een frisse visie, wat zeer waardevol is voor de organisatie en kan leiden tot positieve veranderingen en groei.

Door breinvriendelijk leiding te geven, zullen zij zich voldoende gesteund voelen om proactief hun inzichten en suggesties te delen, wat bijdraagt aan voortdurende verbetering en innovatie binnen de organisatie.

Wil je grootse resultaten?

Het feit dat je hier bent, betekent dat je iets groots en fenomenaals wilt bereiken.

Je ambieert om meer mensen te inspireren en aan te trekken, met als ultiem doel een organisatie te vormen die gewaardeerd wordt met een onderscheidende 8 of 9.

Dat is indrukwekkend en bewonderenswaardig!

Eerdere pogingen

Ondernam je al eerder pogingen om je organisatie te verbeteren?

En dacht je aan uitgebreide cursussen of adviesprogramma's, maar toch voelde je enige weerstand tegen die aanpak.

Dat begrijp ik.

Tussen “weten van” en “actie” ligt een heel pad.

Jouw doelen omvatten bijvoorbeeld meer tijd vrijmaken voor zaken die er toe doen, unieke en hoogstaande waarde genereren, en het behouden en aantrekken van topmedewerkers.

Jouw ambitie is om organisatorisch uit te blinken, wat resulteert in een sterke reputatie en loyaliteit binnen jouw organisatie.

Maar, grote vraag ... waar begin je?

Welke mogelijkheden zijn beschikbaar die passen bij jouw verleidelijke visie en organisatie?

Verlaat de 6 – 7 tjes cultuur

Verderop ontdek je waarom veel organisaties vasthouden aan een cultuur van middelmatigheid of “goed genoeg”. De 6 – 7 tjes cultuur en hoe het brein hierbij een grote rol speelt.

Maar nog belangrijker is het besef van hoe je datzelfde brein doeltreffend inzet om jouw organisatie naar een legendarisch niveau te tillen.

Inspiratie

Dit handboek geeft je concrete handvatten hoe je op breinvriendelijke wijze met Lerende PraktijkTeams de 8 – 9 cultuur realiseert.

Als je maar één minuut hebt

Leidinggevend worden geconfronteerd met diverse uitdagingen zoals verantwoordelijkheidsdruk, concurrentie, personeelskwesties, teamdynamiek, moeizame veranderprocessen en werk-privébalans. Deze factoren kunnen leiden tot een cultuur van middelmatigheid, gekenmerkt door hoog ziekteverzuim, burn-outs en verlies van talent.

Het doel is om deze '6 - 7 tjes' cultuur om te vormen naar een positieve werkomgeving waar medewerkers zich gewaardeerd voelen en verantwoordelijkheid nemen.

In de context van de organisatie in de VUCA-wereld (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), ervaren medewerkers vaak stress die hen in de overlevingsstand zet. Dit wordt aangestuurd door het reptielenbrein, wat kan leiden tot zakelijke complicaties zoals weerstand en verloop onder medewerkers. Creëer veiligheid en bevorder de dynamische mindset. Actieve leeromgevingen helpen medewerkers te groeien en betrokken te blijven.

De overstap naar de 'majestueuze 8 – 9' organisatie impliceert het omarmen van doelgerichtheid, de '110% strategie', breinvriendelijk leiderschap, constructieve samenwerking, innovatie, persoonlijk meesterschap en grensverleggend actieleren. Belangrijke pijlers zoals open communicatie, proactief gedrag en inspirerende kennisdeling dragen bij aan een cultuur van excellence en duurzame groei.

Maak gebruik van Lerende PraktijkTeams (LPT's). De 100-dagenmethode voor LPT-casussen focust op het bereiken van concrete resultaten, zelfs in uitdagende omstandigheden zoals stress en compromissen op kwaliteit. Het opbouwen van de excellente organisatie vereist consistentie in het toepassen van bezielende principes en het cultiveren van een gemeenschappelijke visie voor focus, betrokkenheid en flexibiliteit.

Leidinggevend moeten inzicht hebben in de impact van hun gedrag en optreden als rolmodellen om de Lerende Organisatie te stimuleren. Door breinvriendelijk leiderschap toe te passen, kunnen ze medewerkers beter

begeleiden door veranderingen en hun volledige potentieel benutten. Het succes van leerinitiatieven wordt versterkt door waardierend coachen, ontwikkelingsgerichte feedback en continue evaluatie en verbetering.



1. Zeg bye bye tegen de 6 – 7 tjes cultuur



Ben je het zat?

Transformeer je werkcultuur naar succes en bevlogenheid!

Samenvatting

Als leidinggevende ervaar je uitdagende situaties, zoals verantwoordelijkheidsdruk, concurrentie, personeelskwesties, teamdynamiek, moeizame veranderprocessen en werk-privébalans.

Er zijn 5 kernproblemen die resulteren in een cultuur van middelmatigheid met hoog ziekteverzuim, burn-outs en verlies van talent.

Transformeer deze 6 – 7 tjes cultuur naar een positieve, bevlogen werkcultuur waar medewerkers zich gewaardeerd voelen, verantwoordelijkheid nemen. Wat blijkt? Er is bemoedigend veel ruimte voor groei en ontwikkeling.

1.1 Ben je het zat?

Ik ga ervan uit dat je als leidinggevende regelmatig de spanning van uitdagende situaties ervaart, maar ook kwesties tegenkomt die je 's nachts wakker houden. Zoals bijvoorbeeld:

- 1. druk van verantwoordelijkheid**
De constante vraag of je wel de juiste keuzes maakt.
- 2. concurrentiestrijd**
De angst om de race te verliezen, krimpend marktaandeel of achterop raken in innovatie.
- 3. personeelskwesties**
Benut je ieders kwaliteiten en talenten?
Hoe hou je je goede medewerkers binnenboord?
Hoe vul je alle vacatures?
- 4. teamdynamiek**
Wat te doen met conflicten op de werkvloer?
- 5. stropige veranderprocessen**
Waar is eigenaarschap, spontaniteit en energie nog te vinden?
- 6. verstoorde werk/privé balans**
Geef je voldoende aandacht aan jezelf, je gezin, je werk?
Wat betekent dat voor je gezondheid?
De juiste balans vinden is jouw constante zorg.

1.2 5 Kernproblemen

Stel je voor. Je voelt op je klompen aan dat er in je organisatie boordevol onbenut potentieel beschikbaar is. Maar helaas, ... om diverse redenen blijft dit volledige potentieel onbereikbaar. Ongrijpbaar lijkt wel.

En dat leidt tot 5 kernproblemen.

1^e kernprobleem → het bereiken van ambities lijkt een “onhaalbare” uitdaging

Je bereikt moeizaam je ambities en doelen. De term "onhaalbaar" suggereert dat er grote obstakels zijn die het lastig maken om succesvol te zijn in het realiseren van deze ambities.

Stel dat het je toch lukt!

2^e kernprobleem → het percentage écht gemotiveerde medewerkers is lager dan gewenst

Zo'n situatie heeft een negatieve invloed op de gehele bedrijfscultuur.

Stel dat je straks een 8 – 9 cultuur hebt, en je medewerkers super gemotiveerd zijn om gezamenlijk ambities te realiseren.

3^e kernprobleem → werken in de waan van de dag

Herken je dit? Teams die van incident naar incident lijken te strompelen.

Wat als je deze dagelijkse chaos transformeert in een gestroomlijnde, doelgerichte operatie.

4^e kernprobleem → het vertrek van loyale medewerkers

Het ongewenste verlies van waardevolle krachten ondermijnen het succes van de organisatie. Waarom ze vertrekken ze?

Ontwikkel een veilige breinvriendelijke omgeving van loyaliteit en toewijding waardoor talent aan boord blijft.

5^e kernprobleem → stagnerende vooruitgang

De continuïteit van de organisatie staat op het spel. Slimme concurrenten halen je in.

1.3 Herken je de 6 – 7 tjes cultuur?

Deze problemen leiden tot een bovengemiddeld ziekteverzuim, hoog frustratiegehalte, burn-outs, klachten uit de markt en ongewenste uitstroom van waardevol personeel.

Slechts het topje van de ijsberg.

Dit creëert gaten en overbelasting in je team maar ernstiger, het laat littekens achter in je organisatiecultuur.

En leegloop van talent is een strategisch pijnpunt.

Maar wat als ik je vertel dat er meer is?

Onder de waterlijn zijn onzichtbare kosten die jouw winstgevendheid verder saboteren, zoals:

- fouten door tekort aan actuele kennis
- slordigheden door gebrekkige vaardigheden
- spanningen door ongewenst gedrag
- geaccepteerde foutmarges
- klachten met directe gevolgen voor je bedrijfsreputatie
- lage prestatieniveaus die als heersende norm worden beschouwd.

Organisaties met deze ongewenste verschijningsvormen noem ik de 6 – 7 tjes organisatie. Ze staan wat mij betreft in de overlevingsstand.

Straks ontdek je welke opvallende invloed het brein heeft in het ontstaan en handhaving van die 6 – 7 tjes cultuur. Het onthutsend antwoord. Je medewerkers staan in de overlevingsstand.

Duidelijk is dat je de 6 – 7 tjes cultuur goed herkent aan medewerkers die:

- hun verantwoordelijkheid ontlopen, eigenaarschap is nauwelijks aanwezig
- “duiken” om maar niet op te vallen
- alleen het meest noodzakelijke doen
- leven in de waan van de dag.

En dat je beste medewerkers zich onvoldoende gehoord en gezien voelen en vertrekken.

1.4 Je wordt er chagrijnig van

Beeld je een organisatie in waar de motivatie op een laag pitje staat, en traagheid de norm is. De realiteit van achterblijvende omzet en teleurstellende winstcijfers domineert.

Of erger ...

... dat deze organisatie worstelt met verlies in plaats van groei. Met een negatieve impact op teamgevoel en bedrijfsresultaten. Het verhaal van verloren kansen. De plek waar zelden een reden voor een schitterend feestje is.

Wat doen mensen om in zo'n organisatie te overleven?

Een veel gehoorde uitspraak bij de koffieautomaat is: *“Laat die managers maar lekker rommelen. Ik zit hier goed.”*

Een opmerkelijk signaal dat medewerkers organisatiegedoe ontwijken.

Ze hebben onvoldoende zelfvertrouwen of moed om hun eigen ideeën in te brengen. In plaats daarvan wachten ze passief op het volgende project en lopen braaf mee in de pas van het management.

Wachten op de voorspelbare gebeurtenis in hun leven:

- de volgende taak
- de volgende salarisverhoging
- de volgende vakantie

Dat wachten op elkaar ...

... lijkt onschuldig, maar het zorgt voor nog meer problemen.

Degenen die afwachten, klagen en steunen, verzinnen excuses. Hun apathie, uitstelgedrag, en gewoonte om geen actieve bijdrage te leveren, beïnvloeden anderen negatief.

In plaats van meedoen, bekritisieren ze hen die durven te creëren.

Ze klagen, zuchten en puffen wanneer anderen macht, invloed, en plezier hebben.

Dalende betrokkenheid

Zelfs de best gemotiveerde medewerkers verliezen hun motivatie en energie wanneer ze hun werk zinloos vinden of wanneer ze ergens geen succes in kunnen behalen.

Gebrek aan erkenning, betrokkenheid en ontwikkelingsmogelijkheden zorgt ervoor dat medewerkers zich losmaken van hun verantwoordelijkheden en het bredere doel van de organisatie uit het oog verliezen. Dit leidt tot een gevoel van onthechting en motivatie is nauwelijks aanwezig. Weerstand tegen verandering is eerder de norm dan uitzondering.

Verander de koers

Keer het tij en investeer in de sprankelende werkcultuur waar medewerkers zich gewaardeerd en betrokken voelen. Bied uitzonderlijke groeimogelijkheden. Creëer de breinvriendelijke omgeving waarin medewerkers mogen floreren. Verderop vertel ik je hoe je dit realiseert met Lerende PraktijkTeams.

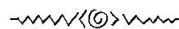
1.5 Zeg bye bye tegen de 6 – 7 tjes cultuur

Durf jij de verleiding aan en te erkennen dat nu het moment is om te imponeren en de neerwaartse spiraal te doorbreken?

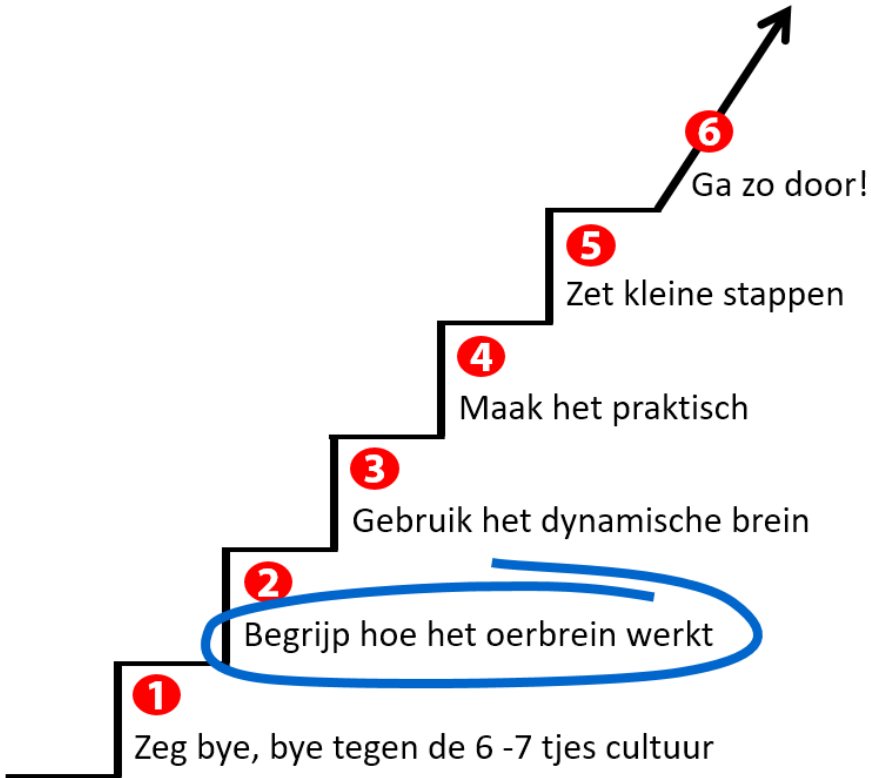
Zeg gedag tegen de overlevingsmodus en ontwikkel een verfrissend toekomst vast plan waarin betekenisvol werk, winst en groei de kern vormen.

Stel je voor dat je onbenutte capaciteit ontgint, fouten minimaliseert en prestatieniveaus optimaliseert. Dit zijn geen vage beloften, maar concrete resultaten van een doordachte strategische aanpak.

In het volgende hoofdstuk ontdek je dat je brein de “hoofd”-oorzaak is van de overlevingscultuur. En het goede nieuws is dat je ditzelfde brein inzet naar de breinvriendelijke 8 – 9 cultuur.



2. Begrijp hoe het brein werkt



Hoe creëer je de veilige werkomgeving in de VUCA-wereld?

Samenvatting

In dit hoofdstuk ontdek je dat mensen in een 6-7 tjes organisatie door stress in overlevingsstand staan. Deze stress komt voort uit snelle veranderingen, onzekerheid, complexiteit en dubbelzinnigheid, bekend als de VUCA-factoren.

Ons brein reageert hierop met basisreflexen, gestuurd door het reptielenbrein: vechten, vluchten of verstijven. Dit leidt tot ongewenste zakelijke gevolgen zoals weerstand en vertrek van medewerkers.

Geef daarom het brein het gevoel van veiligheid. Bevorder de dynamische mindset. Een actieve leeromgeving helpt medewerkers groeien en betrokken blijven.

Begrijpen wat je medewerkers motiveert,
is begrijpen hoe het brein werkt.

2.1 Waar komt al die stress vandaan?

Wij worden dagelijks uitgedaagd door snelle veranderingen, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Deze factoren, vaak aangeduid met de term VUCA, hebben een grote impact.

Het is van ontzagwekkend belang te begrijpen hoe ons brein hierop reageert, omdat ze zowel bewust als onbewust jouw denken en handelen beïnvloeden.

Hoe zit dat precies?



De VUCA – factoren ontcijferd

Vluchtigheid (Volatile)

Vluchtigheid betekent dat de dingen snel veranderen. Net zoals het weer in april, slaan situaties onverwachts om.

Bijvoorbeeld, de marktvoorwaarden verschuiven plots, waardoor je snel moet schakelen om relevant te blijven. Je brein ervaart dit als onveilig als je geen plan hebt om hiermee om te gaan.



Onzekerheid (Uncertain)

Onzekerheid wijst op het gebrek aan voorspelbaarheid. Het is alsof we een puzzel maken zonder te weten hoe het eindbeeld eruitziet.

Bijvoorbeeld, nieuwe regelgeving of veranderende klantbehoeften maken je pad onzeker. Ook hier gaat je brein met jou aan de haal en zoekt manieren om een veilige uitweg te vinden.



Complexiteit (Complex)

Complexiteit betekent dat situaties verward en ingewikkeld zijn. Vergelijk het met het beheren van meerdere taken tegelijkertijd. Je verliest het overzicht en jouw brein ervaart dit als een onveilige situatie.

Bijvoorbeeld het coördineren van projecten waarin verschillende teams betrokken zijn, voegt een extra laag van complexiteit toe. Het brein is bij het uitvoeren van complexe taken snel vermoeid.



Dubbelzinnigheid (Ambiguous)

Dubbelzinnigheid doet zich voor wanneer informatie op verschillende manieren kan worden begrepen. Het is alsof je een raadsel hebt waarvan de oplossing niet meteen duidelijk is.

Ter illustratie, 3 voorbeelden:

1. Wanneer het management geen of vage doelen en prioriteiten stelt, leidt dit tot verwarring onder medewerkers over wat er van hen wordt verwacht en waar ze zich op moeten richten.
2. Als medewerkers verschillende, elkaar tegensprekende instructies krijgen.
3. Wanneer een organisatie plotseling haar strategie wijzigt zonder duidelijke uitleg waarom en hoe dit zal worden uitgevoerd, leidt dit tot



onzekerheid en twijfel bij medewerkers over hun rol en de toekomst van de organisatie.

Kom – net als ik – tot de slotconclusie dat de huidige wereld verpletterend veel van ons brein vraagt. Herken en erken de aangrijpende stressreacties.

Onze basisreflexen op stress

Als je stress ervaart, onthullen je basisreflexen een intrigerend psychologisch verschijnsel.

Het is een mix van instincten en emoties, waarin je je weg vindt te midden van een gevoel van onveiligheid en het verlies van overzicht en controle.

Wanneer de omgeving onzeker aanvoelt, ontstaat er een onveilig gevoel. Je brein staat dan in “brand”.

Dit triggert jouw basisreflexen, en de vraag die zich aandient, is dan: *"Hoe overleef ik deze situatie?"*



Het brein antwoordt instinctief, onbewust en supersnel en kiest uit 3 voorkeurs coping* stijlen, elk reflex met zijn eigen dynamiek. *(coping = overleving)

1. vechten

Je gaat onmiddellijk over tot actie.

Je wilt problemen oplossen, ongeacht de complexiteit ervan.

2. vluchten

Je wilt weg van de bron van onzekerheid en poogt elders rust te vinden.

Je ontloopt spannende situaties.

Je ontkoppelt jezelf van enige betrokkenheid bij (zakelijke) uitdagingen.

3. verstijven

Het lijkt alsof je bevriest, je wordt tijdelijk passief.

Onwetend hoe te reageren; proactieve betrokkenheid is ver te zoeken; zo ben je “onzichtbaar” voor anderen.

Deze reflexen onthullen de onbewuste reacties van mensen op onveilig gevoel, en verlies van controle.

Het Reptielenbrein

Deze copingstijlen worden aangestuurd door ons reptielenbrein. Het oudste deel van onze hersenen dat verantwoordelijk is voor overleving. Puur overleven.



"Het zijn niet persé de sterksten die overleven, of de slimsten, maar degene die het beste omgaan met verandering."

Charles Darwin

Als je begrijpt hoe dit werkt, heb je tevens de gebruiksaanwijzing in handen om coping gedrag om te buigen naar constructief gedrag. Noodzakelijk om te gedijen in een steeds veranderende omgeving.

Zakelijke consequenties en het reptielenbrein

Deze reflexen, afkomstig uit het reptielenbrein, hebben dus zakelijke gevolgen zoals het tonen van weerstand, duikgedrag, vluchten en vertrek uit de organisatie.

Als je deze dynamiek begrijpt, kijk je anders naar je mensen. Reageer dus empathisch en word meester in het navigeren in de complexiteit van de veranderende wereld.

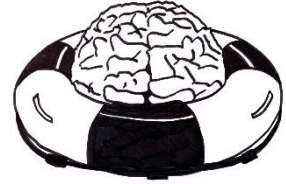
Handel breinvriendelijk(er) en er ontstaat ene win-win situatie.

2.2 3 Breinvriendelijke tips

Als breinvriendelijke leider besef je dat het brein altijd behoefte heeft aan veiligheid en vertrouwen.

Start vandaag met deze 3 tips:

1. Inspireer je medewerkers door ingewikkelde dingen op een begrijpelijke manier uit te leggen. Toon zelfvertrouwen dat de klus geklaard kan worden en het doel kan worden bereikt.
2. Stem je boodschappen af op het begripsniveau van de ander. Als je over de hoofden van anderen praat, slaat hun reptielenbrein alarm en verliest jouw boodschap alle kracht.
3. Creëer een verkwikkende werkruimte waar iedereen zich op zijn gemak voelt. Het liefst waar geen onveilige herinneringen aan kleven. Het komt nog eens voor dat bijvoorbeeld slecht nieuws in een kantine wordt gepresenteerd aan het personeel. Dat slechte nieuws blijft in die ruimte "hangen" en is hierdoor onaantrekkelijk geworden. Het onbewuste brein signaleert dat als gevaarlijk.



2.3 Breinprincipes van Carol Dweck

De termen “statisch brein” en “dynamisch brein” zijn nauw verbonden met het werk van Dr. Carol Dweck, beroemd psycholoog. Haar concepten van een “fixed mindset” (statisch brein) en een “growth mindset” (dynamisch brein) hebben veel invloed gehad op hoe we denken over leren en aanpassingsvermogen.

van statische mindset

- vermijd uitdagingen
- faalangst
- defensief
- geeft snel op
- kritiek = bedreiging
- inspanning is zinloos



vermijden van uitdagingen

naar groei gerichte mindset

- blij met uitdagingen
- gaat door bij tegenslag
- inspanning is route naar meesterschap
- leert van kritiek
- laat zich inspireren

benutten van potentieel en steeds beter presteren

Leren draagt dus verbluffend veel bij in de ontwikkeling van de groeimindset.

Statisch brein

Volgens Carol Dweck is het statische brein (of "fixed mindset") een manier van denken waarbij je gelooft dat je capaciteiten en intelligentie vastliggen en nauwelijks veranderen.

Als je een statisch brein hebt, denk je dat je vaardigheden en talenten aangeboren zijn en dat je er weinig aan kunt doen om ze te verbeteren. Hierdoor ben je vaak bang om fouten te maken of om uitdagingen aan te gaan, omdat je gelooft dat falen betekent dat je niet goed genoeg bent.

Het statische brein is een brein dat vastzit in oude patronen, gewoonten en denkwijzen, waardoor je moeilijker nieuwe informatie absorbeert. Dat leidt vervolgens tot stagnatie en vertraagt je leer- en verandervermogen.

Dynamisch brein

Als je een dynamisch brein hebt, zie je imponerende uitdagingen als kansen om te leren en te groeien. Je mag fouten maken, omdat je deze ziet als een essentieel onderdeel van het leerproces.

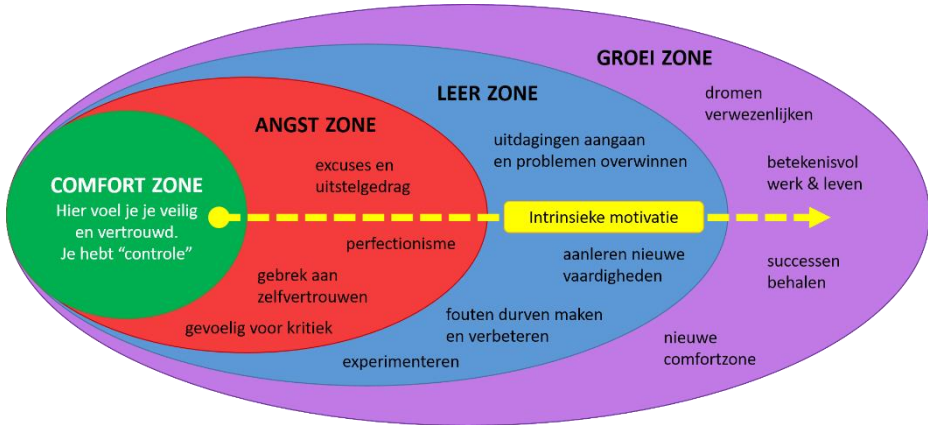
Je gelooft dat je capaciteiten en intelligentie verrijkend groeien en verbeteren door bevoegen inzet en hard werken.

2.4 De formidabele uitdaging

Ieder mens is in staat om zijn brein dynamischer te maken, waardoor het flexibeler wordt en sneller went aan veranderingen en nieuwe ervaringen. Dit opent de deur naar groei, leren en persoonlijke ontwikkeling.

Van vaste naar groeimindset

Stap uit je comfortzone en ontdek hoe je persoonlijke groei bereikt door de angstzone en leerzone te omarmen.



Het spectaculaire pad naar de groeizone begint met het verkennen van inspirerende uitdagingen en het actief aangaan van leerervaringen buiten je gebruikelijke comfortabele omgeving.

Comfortzone

In je comfortzone voel je je veilig en vertrouwd, omdat je bekend bent met de omstandigheden en weinig uitdagingen tegenkomt. Hier vertrouwt je op routine en voel je over het algemeen op je gemak.

Treed je buiten je comfortzone, dan wordt het spannend. Je krijgt te maken met onzekerheid, angst en twijfel. Vooral als je geconfronteerd wordt met nieuwe uitdagingen of onbekende situaties.

Angstzone

Wanneer je de moed toont om de angstzone te betreden en nieuwe ervaringen omarmt, kom je in de leerzone.

Leerzone

Hier ben je bereid nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, lessen trekken uit vergissingen en te groeien als individu. In de leerzone sta je open voor feedback en ben je gedreven door een innerlijke passie voor verbetering.

Groeizone

Door jezelf blijvend uit te dagen, bereik je uiteindelijk de groeizone. Dit is het dynamische gebied waarin je je potentieel maximaliseert, je doelen bereikt en persoonlijke ontwikkeling ervaart. In de groeizone voel je je zelfverzekerd en empowered om nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Het proces van comfortzone naar groeizone via de angst- en leerzone impliceert het overstijgen van belemmeringen, het omarmen van uitdagingen en het actief nastreven van persoonlijke groei en ontwikkeling.

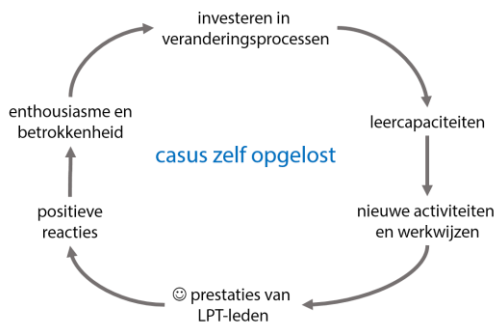
Vitaliseer je medewerkers

Er zijn opmerkelijke manieren om de breinen van je medewerkers te activeren. Hierdoor worden ze vitaler, dynamischer en meer betrokken bij de realisatie van inspirerende doelen.

Zelf doen = zelf leren

Je leert beter als je betrokken bent bij het ontwerpen of beïnvloeden van je leerproces. Zo raak je gefocust op je doel en start je met meer motivatie aan je leeruitdaging. Als het lukt, en dit is de effectiefste manier van leren, laat dan je werkplek je leerplek zijn. Je bent er dagelijks, krijgt er feedback en is het de plek waar je moeten toepassen wat je leerde.

Een goed alternatief voor de werkplek, is het Lerend PraktijkTeam (LPT). In het volgende hoofdstuk ontdek je hierover alle in's en out's.



Zorg voor nieuwsgierige breinen

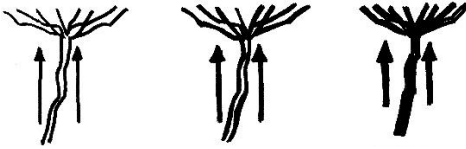
Effectief leren betekent betere verbindingen maken tussen zenuwcellen.

Je bereikt dit door:

- **ontspannen alertheid**
Met een beetje spanning wakker je de nieuwsgierigheid aan, naar wat er komen gaat.
- **geleide ervaring**
Richt je op de ervaring.

- **actief verwerken**

Zelf doen en oefenen maakt dat er blijvende verbindingen in je brein ontstaan.



2.5 Waarom leren soms frustrerend is

Je brein geeft eerder de voorkeur aan overleven dan leren.

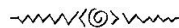
Lang geleden, toen je veel meer aan direct lichamenlijk gevaar blootstond, had je je brein hard nodig om te overleven: vechten, vluchten of verstijven.

In tegenstelling tot het jagen op grote dieren in bossen, bepalen de primitieve delen van je brein nog steeds je gedrag, zelfs wanneer je in een stedelijke omgeving leeft, werkt en studeert.

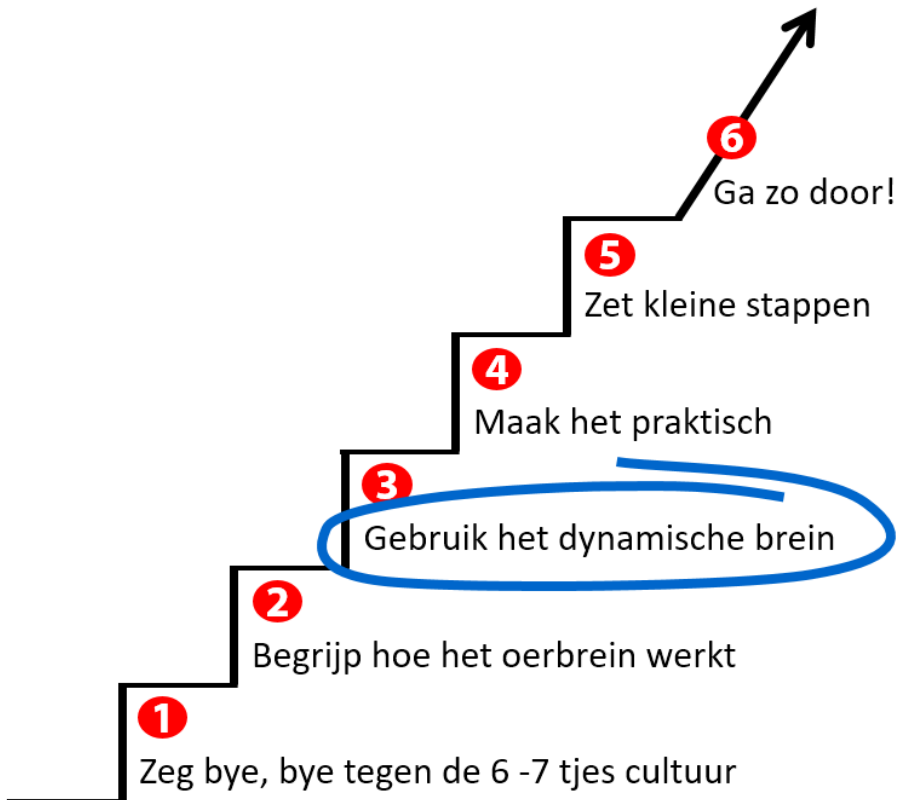
Dit gedrag zie je ook op de werkvloer.

Als iemand vervelende ervaringen had met schoolse leersituaties, laat die bij een nieuwe opleiding bijvoorbeeld een vecht- of vluchtreactie zien.

Besef daarom dat je automatische reacties, patronen en emoties sterke invloed hebben op je bereidheid om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren.



3. Het geheime recept van de 8 – 9 organisatie



Ontdek de 100-dagenmethode voor focus en teamwork!

Samenvatting

De majestueuze 8 – 9 organisatie ontwikkel je door doelgerichtheid, de 110% strategie, breinvriendelijk leiderschap, constructieve samenwerking, innovatie, persoonlijk meesterschap en grensverleggend actieleren.

Open communicatie, proactief gedrag en inspirerende kennisdeling dragen bij aan een cultuur van excellence en duurzame groei.

Het Kolb-leermodel en het Super Mario-effect onderstrepen diversiteit in leerstijlen.

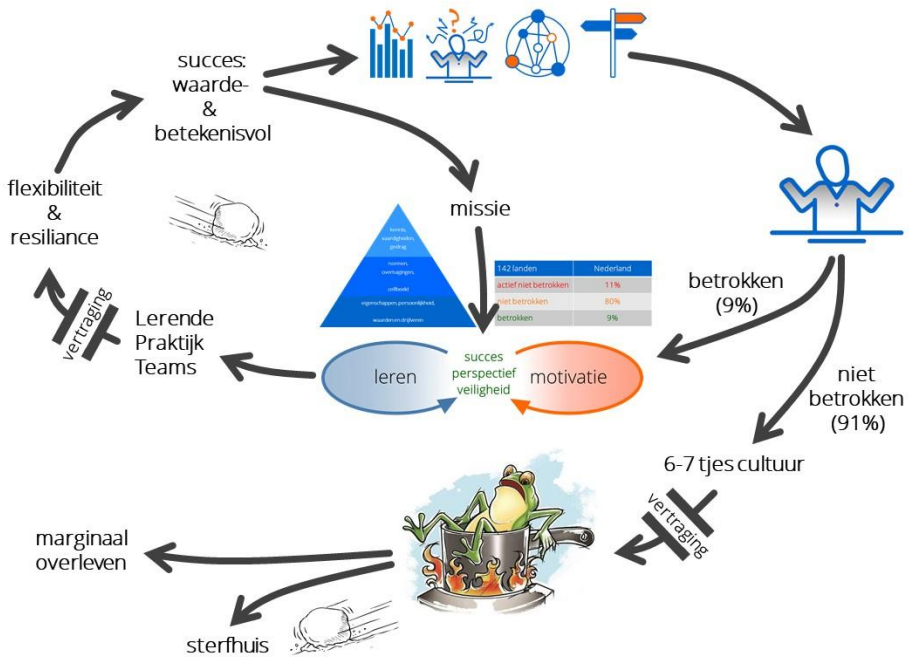
Lerende Praktijk Teams (LPT's) bevorderen innovatie, autonomie en krachtig praktijkgericht leren.

De fascinerende 100-dagenmethode voor LPT-casussen verbetert focus en teamwork, ondanks uitdagingen zoals stress en kwaliteitscompromissen.

Het ontwikkelen van de excellente 8 – 9 organisatie is het dagelijks toepassen van 10 bezielende principes. Heb je nu weinig tijd? Skip dan naar paragraaf 3.4.

In mijn jubileumuitgave “Zo realiseer je betekenisvolle 8 – 9 prestaties”, lees je hoe je ontsnapt aan de 6 – 7 tjes cultuur.

Het ontwikkelen van de 8 – 9 organisatie is intrinsieke motivatie gebruiken in Lerende PraktijkTeams



3.1 Betreed het speelveld van excellentie

Streef je naar imponerende resultaten of een voorsprong op de concurrentie?

Wil je de kwaliteit verbeteren, spannende innovaties realiseren of productiviteitsverhoging?

Welke term je ook gebruikt.

Het gaat steeds om een ander facet van hetzelfde fundamentele doel:

De individuele talenten en ontwikkeling van elk persoon in de organisatie koppelen aan betere economische resultaten.

Demoraliserend

Niets is zo fnuikend voor het functioneren van een organisatie als het ontbreken van duidelijke doelstellingen. Dat geeft je medewerkers namelijk de ruimte bij voorkeur hun eigen doelen na te streven.

Geef je geen richting, dan gun je je medewerkers de vrijheid hun eigen richting te kiezen. Alle energie stroomt daarheen.

Naar de 8 – 9 organisatie

Als je buitengewone impact wilt, bekijk dan het grote plaatje en stem daar je doelen op af.

De weg naar deze doelen toe, brengt zoveel nieuwe dingen en wetenswaardigheden met zich mee dat dit al een onderdeel van je beloning is. Voedsel voor het dynamische brein.

Geniet van de weg naar het doel. Hoe onweerstaanbaarder je doel, des te beter de kwaliteit van je route gaandeweg wordt.

Te lage en te makkelijke doelen bieden geen uitdaging en doen geen beroep op je intellect, creativiteit en inzet. Lage doelen zijn een belediging voor het brein. Voor je het doorhebt zit iedereen in zijn statisch brein.

Met elke stap die je zet en elk doel dat je op korte termijn bereikt, groeit je zelfvertrouwen in je capaciteiten en geloof dat ook grote doelen bereikbaar zijn.

De 110% - strategie

De 110% - strategie is de grensverleggende levensfilosofie die je aanspoort om altijd meer te geven dan strikt noodzakelijk is.

Het draait om volledige inzet van je capaciteiten en energie in alles wat je doet. Zo haal je het beste uit jezelf.

Door altijd je best te doen en zelfs meer dan dat, toon je **respect voor je eigen mogelijkheden en talenten**. Het geeft een gevoel van voldoening en zelfrespect omdat je weet dat je alles hebt gegeven.

Door steeds die extra stap te zetten, **ontdek je waartoe je echt in staat bent**. Verleg je grenzen en bereik epische hoogten.

Als je jezelf volledig inzet, haal je het meeste uit elke ervaring en elk moment. Dit leidt tot **een rijker en bevredigender leven**.

Voortdurend streven naar het beste maakt je leven **betekenisvoller**. Het geeft een gevoel van richting en doel.

Je blijft leren en verbeteren, wat leidt tot **persoonlijke en professionele groei**.

Kortom, de 110% - strategie is de levenshouding die individuen helpt om de beste versie van zichzelf te worden. En het draagt bij aan de positieve en productieve samenleving waarin groei, innovatie en persoonlijk succes worden aangemoedigd en gewaardeerd.

3.2 Breinvriendelijk leidinggeven, hier doe je het voor

Ontdek je hoe breinvriendelijk leidinggeven bijdraagt aan voortdurende verbetering, klanttevredenheid, concurrentiepositie, en de ontwikkeling van energieke en toegewijde medewerkers.

Voor de verbetering van kwaliteit

Iedere dag iets nieuws leren, draagt bij aan het bereiken van totale kwaliteit. Japanners passen deze aanpak al jaren toe. Ze noemen het Kaizen, wat "continue verbetering" betekent. Het is een effectieve strategie die zich richt op het dagelijks doorvoeren van kleine verbeteringen aan processen, producten of diensten. Dat geldt voor jou, of je nu in het topmanagement zit of aan de frontlinie werkt.

In 8 – 9 organisaties is het normaal dat je elkaar aanmoedigt om voortdurend ideeën en verbeteringsuggesties aan te dragen. Deze samenwerkingsbenadering bevordert bovendien ieders gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid.

Voor je klanten

Breng mensen uit de hele organisatie bij elkaar. Marketing, ontwikkeling, technologie, klantenservice, logistiek, verkoop, inkoop, HRM en administratie ten behoeve van het gemeenschappelijke doel. En beantwoord elke dag de volgende vraag: *"Als we onze klanten werkelijk tevreden wil stellen, wat moeten we dan nog leren?"*

Voor een betere concurrentiepositie

Op de lange termijn is het vermogen om sneller te leren dan de concurrentie de enige blijvende manier om een voorsprong te behouden. Elk nieuw inzicht, elke uitvinding - of het nu gaat om een moedige marketingstrategie, een briljant product of een vindingrijk proces - is in feite de uitkomst van een leerproces.

Voor energieke, toegewijde medewerkers

Voor jou als breinvriendelijke leider is het belangrijk te investeren in je medewerkers. Bijvoorbeeld in Lerende Praktijk Teams. Hoewel leren moeite kost, is het van onschatbare waarde. Stuur bij voorkeur op de intrinsieke motivatie van eenieder. De basis van energieke en toegewijde medewerkers.

Voor het managen van veranderingen

Als er iets is wat een breinvriendelijke organisatie goed doet, is het enthousiasmeren van medewerkers voor veranderingen. Het reptielenbrein voelt zich dan veilig. Medewerkers ontwikkelen en behouden zo hun dynamische brein en reageren constructief wanneer hun omgeving verandert. Zij zijn hier prima op voorbereid.

Veranderen en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Ik mag zeggen, wat ik denk

Medewerkers mogen in de 8 – 9 organisatie praten over dingen die fout gaan en eerlijk zijn tegenover klanten en leveranciers. Zij hoeven geen hand voor hun mond te houden.

Vaak zijn juist ook topmanagers enthousiast over de mogelijkheid om de waarheid te spreken. Je hoort dan steeds vaker: *“Ik heb nog geen antwoord, maar ik vertrouw erop dat we erachter zullen komen.”*

Voor een proactieve houding

In de 8 – 9 organisatie bouwen je medewerkers mee aan de nieuwe wereld. Karakteristiek gedrag voor die pro actieve houding herken je door de volgende verschijningsvormen.

8 – 9 medewerkers:

- **nemen zelf initiatief** om nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken
 - voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen professionele ontwikkeling en groei versus Persoonlijk Meesterschap

- dagen zichzelf voortdurend uit om beter te worden



- **zijn bereid om feedback te ontvangen** en gebruiken deze informatie om zichzelf voortdurend aan te scherpen
- **zoeken actief naar kansen** om bij te dragen aan het succes van het team en de organisatie
- **passen zich snel aan nieuwe omstandigheden**, zijn flexibel en ervaren veranderingen als een kans voor groei- en leermogelijkheden.
- **bevorderen samenwerking en delen kennis**
- **stimuleren innovatie** door inzet van hun creativiteit en staan open voor het verkennen van onbekende terreinen.

Omdat we van elkaar afhankelijk zijn

We bevinden ons in een wereld waar langzame, geleidelijke bedreigingen zoals milieuschade en verlaging van de onderwijskwaliteit aan de orde van de dag zijn. Traditionele benaderingen om deze problemen op te lossen schieten tekort. En het bijzondere is dat er geen duidelijke vijand of schuldige is aan te wijzen. Het is cruciaal om onze denkwijze te veranderen en de dieperliggende patronen van afhankelijkheid te doorgronden.

Deze kwesties aanpakken, vereist collectief denken en begrip op organisatorisch, gemeenschaps- en maatschappelijk niveau. Gezamenlijke inspanningen zijn nodig om duurzame oplossingen te realiseren.

Ontdek de krachtige inzichten van systeemdenken! Het vergt even doorzetten om systeemdenken te beheersen, maar de resultaten zijn het absoluut waard. Daarom bied ik je nu gratis de handleiding “Systeemdenken” aan.

Download hem vandaag nog en begin direct met het transformeren van jouw denkwijze!



Omdat je excellentie ambiert

De meest dwingende reden voor het ontwikkelen van de 8 – 9 organisatie is dat je in zo’n fantastische organisatie wilt werken.

3.3 Laat zien wie je bent en waar je voor staat

Ambieer je oprecht de 8 – 9 organisatie?

Dat betekent doelgerichte organisatieontwikkeling en ... een passende positie van jou als leider van de organisatie. In houding en gedrag.

Mensen kopiëren jou

Mensen willen graag werken bij organisaties die voor hen betekenisvol zijn en blijven.

Omdat mensen spiegelneuronen bezitten, is het van belang om als leider zelf het goede voorbeeld te geven. Mensen kopiëren jou namelijk. Meestal onbewust.

Wil jij dat jouw medewerkers beter presteren? Practice what you preach.

Hanteer bijvoorbeeld onderstaand voorbeeld:

Houding

- ik heb een ondernemende riskattitude
- ik hou van mijn medewerkers
- ik ben optimistisch, voel mij vitaal en succesvol

Gedrag

- ik werk super productief
- ik zorg goed voor mijn medewerkers
- ik maak fouten, reflecteer, leer en verbeter

Management

- alle medewerkers mogen meedenken over de toekomst en ambities van de organisatie
- ik besluit over te nemen prioriteiten en projecten
- ik besluit over het vrijmaken van middelen: geld | tijd | ruimte

Resultaat

- we hebben een waardenvol gezond presterende organisatie
- onze beste medewerkers blijven bij ons werken
- wij hebben een magnifieke organisatie voor nieuwe medewerkers.

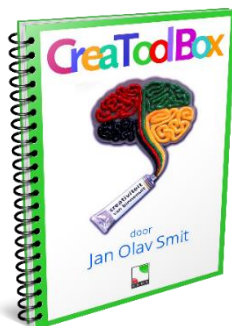
Waar moet je nog meer aan denken?

- ken je diepliggende overtuigingen over jezelf en de wereld en stel deze eventueel bij
- ontdek en gebruik het potentieel van iedere medewerker, ken hun sterke punten
- wees nieuwsgierig en geïnteresseerd en praat met veel collega's over wat hen en jezelf bezighoudt
- toon moed en durf door anders te zijn en anders te kijken, je treedt buiten gebaande paden. Je verlaat jouw comfort zone en experimenteert met nieuwe dingen. Je kleurt buiten de lijntjes.

"Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan."

Pipi Langkous

- doe een beroep op ieders Persoonlijk Meesterschap
- toon waardering voor hen die zelf actie ondernemen om hun functioneren te verbeteren
- deel persoonlijke ervaringen over je eigen leerproces
- creëer een breinvriendelijk klimaat waarin feedback geven gemakkelijker wordt door voorbeeldgedrag te tonen in het geven en ontvangen van feedback
- neem concrete maatregelen zodat iedereen een veilige breinvriendelijke werkplek heeft
- volg creativiteitstrainingen. Ik heb er hier één voor je klaarstaan.



- vier succes(sen).

3.4 Bouw volgens de 10 principes van breinvriendelijk leidinggeven

De sprankelende 8 – 9 organisatie ontstaat geleidelijk door de implementatie van 10 principes van breinvriendelijk leidinggeven. Zij zijn het fundament voor de effectieve lerende organisatiecultuur.

- Principe 1** **Visie = richting = toekomst**
Ontwikkel een duidelijke inspirerende visie voor de toekomst. Je brein ontwikkelt focus en vindt “automatisch” manieren om daar te komen.
- Principe 2** **Klantgerichtheid = klanttevredenheid en –loyaliteit**
Focus voortdurend op de behoeften en verwachtingen van klanten. Een blijde klant stelt het reptielenbrein gerust.
- Principe 3** **Doelgericht = uitdaging = plezier**
Vind en formuleer inspirerende doelen. Werken wordt pas echt leuk als het een avontuur is!
- Principe 4** **Eigenaarschap = intrinsieke motivatie**
Stimuleer eigenaarschap, zodat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun bijdrage. Elke bijdrage voedt de ontwikkeling van het dynamische brein.
- Principe 5** **Casusgericht = doelmatig = meetbaar effect = trots + vertrouwen**
Stuur ontwikkeling via praktijkcasussen die er toe doen. Focus op het behalen van meetbare resultaten en doelstellingen. Aantoonbaar succes voedt trots en is de brandstof voor toekomstige uitdagingen.
- Principe 6** **Heldere leerstappen = uitdagende route**
Leid medewerkers op een gestructureerde wijze door het leerproces. Overigens, ... een duidelijk pad brengt niet alleen resultaten, maar ook onverwachte ontdekkingen. De reis is net zo opwindend als de bestemming.
- Principe 7** **Samen = kracht en energie**
De kracht van velen is de onuitputtelijke energiebron.
- Principe 8** **Flexibiliteit = aanpassingsvermogen**

Door organisatie breed leren, activeer je ieders dynamische brein, waardoor het vermogen om snel te reageren op veranderingen automatisch wordt gestimuleerd.

Principe 9 Beloon = groei competenties

Erken en beloon de ontwikkeling in competenties. Naast het succes, ook de toewijding om te groeien.

Principe 10 Innovatie en creativiteit

Stimuleer creativiteit en zoek actief naar innovatieve oplossingen en afwijkend benaderingen. Verbeter dagelijks.

3.5 (Her)ontdek het vuur van je medewerkers

Ben je klaar om de energie van je medewerkers aan te wakkeren.

(Her)ontdek deze met het Vuurspel!

Met het Vuurspel vind je antwoorden op volgende bevrijdende vragen:

- Waar zit jouw vuur, jouw energie?
- Waar lekt bij jou de energie weg, waar loop je op leeg?
- Welke onprettige gevoelens en ongemakkelijk gedrag roept dat allemaal op?
- Waardoor gaat of blijft jouw vuur branden?
- Welke comfortabele gevoelens en verkwikkend gedrag roept dit op?

Of je nu medewerker, leidinggevende, of zelfstandige professional bent, het Vuurspel past perfect bij ieders zoektocht naar persoonlijke groei.

Werken met het Vuurspel

De ervaring leert dat het Vuurspel veel teweeg brengt. Daarom zijn zorgvuldigheid en een goede timing gewenst bij het gebruik van dit spel, met name wanneer er wordt gesproken over energielurpers, onprettige gevoelens en ongemakkelijk gedrag. Zorg voor een veilige omgeving.

Daarnaast is het essentieel dat er achteraf voldoende mogelijkheden zijn om de besproken punten een plek te geven.

Werk zij aan zij met een coach die uit eerste hand weet wat het inhoudt en hoe het voelt. Die in staat is om het Vuurspel op de juiste manier te begeleiden.

Het Vuurspel

Het Vuurspel bestaat uit de volgende materialen:

- handleiding
- journaalboek
- 7 setjes met ieder 20 kaartjes:



1. vuur dat je drijft



2. energielurpers



3. onprettige gevoelens



4. ongemakkelijk gedrag



5. aanjagers



6. comfortabele gevoelens

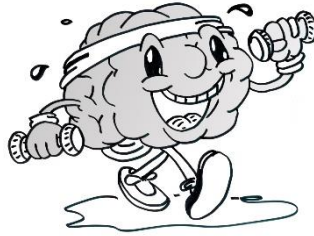


7. constructief gedrag

3.6 Excellente prestaties realiseren, is sturen van intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie vindt zijn oorsprong in het brein, het epicentrum van actie.

Een statisch brein biedt weinig speelruimte voor inspiratie. Een isch brein daarentegen, stimuleert de stofwisseling en produceert dopamine, wat een aangenaam en gedreven gevoel teweegbrengt. Het gelukshormoon.



Motivatie van binnenuit

Intrinsieke motivatie verwijst naar de innerlijke drang of het interne verlangen van een individu om een activiteit uit te voeren, niet vanwege externe beloningen of straffen, maar omdat de activiteit zelf plezierig, boeiend of waardevol is.



Het draait daarbij om de voldoening die voortkomt uit de activiteit zelf, en niet om externe factoren zoals salaris, erkenning of bestraffing.

Voor organisaties is het benutten van intrinsieke motivatie essentieel om een superieure en betekenisvolle werkomgeving te creëren.

Daniel Pink beschrijft 4 basisthema's die intrinsieke motivatie bevorderen.

1. Autonomie

Geef medewerkers de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen en hun werk op hun eigen manier te organiseren. Dit vergroot het gevoel van controle en verantwoordelijkheid.



2. Persoonlijk Meesterschap

Moedig de ontwikkeling van vaardigheden en expertise aan. Mensen voelen zich gemotiveerd wanneer ze merken dat ze groeien en beter worden in hun werk.

3. Gemeenschappelijke visie en doelgerichtheid

Verbind het werk van medewerkers met inspirerende waarden en doelen van de organisatie. Het begrijpen van het grotere plaatje

versterkt de motivatie omdat medewerkers het gevoel hebben dat hun bijdragen belangrijk zijn.

4. **Betekenisvol werk**

Maak het werk zelf zo boeiend mogelijk. Daag je medewerkers uit met interessante projecten, hen betrekt bij besluitvormingsprocessen, of ruimte biedt voor creativiteit en innovatie.

Het is dus de innerlijke vonk die voortkomt uit een verlangen om te groeien, te leren en bij te dragen aan iets dat groter is dan jezelf.



3.7 Breinvriendelijk beïnvloeden

Zo motiveer en beïnvloed je je medewerkers op breinvriendelijke wijze:

Gebruik verhalen en metaforen om zaken duidelijk te maken.

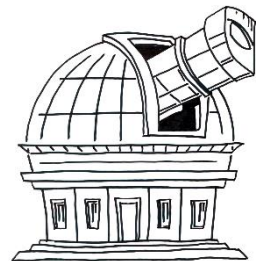
Je organisatievisie, projecten, jaardoel of verhuisplan.

Maak je visie zichtbaar in je organisatie.

Als voetnoot onder elke mail, op een poster, als onderdeel van je logo.

Gebruik een bijzondere plek voor een bijzondere boodschap.

Deze context dient als anker. Later herinneren je medewerkers dat als bijvoorbeeld "Het Sterrenwacht besluit"



Behandel je medewerkers alsof ze nu al aan je verwachtingen voldoen.

Maak gebruik van het Pygmalion* effect. Het Pygmalioneffect betreft het fenomeen waarbij hogere verwachtingen leiden tot betere prestaties bij individuen.

Stuur op deze 5 drijfveren.

Gerelateerd aan ons verlangen naar een gelukkig en betekenisvol leven:

- mensen willen ergens bij horen
- mensen vermijden zoveel mogelijk pijn
- mensen hebben behoefte aan waardering
- mensen hebben behoefte aan plezier
- mensen hebben behoefte aan controle en duidelijkheid.

3.8 Leren is gedragsverandering

Leren is het proces waarbij gedragsverandering plaatsvindt als gevolg van ervaringen, oefening, of training. Ze nemen verschillende vormen aan, zoals:

- aanleren van nieuwe vaardigheden of het verbeteren van bestaande
- veranderen van houdingen, overtuigingen, of waarden
- vergroten van probleemoplossend vermogen, creatief denken, en andere cognitieve vaardigheden
- aanpassen van gedragspatronen in reactie op nieuwe omstandigheden of stimuli.

Het is essentieel voor persoonlijke groei en professionele ontwikkeling.

Zelfs al ben je een wandelende encyclopedie, als je gedrag onveranderd blijft, dan heb je in de ogen van anderen niets geleerd.

In organisaties draait het uiteindelijk om actie. En dat betekent effectief gedrag ontwikkelen dat aansluit om doelen te realiseren.

3.9 Karrenspoor en snelwegen

Leren is biologie.

Als we iets voor het eerst doen maakt ons brein nieuwe verbindingen. Dat start met een dun lijntje, vergelijk het met een karrespoor.

Wees je bewust dat oude patronen “snelwegen” in ons brein hebben aangelegd en dat nieuw gedrag bij aanvang nog een “karrespoor” is, waardoor we liever via de “oude snelweg” gaan in plaats van het “nieuwe karrespoor”.

Superonhandig als dit gewoonten zijn waar we van af willen.

Hoe vaker je iets nieuws beoefent des te meer verbindingen in het brein worden aangelegd, des te beter onthou je zaken. Dit proces gaat sneller als je samen leert.

Op den duur zal deze gewoonte geheel automatisch worden uitgevoerd. Het gaat vanzelf, zonder er bewust bij stil te hoeven staan. Het wordt jouw ingesleten snelweg.

Ongebruikte hersenverbindingen verzwakken wanneer we stoppen deze paden te activeren. Met andere woorden, oude gewoonten blijven opgeslagen maar verliezen na verloop van tijd hun kracht.

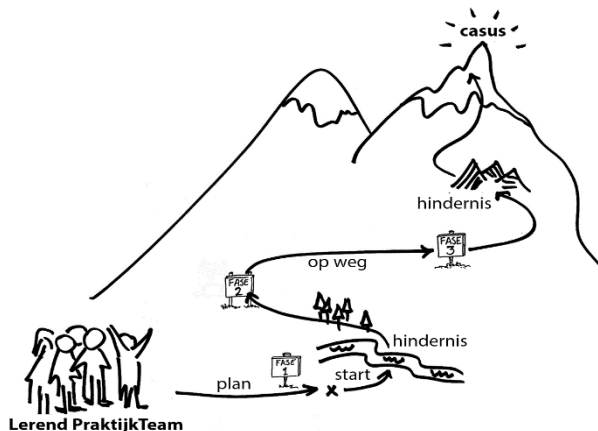
3.10 Ontketen de kracht van actieleren

Er is geen leren mogelijk zonder actie en geen weloverwogen actie zonder leren.

In hoofdstuk 2 las je dat je met dynamische breinen verder komt dan met statische. De clou is dus dynamische breinen voeden.

Lerende PraktijkTeams

Actieleren is buitengewoon effectief! Lerend werken, oftewel werkend leren, biedt voordelen aan beide kanten. In de jaren '80 stond dit bekend als Action Learning en in de middeleeuwen als gildes. Wij noemen ze nu Lerende PraktijkTeams (LPT's).



Ontdek de kracht van LPT's en transformeer je werkomgeving. Investeer in de toekomst waar leren en werken hand in hand gaan voor optimale resultaten!

Waarom passen organisaties praktijk- of actieleren weinig toe?

Tja, waarom blijven organisaties terughoudend in het toepassen van praktijkleren, zelfs al biedt het aantoonbare voordelen voor zowel individuele groei als de ontwikkeling van de organisatie zelf?

Deze kwestie belicht de complexe dynamiek en potentie binnen hedendaagse werkomgevingen.

Het antwoord is de optelsom van:

Tijd en kosten

Actieleren in zijn pure vorm vraagt investeringen in tijd en middelen. Het opzetten van programma's, het trainen van facilitators en deelnemers.

Onbekend maakt onbemind

Als je nog onbekend bent met praktijkleren en Lerende PraktijkTeams (LPT's) ben je terughoudendheid om het toe te passen, vooral als traditionele leerroutes de boventoon voeren.

Weerstand tegen verandering

Het vraagt lef en inspanning om bestaande structuren en processen te doorbreken en nieuwe methoden te omarmen, zelfs als ze waardevol zijn.

Complexiteit en risico's

Actieleren omvat het aanpakken van echte problemen en uitdagingen binnen organisaties, wat complexiteit en risico's met zich meebrengt. Dit schrikt sommige organisaties af, vooral als ze zich niet comfortabel voelen met het omgaan met onzekerheid en potentiële mislukkingen.

Leiderschapscultuur

Organisaties met een autoritaire of hiërarchische leiderschapscultuur hebben moeite om praktijkleren te omarmen, omdat het de nadruk legt op samenwerking, experimenteren en leren van fouten, wat niet altijd strookt met traditionele opvattingen over leiderschap.

Praktijkleren: De missende schakel in organisatieontwikkeling

Hoewel er uitdagingen zijn bij het implementeren van Lerende PraktijkTeams (LPT's), zijn de voordelen onevenredig groot. Zoals verbeterde probleemoplossende vaardigheden, verhoogde betrokkenheid van medewerkers en uitstekende organisatorische prestaties.

Met LPT's behandel je casussen met een aantrekkelijke terugverdientijd van bijvoorbeeld 6 of 12 maanden.

Voordat je in de actiemodus schiet, wil ik je graag nog meer vertellen waarom actieleren zo belangrijk onderdeel is en wordt van ons dagelijkse werk.

De essentie praktijk- en interactief gericht leren

De wijze woorden van Confucius benadrukken het belang van interactief leren en betrokkenheid.

Je kent de volgende uitspraak vast wel:

*“Vertel het me en ik zal het vergeten,
laat het me zien en ik zal het onthouden,
betrek me erbij en ik zal het begrijpen.”*

Confucius

Mensen halen kracht uit hun ervaringen, verdiepen hun inzicht door samenwerking, verbreden hun perspectief met ideeën van anderen en bevorderen hun groei door gezamenlijk acties te reflecteren.

Met de inzet van een Lerend PraktijkTeam (LPT) maak je de uitspraak van Confucius concreet. Kijk eens naar de volgende uitgangspunten:

- het LPT realiseert een relevante opdracht: een impactvol organisatievraagstuk vertaalt naar een leercasus. De LPT-casus.
- de LPT-casus heeft een opdrachtgever, bijvoorbeeld een MT-lid
- het LPT bestaat uit 5 à 8 enthousiaste medewerkers die individuele leerdoelen willen bereiken en baat hebben bij de uitkomsten van de casus

- er is een breinvriendelijke werkleer omgeving waar het LPT de ruimte en mogelijkheden krijgt om de LPT-casus binnen 100 dagen te realiseren
- Een coach faciliteert het LerendPraktijkTeam in haar realisatieproces.

3.11 We leren verschillend

Luister eens naar de verschillende reacties van cursisten na het volgen van een dezelfde workshop:

- cursist A → *“Vooral het theoretische gedeelte was verhelderend.”*
- cursist B → *“De checklist vind ik erg handig.”*
- cursist C → *“Van de oefeningen heb ik veel geleerd.”*

Herken je dit?

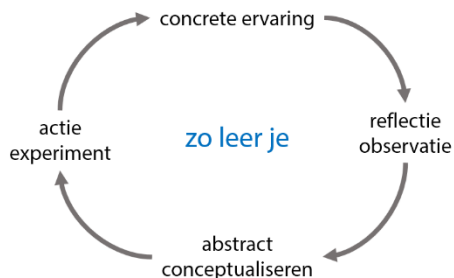
De cursisten A, B en C leren alle drie op een verschillende manier. En zo werkt het ook bij je medewerkers.

Het is breinvriendelijk, effectief en efficiënt als je aansluit bij de leer methode van je medewerkers.

Poehhh, hoor ik je al denken. Wij zijn geen universiteit. We zijn een organisatie die het al druk genoeg heeft.

Klopt. Daarom is het van belang te weten hoe je met zo min mogelijk tijd en geld het leereffect van je medewerkers vergroot. David Kolb concludeert dat het leerproces van volwassenen een cyclisch proces doorloopt.

Zo leer je:



1. Je start bij de concrete ervaring en reflecteert daarop.
2. Deze reflectie leidt tot een plan, idee of concept om de ervaringen beter te begrijpen en toe te passen.
3. Dit plan toets je in de praktijk.

4. Deze toetsing leidt tot nieuwe ervaringen, waarna de cyclus opnieuw begint.

Vergelijk dit leerproces met hoe iemand een mobieltje leert gebruiken. Lees jij eerst de gebruiksaanwijzing van voor tot achter en zet je 'm dan pas aan? Of ben jij zo'n type dat met "trial en error" alle functies ontdekt?

Vier verschillende leerstijlen

Breinvriendelijke leiders begrijpen en benutten de diversiteit in leerstijlen binnen hun team.

De doener

Het walhalla van doeners is actief experimenteren en concreet ervaren. Zo snel mogelijk aan de slag en problemen oplossen. Ze vinden het een uitdaging om aan een onbekende klus te beginnen.

De beschouwer

Eerst goed over nadenken. Beschouwers benaderen een situatie van alle kanten en zien steeds nieuwe ingangen en oplossingen. Geef hen de tijd om te beslissen.

De denker

Denkers zetten graag hun observaties om in hypothesen en theorieën. Zij redeneren goed en werken graag zelfstandig. Ze leren het beste vanuit gestructureerde situaties met duidelijke doelstellingen, theorieën en modellen. Stellen vragen en houden van de discussie.

De beslisser

Beslissers nemen initiatief, zijn probleemoplossend en hakken knopen door. Zij houden van regels en principes, passen die meteen toe. Het zijn praktijkmensen die hun tijd slim willen gebruiken.

Door een gebalanceerde mix van actie, reflectie, theoretisch begrip en praktische toepassing, cultiveer je de inclusieve leeromgeving waarin elk teamlid zijn potentieel kan maximaliseren.

En wat is jouw favoriete leerstijl? Op internet vind je eenvoudig een zelftest om dit te achterhalen.

Ken jij je leerstijl dan biedt dit jou twee praktische voordelen:

- je kiest voor leeractiviteiten die aansluiten bij jouw voorkeur, waardoor je sneller en beter leert

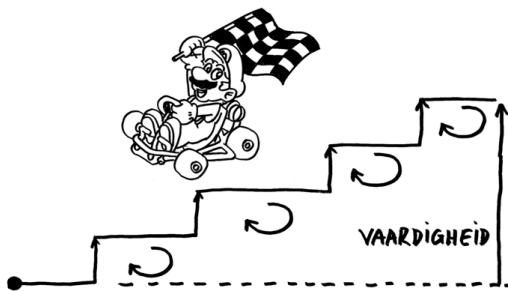
- je bent bewuster van verschillende leerstijlen binnen het LPT, wat de samenwerking en communicatie verbetert.

Diversiteit en flexibiliteit

Door verschillende leerstijlen te gebruiken, stimuleer je diversiteit in denken en aanpak binnen een LPT. Hierdoor vergroot je de flexibiliteit en zijn de teamleden beter voorbereid op veranderingen en nieuwe uitdagingen.

Super Mario effect

Merk jij ook op dat de huidige generatie mensen er lustig op los experimenteert voordat ze de gebruiksaanwijzing raadplegen? Voor de “gamers” onder ons de normaalste manier van leren. Leren door te doen. Ik noem dat het Super Mario-effect. Bij elke nieuw level groeit je bekwaamheid in het spel.



Ik neem waar dat de generatie geboren na 1985 bij voorkeur “doeners” zijn. Voor hen sluit het Lerend PraktijkTeam het beste aan bij hun voorkeurs leer methode.

Het leerbehoefte interview

Wil je een effectief LPT-team samenstellen? Wees dan bewust dat een mix aan leerstijlen bijdraagt aan haar effectiviteit.

Een praktisch hulpmiddel daarbij is het leerbehoefte interview. Download een gratis voorbeeld.



3.12 Breinvriendelijker leren

Zo wordt leren makkelijker en effectiever:

1. **Stimuleer de groeimindset.**
Geloof dat mensen de capaciteit bezitten om te leren en te veranderen. Tegenslag is een manier om iets te leren. Ga uit van het goede.
2. **Maak duidelijk dat fouten maken moet.**
Door fouten maken en hierop reflecteren, leer je.
3. **Laat medewerkers hun eigen doelen formuleren.**
Kom hierop terug tijdens en na de training.
4. **Stel voldoende trainingstijd beschikbaar.**
Een nieuw neuronpad vormt zich in je brein na ongeveer 40 dagen, mits je dagelijks oefent.
5. **Richt een aantrekkelijke trainingsruimte in ...**
... met bijvoorbeeld creativiteitstools, zoals de 6 hoeden van Edward de Bono. Mensen vinden het fijn om in een inspirerende omgeving te werken en te leren. Hang posters op met pakkende teksten en beelden.
6. **Zelf doen = zelf leren.**
Dit bevordert je door spelletjes, rollenspellen, zelf ezelsbruggetjes laten ontwerpen, verhalen vertellen, brainstormen en de praktijk. De werkplek is de belangrijkste leerplek voor ons brein. Daar waar het geleerde wordt toegepast en echte feedback ontvangen.
7. **Houd presentaties kort, met weinig tekst en veel beeld.**
Gebruik attributen die verband houden met de boodschap die je wilt overbrengen. Zet alle zintuigen in werking, vooral visuele prikkels, aangezien deze het beste beklippen.
8. **Haak aan op wat bestaat.**
Je brein fungeert als een krachtige associatiemachine, voortbouwend op bestaande betekenissen, ervaringen en verbindingen. Sterke netwerken vergemakkelijken het vasthouden van nieuwe kennis. Gebruik metaforen die bij ieders wereldbeeld en kennisniveau passen. ieken.



9. **Ervaar terugval als een manier om te leren.**
2 stappen voorwaarts, 1 stap terug = 1 stap voorwaarts. Vergelijk het brein als een spier, als je het traint en uitdaagt, wordt het sterker. Alleen door herhaling komt informatie echt in het lange termijn geheugen. Een nieuw patroon – nieuw gedrag – leren we aan door 40 dagen achtereenvolgens te trainen. Pas dan zijn zijn nieuwe zenuwbanen sterk genoeg geprogrammeerd voor geautomatiseerd gedrag.
10. **Support het leerproces, stuur vooraf persoonlijke briefjes ...**
... post-it's of e-mails, tijdens en na een training. Aandacht voor het leerdoel en werk/privésituatie helpt de deelnemers hun focus op leren in te zetten.

3.13 Werk met Lerende PraktijkTeams (LPT's)

Waarom zijn LPT's zo verbluffend effectief?

Lerende PraktijkTeams zijn meer dan alleen groepen mensen die samenwerken aan een gemeenschappelijk doel. Ze zijn het kloppend hart van de organisatie, bron van creativiteit, innovatie en continue verbetering. Ze ontsluiten de collectieve intelligentie en daadkracht, waarbij individuele talenten, ervaringen en inzichten samenkomen.

Het is de bezielende omgeving waar fouten worden beschouwd als leermogelijkheden, waar feedback moedig wordt omarmd en waar er ruimte is voor experimenteren en ontwikkeling. Hier wordt iedereen aangemoedigd om bij te dragen aan de 8 – 9 cultuur.

Tot slot hebben organisaties met LPT's een opmerkelijk aanpassingsvermogen en reageren snel op veranderende omstandigheden. Deze teams vormen de kern van de Lerende Organisatie, die niet alleen overleeft, maar floreert in een wereld vol uitdagingen en kansen. Dit kenmerkt de excellente 8 – 9 organisatie.

Samengevat is het werken met LPT's zowel effectief als essentieel voor het succes en de veerkracht van de organisatie.

Heb je een acuut probleem?

Heb je weinig tijd en snel een oplossing nodig? Overweeg dan de inzet van een ervaren projectteam of schakel externe experts in.

3.14 10 voordelen van Lerende PraktijkTeams

Besluit je te werken met LPT's? Geniet dan op korte en zeker op langere termijn van deze 10 voordelen:

Voordeel 1 Leervermogen = verdienvermogen

Leervermogen inzetten leidt tot innovatie en efficiëntie. Je doet de dingen steeds slimmer. Dit verhoogt je verdienvermogen door duurzame concurrentievoordelen en waarde creatie. Investeren in leervermogen versterkt de veerkracht en marktpositie van je organisatie.

Voordeel 2 Casus wordt gerealiseerd

De bedoeling is dat het LPT een casus realiseert. Het LPT wordt gedurende het 100 dagen programma steeds vaardiger in communicatie en samenwerking. Essentieel voor succesvolle implementatie van de casus. Dit oplossen van een realworld casus bevordert praktijkgericht leren: het verrijkend toepassen van kennis.

Voordeel 3 Sterke(re) marktpositie

Met een sterke(re) marktpositie creëer je een positief domino-effect op de impact en waarde van je organisatie. Het vergroot de aantrekkingskracht voor klanten, leveranciers, talentvol personeel en strategische partners.

Zo'n sterke marktpositie is goed voor je reputatie omdat je organisatie wordt ervaren als betrouwbaar en competitief.

Voordeel 4 Verhoogt het innovatievermogen

Door voortdurend met elkaar nieuwe kennis en inzichten te delen, bevorder je de creativiteit en open je deuren naar nieuwe ideeën. Moedig de LPT aan om te experimenteren en gecalculerde risico's te nemen.

Voordeel 5 Complexe uitdagingen realiseren

Als je diverse perspectieven en expertise bundelt, bevorder je sneller en bredere kennisuitwisseling. Deze collectieve intelligentie stimuleert het LPT om complexe uitdagingen te omarmen.

Voordeel 6 Groei in persoonlijke ontwikkeling

Voor ieder teamlid zijn de voordelen legio, zeker op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Denk daarbij aan een mix van:

vakinhoudelijke groei	nieuwe kennis en vaardigheden, casus gerelateerd
samenwerken	communiceren, taken verdelen, samenwerking en conflicthantering
zelfreflectie	ontdekt sterke punten en verbeterpunten voor persoonlijke groei
probleemoplossend vermogen	ontwikkelt strategisch denkvermogen en draagt bij aan innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken.
stressbestendigheid	leert effectief omgaan met druk, frustratie en tegenslagen
tijdmanagement	verbetert efficiëntie en organisatievaardigheden binnen de strakke deadline van 100 dagen, prioriteert
waardering voor diversiteit	waardeert diverse culturen, perspectieven en achtergronden
out of the box denken	experimenteert met vernieuwende ideeën om casussen op te lossen
veranderingsbereidheid	leert flexibel omgaan met veranderende omstandigheden en past zich snel aan wanneer nodig

betekenisvol gevoel	realiseert tastbare resultaten – positieve impact – binnen een korte tijdspanne, wat bijdraagt aan een gevoel van voldoening, betekenis en prestatie
omgaan met feedback	ontwikkelt het vermogen om constructieve feedback te geven en te ontvangen, wat de persoonlijke groei bevordert
zelfvertrouwen	ervaart de positieve resultaten in een beperkte tijdsspanne door actieve bijdrage
waardering voor de mislukking	ontwikkelt positieve houding ten opzichte van mislukkingen en het leren van fouten
geduld en doorzettingsvermogen	Volhardt wanneer het nodig, ontwikkelt een hogere frustratietolerantie
onverwachte talenten	in een dynamisch team komen verborgen talenten aan het licht
fysieke en mentale gezondheid	een lerend brein = een dynamisch brein vermindert stress en draagt bij aan fysieke en mentale gezondheid

Voordeel 7 Verhoogt eigenaarschap
 Wanneer je het LPT de vrijheid geeft om zelf het plan en de route uit te stippelen, vergroot je de betrokkenheid en eigenaarschap van de teamleden. En dat resulteert in een dieper begrip en commitment aan het realiseren van de (leer)casus.

Voordeel 8 Gezonde teamdynamiek

Samen plannen, werken en beslissingen nemen, versterkt de teamdynamiek. Dit draagt bij aan een positieve teamcultuur om zowel individuele als collectieve doelen te realiseren.

Voordeel 9 Bevordert autonomie

Met LPT's bevordert je de autonomie en verantwoordelijkheid van teamleden. Weet je nog? Autonomie is één van de 3 thema's die intrinsieke motivatie voedt naast Persoonlijk Meesterschap en betekenisvol werk.

Geef het LPT de bevoegdheid – lees vrijheid – om diverse oplossingsrichtingen te verkennen. Dit proces versterkt naast de individuele vaardigheden ook de collectieve capaciteit om complexe uitdagingen aan te gaan.

Voordeel 10 Snel reageren op (tussen)uitkomsten

Als het LPT zelf de voortgang van de (leer)casus meet, vergroot je hiermee de betrokkenheid, verantwoordelijkheid en motivatie van het team bij het behalen van doelstellingen.

Het meetproces is voor het LPT een effectief feedback-mechanisme en bevordert proactief leren en continue verbetering.

Zelfmeting stimuleert de evaluatievaardigheden, bijzonder waardevol voor toekomstige projecten.

3.15 Voordat je start met LPT's

Past de casus in het grote plaatje?

Het is relevant dat de (leer)casus past binnen de strategie van de organisatie. Het grote plaatje.

Beantwoord daarom de volgende vragen om hier goed zicht op te hebben:

1. Wat zijn de bedrijfsdoelen voor de komende periode?
2. Wat zijn de speerpunten ?
3. Mijn organisatie wil zich de komende jaren richten op ...
 - producten / diensten: ...
 - in de volgende markten: ...

- en in het bijzonder: ...
4. Wat betekent dat voor de (leer)casus?
- de (leer)casus heeft als doelstelling ...
 - het doel dat we met deze casus willen realiseren, is ...
 - het behalen van dit doel heeft als grootste voordeel dat ...
 - dit draagt bij aan de organisatiedoelstelling op de gebieden ...
 - de waarde van dit doel wordt geschat op €
 - direct belanghebbenden zijn ...
 - besluitvorming is als volgt geregeld ...
 - onze teamsponsors zijn ...

Blijven veel antwoorden vaag, besluit dan – voordat je met een LPT start – een strategiesessie met het MT of directieteam te houden.

Ontdek de kracht van de workshop “**Canvas Teamkracht 2.0**”! Breng je bedrijfsstrategie in kaart en til je organisatie naar een hoger niveau.



Meld je nu aan voor maximale impact!

HUIDIGE SITUATIE	PLAN VAN AANPAK			ACTIES	AMBITIE
bestaansrecht	passie/drive	medewerkers	leren	organisatie	over ... jaar
		middelen			
trends & ontwikkelingen	BREINVRIENDELIJK WERKEN			team	resultaten
	werkplek	individueel	teamwork		
SWOT					
risicoprofiel	KRACHTENVELD & RISICO'S			individueel	meten en sturen
	vertragers	versnellers	maatregelen		

100 dagen doorlooptijd

Dimensioneer de (leer)casus zodanig dat het Lerend PraktijkTeam deze binnen 100 dagen kan realiseren.

Waarom 100 dagen?

Als je wilt weten wat projecten succesvol maakt, is een belangrijke factor de doorlooptijd. En (deel)projecten met een doorlooptijd van gemiddeld 100 dagen hebben de hoogste slaagkans.

En als je daar wat dieper induikt, is dat niet zo verwonderlijk.

Herken je bijvoorbeeld de volgende situaties:

- **vertraging door vakanties en functiewisselingen**
Een project start in september en tijdens de kerstperiode ligt alles 4 weken stil, teamleden vertrekken door functiewisselingen en nieuwe teamleden melden zich. Voordat het team weer op stoom ligt, ben je een maand verder.
Ditzelfde fenomeen treedt ook op als je in januari start. In juni start het zomerreces. Het project staat in pauzestand. Functies wisselen en pas in oktober is het projectteam weer op volle sterkte.
- **verlies van focus en aandachtsscherpte**
Een andere vertrager is het brein. Ga maar na. Als je te horen krijgt dat een project over 2 jaar af moet zijn, ervaart het brein geen urgentie en kies je sneller voor belangrijkere of leukere klussen.
Is de opleverdatum over 3 maanden (100 dagen)? Dan staat het brein sneller in de actiestand. Elke dag uitstel voel je.
Verder willen mensen gedurende 3 maanden best er “een tandje” bij zetten, mits ze het perspectief zien dat daarna het “normale” terugkeert.
- **uitleenperiode**
Teamleden moeten ergens vandaan komen. Teamleiders houden hun team het liefst compleet en “lenen” hun medewerkers liever niet uit. Immers dat kan hun doelen frustreren. Iemand voor 3 maanden uitlenen is een overzienbare periode en roept minder weerstand op dan bijvoorbeeld 1 à 2 jaar.
- **andere doelen**
Een organisatie is altijd in beweging. En het zal niet de eerste keer zijn dat een project doodbloedt omdat er nieuwe en belangrijkere doelen behaald moeten worden.

Deze vier redenen zijn goede argumenten om de doorlooptijd van een (leer)casus te beperken tot maximaal 100 dagen.

- start in september, voor de kerst klaar
- start in januari, gereed voor de zomervakantie.

100 dagen doet iets bijzonders bij mensen.



Door de strakke deadline van 100 dagen in te stellen, dwing je het Lerende PraktijkTeam om gefocust en doelgericht te werken, wat sneller zichtbare resultaten oplevert. De ROI manifesteert zich sneller.

Het bevordert proactieve actie en voorkomt uitstelgedrag. Door je te concentreren op de belangrijkste taken en prioriteiten, blijven kosten en tijd binnen de perken.

Samenwerken onder tijdsdruk versterkt de teamgeest en geeft een gevoel van voldoening door de behaalde prestaties.

Er zijn ook nadelen.

De druk om binnen een korte termijn te presteren, veroorzaakt stress en vermoeidheid bij het team, en complexe thema's worden oppervlakkig behandeld.

Het risico op kwaliteitsverlies ontstaat wanneer compromissen worden gesloten om aan de deadline te voldoen. Beslissingen neem je overhaast met mogelijke negatieve gevolgen.

Of er is te weinig tijd beschikbaar voor uitgebreid testen.

Tot slot, het vaststellen van te ambitieuze doelen binnen een beperkte tijdsframe leidt tot onrealistische verwachtingen.

Dan reageert je brein. Dit lukt mij nooit. Ik doe er geen moeite voor. Of, laat anderen mij maar aantonen dat dit realistisch is. Herken je dit? Je reptielenbrein zet je instinctief in de passiviteitsstand om te overleven.

Conclusie

Als je de 100-dagen aanpak kiest, krijg je een helder tijdschema dat in de meeste organisaties naadloos kan worden gevolgd. Dit schema zorgt ervoor dat er minimale veranderingen zijn in de teamsamenstelling en dat andere prioriteiten nauwelijks worden verstoord.

Het is echter belangrijk om mogelijke nadelen te onderkennen en de vinger aan de pols te houden.

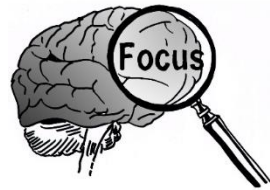
Aantrekkelijke en haalbare doelen

Het formuleren van de LPT-casus lijkt eenvoudig, maar in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan.

Toch is het belangrijk. Ieders brein wil namelijk ergens naar toe werken.

Weet je mind waar die heen kan, dan ontwikkelt het focus en wordt jouw wil sterker.

Kortom, de kracht om doelen te halen zit in ons zelf. Hoe aantrekkelijker en concreter het doel, hoe meer energie en kracht wij ontwikkelen om het realiseren.



Kopieer topsporters

Topsporters stellen doelen, elke keer opnieuw. Dat biedt hen focus, energie en doorzettingsvermogen. Dit wordt nog sterker als ze de ervaring van een behaald doel intens voelden.

Op het podium staan, maakt ons ongelooflijk sterk. Ook om door te gaan.



Vermijd deze drie bekende valkuilen

1. **vaag of globaal geformuleerd** → bijvoorbeeld:
“*We gaan beter controleren om minder klachten te krijgen.*” of
“*We gaan 20% kosten reduceren.*”
2. **ontbreken van concrete cijfers** → bijvoorbeeld:
“*Wat is beter controleren?*”
“*Hoeveel klachten minder?*”

“20% van wat?”

“Welke kosten?” en “Wanneer gerealiseerd?”

3. **in ontkennde termen geformuleerd** → het woordje “niet” staat in de doelformulering. Bijvoorbeeld:

*“Dit jaar **niet** meer dan 5% van onze klanten verliezen.”*

*“De operationele kosten komend kwartaal **niet** met meer dan 3% verhogen”*

Weet je overigens dat het brein het woordje “niet” niet opneemt.

Testje ...

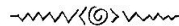
Denk nu bijvoorbeeld niet aan “een roze olifant” en ... wat gebeurt er... in je brein ontstaat een roze olifant.

Schrijf liever wat **wel** wenselijk in plaats van niet wenselijk.

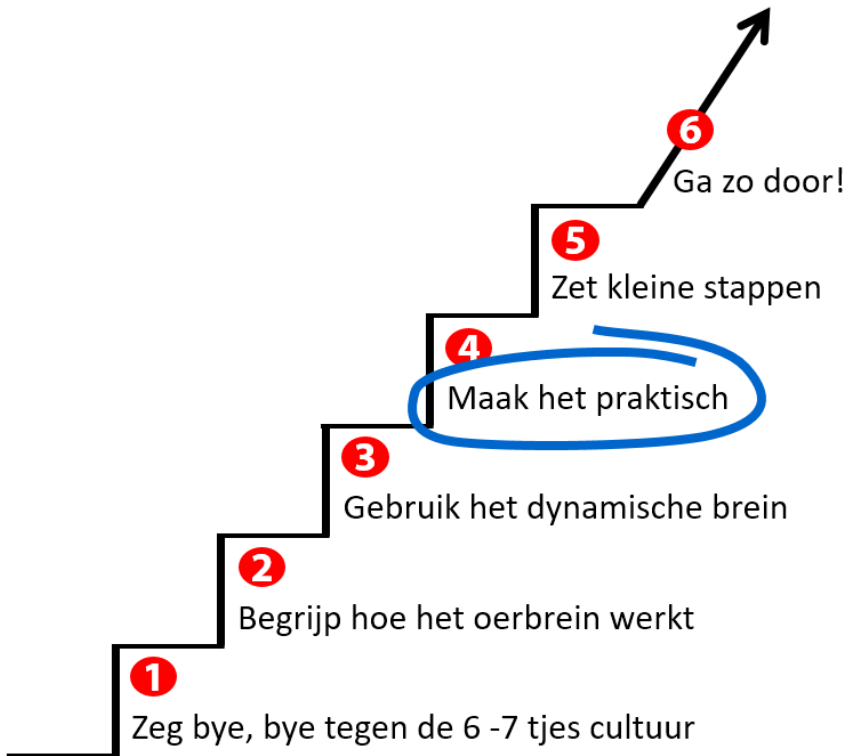
Schrap het woordje “niet” resoluut uit je woordenboek.

Heb je het al opgemerkt?

In deze jubileumuitgave kom je het woordje “niet” alleen tegen bij dit thema.



4. Zo organiseer je een Lerend Praktijk Team



Waarom is een heldere visie cruciaal voor de opstart van een Lerend PraktijkTeam?

Ontdek hoe dit jouw team naar succes leidt!

Samenvatting

Voor de start van een Lerend PraktijkTeam (LPT) is een gemeenschappelijke visie cruciaal. Deze visie zorgt voor duidelijke doelen, strategische richting, motivatie van medewerkers, verhoogde betrokkenheid, sterke cultuur en flexibiliteit.

Je bevordert focus door visualisatie van doelen, concrete stappenplannen, en slim omgevingsgebruik. Bij het formuleren van een gezamenlijke visie is participatie van medewerkers essentieel.

Een inspirerend doel helpt bij het definiëren van taken en resultaten.

Een effectief LPT bestaat uit diverse rollen en een goede teammix, gemotiveerd door gedeelde waarden en duidelijke gedragscodes, met een roadmap en een kick-off sessie als startpunt.

4.1 Een gemeenschappelijke visie stuurt het brein

Voorafgaand aan een LPT is het van essentieel belang om een sterke, breinvriendelijke fundering te leggen. Deze vormt het vertrekpunt voor al je denk-, ontwerp- en handelingsprocessen, en het is cruciaal dat iedereen dit erkent en begrijpt. Ik doel hierbij op het belang van een gedeelde visie, om diverse redenen.

De kracht van een gemeenschappelijke visie

Helderheid van doelen

Een gedeelde visie schept een helder en gezamenlijk doel voor de organisatie, wat de focus van inspanningen en middelen op de belangrijkste zaken vergemakkelijkt.

Strategische planning

Het werkt als een kompas voor strategische beslissingen en helpt bij de planning van toekomstige acties.

Inspireert medewerkers

Een krachtige en inspirerende visie stimuleert medewerkers, verhoogt hun trots en geeft betekenis aan hun werk.

Verhoogt betrokkenheid en samenwerking

Wanneer medewerkers zich verbonden voelen met de visie van de organisatie, tonen ze meer betrokkenheid en zijn ze bereid om extra inspanningen te leveren. Dit creëert een gedeeld doel waardoor teams en afdelingen gemakkelijker kunnen samenwerken en coördineren.

Creëert een sterke cultuur en identiteit

Een gedeelde visie draagt bij aan het vormen van een krachtige, samenhangende organisatiecultuur waarin gemeenschappelijke waarden en normen centraal staan. Dit versterkt de identiteit en het imago van de organisatie, zowel binnen als buiten.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen

Tijdens periodes van verandering en onzekerheid fungeert een gedeelde visie als een stabiel oriëntatiepunt voor de organisatie, wat helpt bij het ontdekken van nieuwe mogelijkheden en het aanmoedigen van innovatieve concepten die aansluiten bij lange termijndoelen.

Ondersteunt leiderschap

Een duidelijke visie biedt leiders een krachtig instrument om hun teams te motiveren en te leiden. Beslissingen worden efficiënter genomen wanneer ze worden afgestemd op deze gezamenlijke visie.

Houdt de focus scherp

Het voorkomt dat de organisatie wordt afgeleid en zorgt ervoor dat ze gericht blijft op haar belangrijkste doelen.

Het geheim van organisatorische samenhang

De organisatie die de gemeenschappelijke visie deelt, kan rekenen op samenwerking die gericht is op concrete doelen en effectiviteit.

4.2 Formuleer de gemeenschappelijke visie

Wil je dat je medewerkers eigenaarschap ervaren? Laat hen dan deelnemen aan het formuleren van een gemeenschappelijke visie.

Denk er eens over na.

Iets wat je zelf hebt bedacht, is veel bevredigender om te realiseren dan een taak die door iemand anders is bedacht.

Wil je een dynamisch LPT?

Betrek hen dan bij het opstellen van een gemeenschappelijke visie.

Waarom?

Omdat het zo'n belangrijk breintheema is.

Wil je samen met je (potentiële) LPT-leden op een praktische manier een gezamenlijke visie ontwikkelen? Maak gebruik van deze krachtige oefening uit de stal van Future Search: zomer 2026.



De positieve bijwerking van deze oefening is dat de deelnemers meer respect voor elkaar krijgen doordat ze een gezamenlijke overeenkomst hebben bereikt.

Ik heb deze oefening Zomer 2026 al 100-en keren gefaciliteerd en de rode draad van de gemeenschappelijke visie komt overeen met het beantwoorden van de volgende vragen:

- Wat is er straks anders?
- Wat levert dit verschil op in waarde?
- Wat is het voordeel als we dat voor elkaar krijgen?
- Voor wie is dat een voordeel?
- Wat levert het voor anderen op?
- Welke nieuwe mogelijkheden ontstaan als de gewenste toestand is bereikt?

- Welke strategische bekwaamheden moeten wij hiervoor ontwikkelen?
- Hoe krijgen wij dat voor elkaar?
- Welke allianties zullen wij moeten ontwikkelen?
- Wat zal het profiel van een doorsnee werknemer zijn?
- Wat zal hij of zij verwachten als tegenprestatie voor zijn of haar inspanningen en tijd?

Het LPT moet een doel stellen dat past bij de visie; dit is moeilijker dan het lijkt en vraagt veel vaardigheid. Een kunst op zich.

4.3 Zonder doel, geen score

Zonder duidelijk doel, eindig je overal.

Start daarom altijd met het einde in gedachten.

Dan weet je zeker dat elke stap die je zet, bijdraagt aan het bereiken van jouw bestemming.

Doel → taken → resultaten

Soms is het verwarrend wat precies een taak is en wat een doel. Neem bijvoorbeeld een basketballer. Is het doel om de bal in de basket te schieten of om van de tegenpartij te winnen?

Dit verschil noemen we de doel-middelen hiërarchie. In het voorbeeld van de basketballer is het scoren van de bal het middel om te winnen, wat het uiteindelijke doel is.

Dit concept is belangrijk omdat je brein het liefst taken uitvoert die bijdragen aan een gewenst resultaat voor jou. Je handelt dan automatisch omdat je dichterbij je doel komt na elke taak. Deze energie wordt



gevoed door je intrinsieke motivatie.

Ontdek dus wat jouw teamleden het liefst willen bereiken. Verbind met hun intrinsieke motivatie.

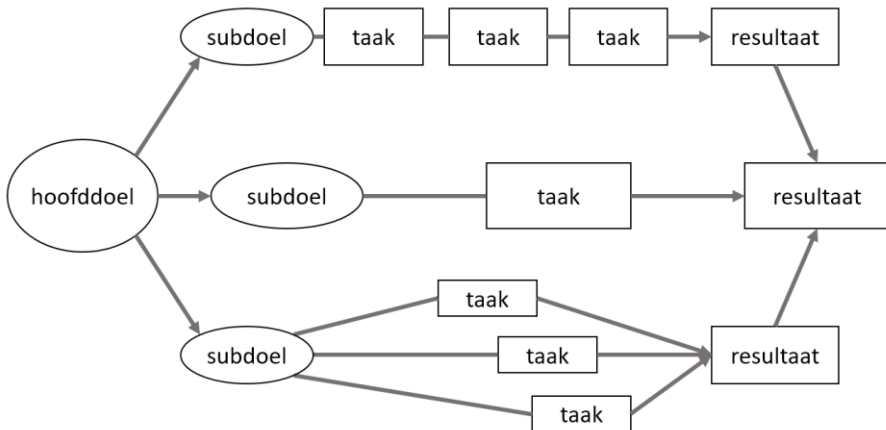
Welke positie heeft de taak in deze hiërarchie van doelen en middelen? Dit maakt het ook duidelijker voor iedereen welke waarde de LPT-casus vertegenwoordigt en welke afhankelijkheden er zijn met andere activiteiten.

De doel-middelen hiërarchie biedt helderheid en helpt je bij het stellen van meetbare doelen, en onderken welke acties nodig zijn om deze te bereiken. Je krijgt beter inzicht in prioriteiten. Het vergemakkelijkt de effectieve toewijzing van middelen door inzicht te geven in welke acties de grootste impact hebben op het bereiken van de hoofddoelen.

Stel voor jezelf een roadmap op van de benodigde acties en middelen. Creëer een overzichtelijke afbeelding van de doel-middelenhiërarchie voor de komende periode.

Samengevat, benoem:

- de gemeenschappelijke visie
- de hoofd- en subdoelen
- de reeks stappen die je in een tijdschema met elkaar verbindt.



Hoe ingewikkelder en ingenieuzer het plan,
des te groter de kans op mislukking.

4.4 Pak de aandacht met inspirerende LPT-casussen

Je staat nu voor een belangrijke taak. Het formuleren van de inspirerende LPT-casus. Gebruik hiervoor de bewezen methode uit het projectmatig werken: het opstellen van het casusprofiel.

Het casusprofiel heeft de volgende indeling:

1. context
2. doelstelling
3. deliverables
4. meetbare indicatoren
5. scope
6. aandachtspunten - issues

1. De context

Beschrijf de aanleiding om de LPT-casus te starten.

Argumenteer met noodzaak, urgentie en belang waarom het starten van deze LPT-casus op dit moment belangrijk is.

Benoem de operationele processen die geraakt/verbeterd worden door middel van het op te leveren resultaat.

Beschrijf duidelijk de voordelen en kansen en onderbouw deze waar mogelijk met aansprekende en zinvolle getallen.

Leg de verbinding met strategische thema's.

Geef aan wat de opbrengsten zijn van de LPT-casus en benoem eventuele raakvlakken met andere initiatieven en projecten/LPT-casussen.

Benoem wat gaat er misgaat als deze (leer)casus in de wacht wordt gezet.

We noemen dit ook wel de *fear factor*. Zorg voor een degelijke onderbouwing. Een pakkende omschrijving van de *fear factor* draagt bij aan de prioritering van de LPT-casus.

2. Doelstelling van de LPT-casus

De doelstelling beschrijft de gewenste toestand na 100 dagen en het eerste idee over de investering in uren en euro's.

3. Deliverables

Geef aan wat de vijf belangrijkste resultaten zijn na voltooiing van de LPT-casus. Denk aan tastbare en meetbare uitkomsten zoals geïmplementeerde systemen, trainingen, operationele procedures, handleidingen, en managementinformatie. Op deze manier wordt duidelijk hoeveel impact de implementatie van de LPT-casus heeft.

4. Meetbare indicatoren

Wanneer is de opdrachtgever (meetbaar) tevreden zijn over het geleverde resultaat? Gebruik concrete prestatie-indicatoren in plaats van vage omschrijvingen zoals "een beter functionerende afdeling" of "een kortere doorlooptijd van proces ABC".

5. Scope

Geef aan wat buiten de LPT-casus valt. Voorkom onduidelijkheid en beschrijf duidelijke grenzen. Dit noem je wordt scopen.

Projecten falen vaak omdat de scope aan het begin te vaag blijft en/of later ongecontroleerd uitbreidt, wat bekend staat als "scope creep" of ook wel "bloemkolen" of "groeidiamant".



“Als we nou toch eenmaal bezig zijn, dan is het logisch dit we en dat er ook bij doen.”

Goed scopen is een kritische succesfactor om de LPT-casus binnen 100 dagen positief af te ronden. Vandaar deze checklist ...

Checklist scopen LPT-casus

omschrijving	akkoord	opmerking
<ul style="list-style-type: none"> • aanleiding, probleemstelling, ambitie helder 		
<ul style="list-style-type: none"> • doel binnen 100 dagen te realiseren 		
<ul style="list-style-type: none"> • deliverables binnen budget (geld en uren) te behalen 		
<ul style="list-style-type: none"> • gedane toezeggingen worden gehaald 		
<ul style="list-style-type: none"> • binnen grenzen van maakbaarheid en invloed 		
<ul style="list-style-type: none"> • voldoet aan gangbare opvattingen over duurzaamheid, veiligheid en gebruiksgemak 		
<ul style="list-style-type: none"> • meetbaar – indicatoren beschikbaar 		
<ul style="list-style-type: none"> • uitsluitingen zijn bekend en beschreven 		
<ul style="list-style-type: none"> • work breakdown structure compleet en realistisch 		

Geef straks een LPT-lid de taak de scope te bewaken gedurende het traject.

6. Aandachtspunten

Identificeer de cruciale elementen zoals onzekerheden, alternatieven, zorgen, risico's en openstaande vragen. Tijdens het 100-dagen traject zullen er mogelijk nieuwe kwesties opduiken. Ook hier kan het Krachtenveldspel je helpen obstakels te ontdekken en effectief aan te pakken.

Bestel hier je eigen Krachtenveldspel.



Afstemming werkwijze

Houd rekening met het feit dat sommige organisaties standaard werken met methoden zoals PRINCE2, Lean, SixSigma of Agile.

Draagvlak

Besprek het concept van het casusprofiel met de opdrachtgever. Wees flexibel bij het opnemen van gevraagde aanpassingen. Het delen van gemeenschappelijke beelden van de LPT-casus bevordert draagvlak en overeenstemming.

Nu je weet wat de LPT-casus inhoudt, is het tijd om een geschikt Lerend PraktijkTeam samen te stellen.

4.5 Hoe vind je de juiste kandidaten voor je LPT?

Een Lerend PraktijkTeam verschilt enigszins ten opzichte van een traditioneel projectteam. In een projectteam wil je doorgaans teamleden hebben die specifieke kennis en vaardigheden bezitten.

De clou bij het samenstellen van een LPT-team is dat je kandidaten vindt die affiniteit bij het hoofdthema van de LPT-casus en een individuele leerbehoeften hebben.

Voor de LPT-coach betekent dit een uitdagende taak.

Hoe pak je zo iets aan?

Je vindt mogelijk één van deze 8 wervingsmethoden interessant.

1. Interne aankondiging en werving

Communiqueer via (digitale) prikborden, bedrijfsmail en werkoverleg. Benadruk dat je deelnemers zoekt die bereid zijn om te leren en te groeien. Moedig geïnteresseerde medewerkers aan om zich te melden, zelfs als ze alle vereiste deskundigheid ontberen.

2. Via het Persoonlijk Ontwikkel Plan

In veel organisaties hebben medewerkers een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Informeer bij teamleiders wie een verbinding heeft tussen de POP en LPT-casus.

3. Gebruik het Vuurspel

Houd in kleine groepjes bijeenkomsten waarbij je het vuurspel speelt.



4. Interviews

Voer gesprekken met potentiële kandidaten en peil hun interesse in de LPT-casus. Stel vragen over hun leerbereidheid, intrinsieke motivatie en toewijding aan professionele groei.

5. Challenge

Organiseer een challenge waarbij je medewerkers uitdaagt hun interesse en leerbereidheid te tonen. Bijvoorbeeld een ideeënwedstrijd of pitchcompetitie.

6. Jobrotation

Werk je met jobrotation? Dan is dit een goede gelegenheid om het LPT op te nemen in het rotation programma.

7. Lunch & learn sessie

Hou een vurig betoog tijdens een lunchpauze.

8. Omgekeerde mentoring

Moedig oudere of senior medewerkers aan om te leren van jongere of junior collega's op gebieden zoals technologie, sociale media, AI of nieuwe trends. Dit bevordert de cultuur van wederzijdse kennisuitwisseling en respect.

4.6 Stel je eerste Lerend PraktijkTeam samen

Combineer zorgvuldig de motivatie, expertise en ervaring die nodig zijn voor een succesvol Lerend PraktijkTeam. Vind leden met diverse vaardigheden en achtergronden om een evenwichtige en effectieve samenwerking te bevorderen.

Dit is een succesvolle aanpak:

- Benoem vooraf waarden en criteria als richtlijnen voor het selectieproces
- Ontwerp een aanmelding voor kandidaat teamleden, moedig vrijwillige inschrijving aan, gebaseerd op intrinsieke motivatie. Vraag kandidaten ook hoe vervanging is geregeld.
- Vind “diagonaal in de organisatie” medewerkers en leidinggevenden die belang hebben bij de realisatie van leercasus. Selecteer en combineer vanuit hun wensen, ideeën, expertise, positie in de organisatie en/of procesketen.
- Laat kandidaten:
 - een Sterke Punten test maken
 - het Vuurspel spelen
- Stel een vragenlijst op en laat die door kandidaten invullen (longlist), analyseer de uitkomsten en maak een shortlist van de meeste geschikte kandidaten, voer met hen gesprekken en toets hun geschiktheid voor deelname aan het LPT
- Maak een voorlopige samenstelling van je team; kandidaten voelen zich doorgaans vereerd om aan een 100-dagen (leer)casus deel te nemen.
- Nodig hen uit voor een kick off – sessie

- Besluit tijdens of na de kick off – op basis van vooraf bekende criteria – voor de definitieve LPT samenstelling.

Start met je eerste LPT en positioneer het als een pilotgroep.

Begin klein net zoals alle levende systemen. Benoem deze eerste pilotgroep de ontkiemende kracht voor de vernieuwende 8 – 9 organisatiecultuur. Grote veranderingen starten klein.



Dit eerste LPT bestaat uit vijf tot acht teamleden, de broedplaats voor nieuwe ideeën, waar theorie en praktijk samenkomen. De vruchtbare voedingsbodem voor geloofwaardige en toegewijde ontwikkeling binnen je organisatie.

De verrijkende teammix

Bij de samenstelling van het team is diversiteit de grote uitdaging. Denk dan aan de mix van deze 8 rollen:

- **de inspirator**
Deze persoon heeft de gave om anderen te inspireren. Is enthousiast, visionair en creatief.
- **de teamleider**
Voelt zich verantwoordelijk voor het dagelijkse reilen en zeilen van het LPT. Kan goed organiseren en zaken voor elkaar krijgen.
- **de kunstenaar**
Introduceert nieuwe creatietechnieken en leert andere teamleden om te gaan met artistieke blokkades.
- **de techneut**
Regelt de technologische ondersteuning, experimenteert, maakt eerste praktische (werkende) ontwerpen van innovatieve ideeën. Zo'n persoon is analytisch, technisch onderlegd en probleemoplossend.
- **de teamspeler**
De teamspeler is goed in het overdragen van samenwerkingsvaardigheden. Is empathisch, ondersteunend en teamgericht. Verdeelt taken en hanteert conflicten.

- **de nieuwkomer**
Voor starters en stagiaires is het een unieke gelegenheid om hun frisse blik in te brengen en hun netwerk uit te breiden. Zo leren ze van anderen, ontdekken hun sterke punten en groeien in zelfvertrouwen bij het delen van eigen ideeën. In het team ontwikkelen zij zich van een nieuwsgierige observator naar een actieve bijdrager.
- **de criticus**
Oh zo belangrijk. Deze persoon stelt kritische vragen en daagt het LPT uit om grenzen te verleggen. Voor de criticus – advocaat van de duivel – is het een uitdaging om op positieve wijze feedback te geven en te ontvangen. Zo'n persoon groeit door diverse perspectieven en benaderingen te waarderen.
- **de doener**
Deze persoon is super praktisch ingesteld. Wil direct aan de slag en resultaat boeken.

Bekwaamheid versus geschiktheid

Je wilt – neem ik aan – een evenwichtig LPT samenstellen. Het is verleidelijk te denken dat erkende kwalificaties voldoende zijn, maar geloof me, aanleg en intrinsieke motivatie zijn op de lange termijn waardevoller.

Kies LPT-leden die flexibiliteit, nieuwsgierigheid en veelzijdigheid tonen.

Beoordeel tijdens het intakegesprek hun samenwerkingskwaliteiten en hoe ze reageren op onbekend terrein.

Vraag hen naar de uitkomsten van het Vuurspel.

4.7 Een goed begin, versterkt de motivatie

Een goede start zorgt voor duidelijke doelen en verwachtingen, wat de motivatie en focus van het team versterkt. Dit helpt iedereen om met energie en enthousiasme aan de slag te gaan.

De LPT-casus binnen 100 dagen gereed

Streef naar een maximale doorlooptijd van 100 dagen voor het voltooiën van de leercasus door het Lerend PraktijkTeam (LPT).

Gedurende deze intensieve periode begeleidt de (externe) LPT-coach het team in het plannen, inrichten, organiseren en realiseren van de klus. Een effectieve werkwijze is om elke twee weken een bijeenkomst te houden met vaste agendapunten zoals taakverdeling, detailplanning, casusontwikkelingen, teamleren, Persoonlijk Meesterschap, implementatie, bijsturing en follow-up.

Benoem de deliverables

Het begrip deliverable is datgene wat het LPT oplevert. Voorbeelden van deliverables zijn een handleiding, draaiboek van een verhuizing of de beschrijving van een nieuwe werkmethode.


Stel de taken vast (WBS)

In de dynamische wereld van projectmanagement is er één hulpmiddel dat keer op keer zijn waarde bewijst: de Work Breakdown Structure (WBS). Dit krachtige instrument vormt de ruggengraat van een geslaagd project, zoals de LPT-casus, door een helder en concreet plan van aanpak te bieden.

Eenmaal goed toegepast, zorgt de WBS ervoor dat je de komende periode overzicht behoudt.

Met de WBS – analyse splits je de totale klus tot individuele taken, waardoor het programma overzichtelijk wordt, makkelijker taken toewijst, de voortgang volgt en de kosten kan inschatten.

De complete handleiding voor de WBS – analyse vind je hier:



Work Breakdown structuur

INLEIDING

Deze opdracht vraagt circa drie dagen doorlooptijd. Het is een flinke klus en is daarbij één van de belangrijkste oefeningen van dit LPT programma.

Eenmaal goed uitgevoerd, zul je daar de komende periode heel veel plezier van hebben. Het is het concrete plan van aanpak. In projectmanagementtaal heet het ook wel de Work-Breakdown-Structuur, afgekort de WBS.

Het eindresultaat is leidend voor de komende periode.

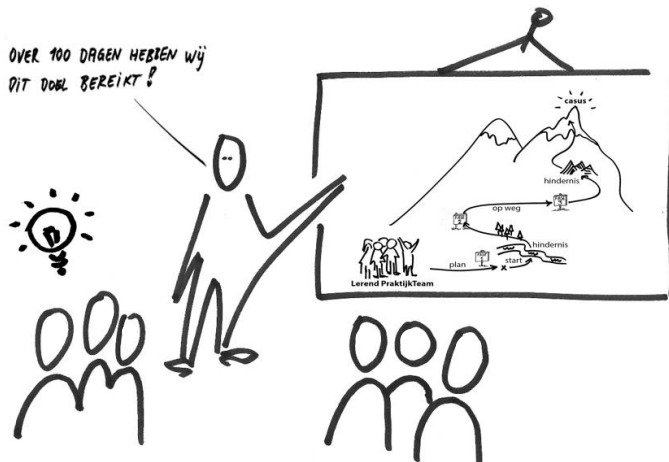


4.8 De kick off – bijeenkomst

De kick-off sessie is onmisbaar omdat het de stevige basis legt voor de samenwerking tussen de LPT-leden. Tijdens deze bijeenkomst maken de leden kennis met elkaar en krijgen ze een gedeeld begrip van de leercasus en de verwachte uitkomsten.

Je legt de verwachtingen, verantwoordelijkheden en werkwijze uit, evenals de te behalen resultaten en deliverables. Daarnaast geef je een overzicht van het takenpakket, de tijdsplanning en de teambezetting.

Je maakt afspraken over hoe de LPT-leden met elkaar zullen samenwerken.



Je toetst en bevordert het enthousiasme en de betrokkenheid, waardoor iedereen gemotiveerd aan de slag gaat.

Verder ontdek je met elkaar waar het LPT zich in moet bekwalen en deel eventueel zorgen met elkaar.

Ik heb een voorbeeld van een kickoff sessie uitgewerkt om je een concreet beeld te geven hoe een goed georganiseerde startbijeenkomst er uit ziet.

Neem er ruim de tijd voor. Denk aan 1 of liefst 2 dagdelen.

Agenda kick off sessie

1. presentatie opdrachtgever
2. presentatie casusprofiel
3. voorstel ronde LPT kandidaten
4. commitment doelstelling → oefening champagnefles
5. uitgangspunten en principes van het LPT: 100 dagen, doel, scope, experimenteren en leren
6. gedeelde waarden en normen
7. bevoegheidsmeter
8. krachtenveld analyse
9. vrijheid van handelen
10. gedragscode
11. teammanifest
12. deliverables
13. WBS
14. voortgang meten
15. werkafspraken.

De grote introductieshow

Maak kennis met elkaar, voordat je gaat samenwerken. Dit bouwt vertrouwen op. Het verbetert de communicatie en versterkt het gevoel dat het team toegerust is om de klus te klaren.

De kracht van het etiket

De aantrekkelijkheid en realistische haalbaarheid van je LPT-casus worden bepaald door drie belangrijke criteria:

- het resultaat is goed voor klant – organisatie – team en teamlid
- de datum dat de LPT-casus is gerealiseerd
- een onafhankelijke partij het eindresultaat kan meten
- het Lerend Praktijkteam wil en kan de casus realiseren.

Zorg dat de omschrijving zo duidelijk is dat als je de tekst op een champagnefles plakt, iedereen meteen begrijpt wanneer het tijd is om die te ontkurken.



5 feestjes

Voor een LPT-casus schreven de teamleden 4 subdoelen en het einddoel op een etiket en plakten die ieder op een fles champagne.

Hiermee verbonden zij zich met het einddoel en hun eigen concrete (tussen)resultaten.

Gedurende het programma waren er 5 “feestjes” te vieren.

Trots en motivatie krijgen zo een mooie plek in het team.




Traceer de gedeelde waarden

Om gedoe binnen je team te voorkomen of als er later gedoe ontstaat, is het verstandig om bij aanvang elkaars waarden te onderzoeken en te komen tot 3 à 5 gedeelde waarden. De zogenaamde shared values.



Gedeelde waarden bieden de teamleden het kompas voor gedrag, samenwerking en besluitvorming, waardoor zelfs conflicten een constructieve rol spelen. Ze bevorderen een cultuur van samenwerking, respect en effectiviteit.





Oefening: normen en waarden

Het belangrijkste in het leven is weten wat het belangrijkste is.
Wat moet onze organisatie, onze afdeling, onze unit, ons team nastreven?
Wat moeten de waarden zijn die we hanteren?

Lees de onderstaande lijst van normen en waarden door.
Omcirkel alle waarden die je opvallen omdat ze speciale betekenis voor je hebben. Schrijf vervolgens je eigen top-drie, in volgorde van belangrijkheid, onder aan deze pagina. Voeg normen en waarden die volgens jou ontbreken toe aan de lijst.

waarheid	doorzettingsvermogen	fondsenwerving
efficiency	oprechtheid	betrouwbaarheid
initiatief	plezier	vertrouwen
milieubewustzijn	relaties	uitzonderendheid



Download de oefening kosteloos met de QR-code en noteer de uitkomsten op een flipovervel. Bewaar het goed; je hebt het straks nodig voor de evaluatie na 100 dagen. Zet de resultaten ook in je teammanifest voor een helder overzicht van je vooruitgang!

Ontketen de passie van je teamleden

Tijdens de kick off heb je een mooie gelegenheid om de betrokkenheid van je (kandidaat) teamleden te meten.

De bevrogenheidsthermometer is hiervoor een interessante interactieve werkvorm.

Zo werkt het:

- leg de A4-tjes met de stellingen op de grond zoals onderstaand figuur



- kies als team één thema of interventie waarop je de thermometer wilt toepassen, bijvoorbeeld het gewenste eindresultaat van het LPT
- vraag elke deelnemer waar hij staat ten opzichte van elke stelling. Laat ze aangeven of de LPT-casus stress oplevert of enthousiasme voor het werk vergroot door dichtbij of verder van het vel papier te staan.
- geef ruimte aan de deelnemers hun positie toe te lichten
- voer met elkaar de dialoog en ontdek wat eenieder nodig heeft om nog enthousiaster te worden.
- doorloop zo alle 5 thermometers

De bevoegenheidsthermometer is ontwikkeld vanuit het Job Demands-Resourcemodel van A.B. Bakker en E. Demerouti (2007).

Bouw bruggen van begrip

Als je de gedeelde waarden hebt, is het tijd de gedragscode op te stellen.

Waarom?

Omdat een gedragscode leidraad biedt voor het gewenste gedrag binnen je LPT. Het maakt gewenste normen en verwachtingen bespreekbaar.

In het bijzonder voor een lerend team – dat regelmatig buiten zijn comfort zone stapt – is veiligheid superbelangrijk. De gedragscode is hierbij ondersteunend en houvast voor de teamleden.

Het draagt dus bij aan het opbouwen van vertrouwen en respect tussen teamleden. De basis voor constructief leren en samenwerken.

De gedragscode helpt tevens om ethisch/integer te handelen.

Start als teamleider de dialoog met bijvoorbeeld deze vraag:

"Wat was het beste/slechtste team dat je ooit van dichtbij hebt meegemaakt en waaraan lag dat?"

Schrijf de antwoorden op een flipover.

En kom samen tot 5 gedragscodes die alle teamleden belangrijk vinden en waaraan ze zich willen committeren.

Vanaf dat moment zijn deze de leidraad en het geweten van het LPT.

De afgelopen 25 jaar kwam ik deze mooie moedige gedragsregels tegen:

- Als iemand komt met een idee gaan we daar altijd serieus mee om.
- We geven elkaar de ruimte om te spreken en luisteren actief en stellen toelichtende vragen; "ja, maar..." vervangen we voor "ja, en...".
- We voeren liever de dialoog (onderzoeken) i.p.v. discussiëren (overtuigen).
- We nemen verantwoordelijkheid voor ons eigen leerproces en zoeken actief naar kansen om te groeien.
- We werken samen, delen kennis en ervaringen om van elkaar te leren.
- Naar buiten houden we onze mond, naar binnen zeggen we alles tegen elkaar.
- We geven constructieve feedback en ontvangen deze op een open en respectvolle manier.
- We zijn loyaal jegens genomen beslissingen, ook al hebben we persoonlijk een afwijkende mening.
- We houden ons aan gemaakte afspraken en deadlines.
- We reflecteren regelmatig op je eigen handelen en leren van fouten en successen.
- Humor is wenselijk.

Teammanifest

Het teammanifest is een verklaring waarin je de principes, doelen en waarden van het team vastlegt. Het woord "manifest" heeft een krachtige connotatie van duidelijkheid, verklaring en vastberadenheid, wat goed past bij een document dat de intenties en richtlijnen van een team beschrijft.

Neem in ieder geval de gedragsregels op in je teammanifest.

Waarom?

Bij aanvang is iedereen nog enthousiast en vol goede hoop op een prachtig traject. Toch blijkt dat in de praktijk ongewis. Je komt ongetwijfeld voor verrassingen te staan en dan kan het zo maar gebeuren dat dit oud gedrag triggert.

En dan ... is het verhelderend om de gedragsnormen te raadplegen om jezelf en anderen bij de les te houden.

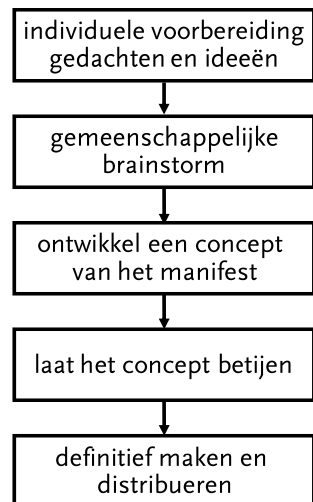
Veel teams maken de fout deze stap van het teammanifest over te slaan. Ze verdelen hals over kop taken nog voor ze met elkaar afspreken hoe ze met elkaar willen samenwerken.

Zo maak je een teammanifest:

Het maken van het teammanifest is een lakmoesproef om de energie en onderlinge samenwerking te testen. Doe het met elkaar. Betrek alle teamleden bij dit dynamische proces.

Wat staat er in zo'n teammanifest?

- de belangrijkste doelen, rollen en verwachtingen
- de hoofdtaken en verantwoordelijkheden van het LPT
- de producten of diensten (deliverables) die het team aan einde van het traject levert
- de belangrijkste belanghebbenden
- tijdlijn met deadlines voor het behalen van (sub)doelstellingen
- richtlijnen voor de samenwerking binnen het team, zoals communicatieprotocollen, besluitvormingsprocessen en omgangsnormen.



- hoe we elkaar feedback geven en ontvangen
- evaluatie, reflectie en leermomenten
- richtlijnen voor bezetting, verzuim en vervanging.

Evalueer regelmatig het teammanifest en pas het indien nodig aan om ervoor te zorgen dat het relevant blijft voor de doelen en behoeften van het team.

Definieer de autonomie van LPT-leden

"De mate van autonomie die we toekennen aan LPT-leden vormt de ruggengraat van hun besluitvormingsprocessen en operationele vrijheid. Het definiëren van deze autonomie bevordert niet alleen individuele verantwoordelijkheid, maar ook de flexibiliteit en veerkracht van ons team."

Jaren geleden ontdekte ik een sympathieke methode om medewerkers inzicht te geven welke vrijheid van handelen zij hadden.

Normaliter selecteren we medewerkers aan op basis van een (uitgebreid) functieprofiel. Maar in de praktijk wijkt het takenpakket vanaf dag één af t.o.v. het – achter het bureau geschreven – functieprofiel.

Kies er eens voor om het omgekeerd aan te pakken. Spreek binnen je team af wat onacceptabel of verboden terrein is. Net zoals in een wetboek. Dit schept helderheid en flexibiliteit, waarbij de nadruk ligt op kernprincipes en ongewenst gedrag. Het bevordert een cultuur van integriteit, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid.

Het stimuleert creativiteit en initiatief binnen vastgestelde grenzen, wat een vindingrijke werkomgeving bevordert.

Opvallend is dat het lijstje van “verboden” korter zal zijn dan de “geboden”.

Denk dan bijvoorbeeld aan:

- tijd: maximale tijdbesteding
- geld: maximaal budget
- ruimte
- wetgeving
- ethiek, normen en waarden
- gangbare methoden
- Welke grenzen zijn onduidelijk of wazig?
- Welke grenzen zijn onbekend?

Oefening: Grenzen van het LPT vaststellen

- Neem een aantal blanco kaartjes en leg hiervan een cirkel zoals in de figuur aangegeven. Deze cirkel is de grens van het LPT.



- Schrijf op één zijde van het kaartje een actuele grens op. Bijvoorbeeld: Voor alle inkopen boven de € 1.000,- is goedkeuring van de manager nodig.
- beoordeel deze grens:
 - is het een echte gedocumenteerde grens of
 - wordt die zo ervaren of gedacht
- twijfel je over de “echtheid”, bespreek deze binnen je team
- noteer bij een echte grens de bron op de achterzijde van het betreffende kaartje
- herhaal zo alle grensthema's
- bespreek hoe “vast” elke grens is en bepaal welke grenzen naar jullie mening moeten worden verruimd om de LPT-casus te realiseren.
- ontwikkel een actieplan, waardoor het LPT meer vrijheid krijgt als deze grens wordt verlegd.

Teamlogo

Om het LPT identiteit te geven, verzin je een pakkende teamnaam.

Ontwerp een teamlogo dat de essentie van het volgende weerspiegelt:

- de uiteindelijke prestatie van het LPT
- het belangrijkste leerpunt
- het unieke sterke punt wat het LPT als geheel kenmerkt.

Zorg voor draagvlak

Ga nu na of jouw geformuleerde LPT-casus voldoende draagvlak en –kracht heeft. Vermijd het fenomeen van het “zwaan – kleef – aan” effect, waarbij iedereen elkaar napraat om de “lieve vrede” te bewaren.



Bevraag LPT-leden wat zij van jouw formulering vinden. Beoordeel met deze oefening hoe zij tegen de LPT-casus aankijken. Laat ter voorbereiding ieder teamlid op onderstaande 5 factoren scoren door een “X”. Hieronder zie je een ingevuld voorbeeld.



- | | | | |
|--------------------------------------|----------|-------------|-----------|
| • inspirerend | laag | -----X----- | hoog |
| • haalbaar | moeilijk | -----X----- | makkelijk |
| • middelen (geld tijd) onvoldoende | | -----X----- | voldoende |
| • afhankelijk van anderen | ja | -----X----- | nee |
| • meetbaar | moeilijk | -----X----- | makkelijk |

Vergelijk ieders uitkomsten en voer de dialoog wat er nodig is om de LPT-casus (nog) aantrekkelijker te maken.

10 gouden regels voor de goede dialoog

1. **wees nooit zeker van je gelijk**
Blijf openstaan voor andere perspectieven en nieuwe informatie.
2. **verdoezel geen bewijsmateriaal, het is uiteindelijk vruchteloos**
De waarheid komt altijd aan het licht.
3. **stimuleer denken**
4. **argumenteer in plaats van te domineren**
Een overwinning gebaseerd op macht is een illusie.
5. **respecteer geen blinde autoriteit**
Er is altijd iemand die meer weet.
6. **onderdruk geen afwijkende meningen**
Gebruik geen macht om opvattingen te onderdrukken die je verwerpelijk vindt, want dat onderdrukt uiteindelijk ook jouw vrijheid.
7. **Omarm afwijkende meningen**
Toon moed om een andere mening te hebben, want alle algemeen geaccepteerde opvattingen waren ooit excentriek.
8. **geniet van intelligente discussies**
Het geeft meer voldoening om op een slimme manier van mening te verschillen dan stilzwijgend in te stemmen.
9. **respecteer de waarheid, ook al is die onaangenaam**
Pogingen om de waarheid te verbergen maken het alleen maar erger.
10. **vermijd oppervlakkig geluk**
Echt geluk komt voort uit het leven in overeenstemming met de waarheid en werkelijke waarden.

Ontdek de grootste uitdagingen van het LPT

Wil je ontdekken voor welke uitdagingen het Lerend PraktijkTeam staan? Gebruik dan het Krachtenveldspel om potentiële remmers en versnellers te identificeren.

Volgens Kurt Lewin, een Duits-Amerikaanse psycholoog, heeft elke organisatie een balans tussen twee tegengestelde krachten: de beperkende en stuwende. De remmers en versnellers.

Wil je veranderingen doorvoeren?

Overwin de remmers met de juiste versnellers! De krachtenveldanalyse biedt je snel inzicht in deze dynamiek, zodat je precies weet welke veranderingen nodig zijn om de balans in de gewenste richting te verschuiven.

Speel het Krachtenveldspel en krijg binnen 20 minuten helder zicht op je 3 grootste knelpunten en versnellers, plus minimaal 10 effectieve oplosrichtingen.

Start nu en claim je eigen krachtenveldspel.



Werkafspraken

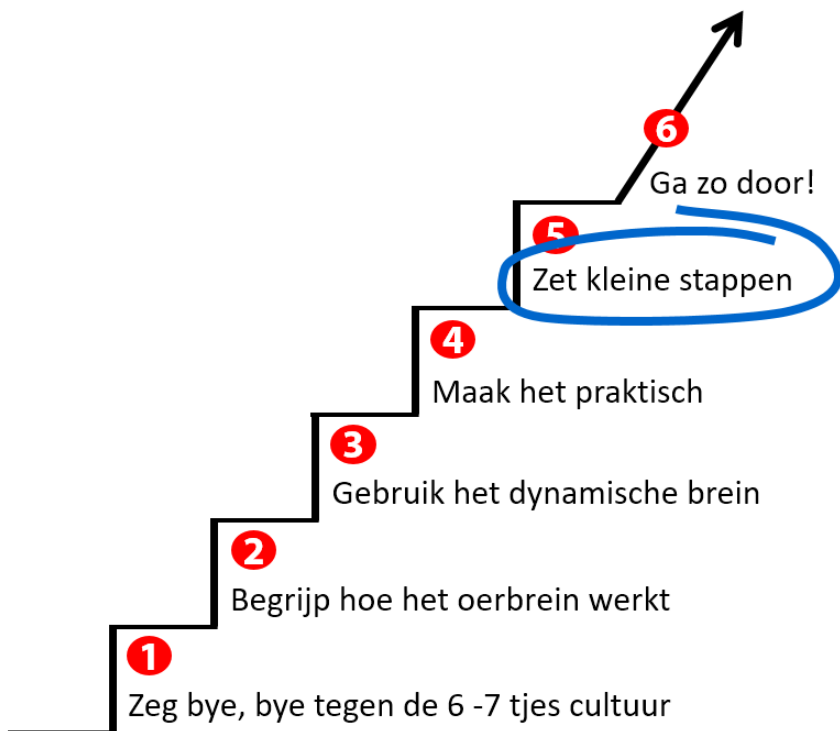
Constructief samenwerken betekent je duidelijke werkafspraken maakt en nakomt.

In de Work Breakdown Structure (WBS) krijgt ieder teamlid een takenlijst per deliverable. Per taak koppel je de volgende informatie:

- de taakeigenaar
- de start- en einddatum
- verwachte tijdsbesteding
- wie het uitvoert
- wie de voortgang bijhoudt.



5. De casus binnen 100 dagen gereed



Wil je weten hoe je het Lerend PraktijkTeam echt vooruit helpt?

Samenvatting

Het 100-dagenprogramma richt zich op het realiseren van een casus met het Lerend PraktijkTeam (LPT).

Je bereikt succes door kleine stappen te zetten die momentum creëren.

Als leider moet je de intensiteit van bijdragen en het veranderingsproces voor je medewerkers erkennen.

Gebruik inspiratiekaarten en een gedetailleerde work breakdown structure (WBS) om het project beheersbaar te houden. Wekelijkse bijeenkomsten en tweewekelijkse trainingen bevorderen de voortgang en samenwerking.

Door waardierend coachen en ontwikkelingsgerichte feedback stimuleer je motivatie en groei. Een leerjournal helpt bij je persoonlijke ontwikkeling. Evaluaties en voortgangsmetingen zijn cruciaal voor succes en voortdurende verbetering.

5.1 Verbeter je focus

Als ik leiders vraag wat hun grootste valkuil is, hoor ik steevast: “*Leven in de waan van de dag.*” of “*Geregeerd worden door incidenten.*”. En ze balen daar enorm van, het ontbreken aan focus. Bij henzelf en bij hun medewerkers.

Zoals we eerder besproken, is het vinden van focus in onze maatschappij vol prikkels en VUCA-factoren een enorme uitdaging. Daarom volgen hier enkele handreikingen om de focus van iedereen te verbeteren.

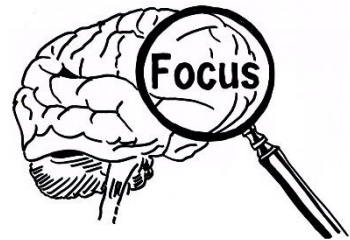
6 Praktische en breinvriendelijke strategieën

1. visualiseer je zakelijke doel

Dit is een van de krachtigste manieren om snel nieuw gedrag aan te leren en je concentratie te verbeteren. Door de grote visuele schors in je brein te activeren, behaal je sneller resultaten.

2. definieer het doel van de LPT-casus in een enkele krachtige zin

Geef hierbij de voorkeur aan visuele ondersteuning.



3. **stel een gedetailleerd stappenplan op**
Focus in het brein wordt gestimuleerd door een duidelijk plan van aanpak.
4. **optimaliseer de werk/leeromgeving**
Zorg ervoor dat de belangrijke aspecten jouw aandacht trekken!
Visualiseer je doel door middel van een mindmap, moodboard of inspirerende foto's. Plaats boeken en voorwerpen die je motiveren richting het doel.
5. **richt je op successen**
Geef de voorkeur aan het verhogen van een 7 naar een 8, wat een boost aan energie oplevert, en vermijd mogelijke energievreters.
6. **richt je aandacht op één taak.**
Multitasken - twee belangrijke taken tegelijkertijd uitvoeren - veroorzaakt dramatisch efficiencyverlies.

5.2 Zet voortdurend kleine stappen

Waarom?

Meestal heb je genoeg energie om een kleine stap te zetten in plaats van een grote sprong. Een te grote stap leidt vaak tot uitstel of tot "mañana" ...

... dat is de onbewuste reactie van het reptielenbrein: de freeze-variant waarbij je duikt en afwacht.

Niet teveel willen

Leiders onderschatten wel eens hoe intensief ieders bijdrage in een Lerend PraktijkTeam is. Als leider ben je dagelijks bezig met de dynamiek en complexiteit van de organisatie bezig. Dat is je werk. Voor je medewerkers ligt dat anders. Zij hebben tijd nodig om problemen te zien, doelen te formuleren en oplossingen te bedenken. Veranderen vraagt tijd wil het effect sorteren.

Soms is het verstandiger om je te concentreren op één zaak en die goed aan te pakken, in plaats van te veel tegelijkertijd te willen doen. Begrijp wat een Lerend PraktijkTeam aankan en houd daar rekening mee.

Kies ervoor om kleine stappen vooruit te zetten.

Momentum

Kleine stappen creëren een momentum en zijn de start voor grotere veranderingen. Een sprekend voorbeeld ter illustratie.

Stel dat je de rommel in je schuur wilt opruimen, maar ... je hebt helemaal geen zin. Geef je zelf de opdracht maximaal 15 minuten op te ruimen en daarna te stoppen.

Zodra je begint, vliegt dat kwartier voorbij en ga je gewoon door. Soms heb je dat zetje nodig om op gang te komen.

Heb je een uitdaging en last van uitstelleritis? Gewoon starten en ervaar wat er daarna gebeurt.

De kick off sessie van het LPT is zo'n momentum van de LPT-casus. Deze energie en het enthousiasme is nodig om met veel motivatie het 100 – dagen programma te starten en af te ronden.

5.3 Het 100 dagen programma

Het Lerend PraktijkTeam (LPT) heeft de uitdaging om binnen 100 dagen de casus te realiseren.

Samen met je Lerend PraktijkTeam werk je meer dan 3 maanden intensief aan de casus, waarbij de combinatie van inspiratiekaarten, een gestructureerde taakaanpak en regelmatige voortgangscontrole essentieel is voor succes.

Inspiratiekaarten

Bij het begeleiden van LPT-sessies maak ik gebruik van exclusieve inspiratiekaarten, speciaal ontworpen voor teams die willen groeien en vooruitkomen. Met 35 jaar ervaring en honderden op maat ontwikkelde kaarten, bied ik bewezen tools die jouw team naar het volgende niveau tillen.

Deze krachtige hulpmiddelen zijn ontworpen om ideeën te genereren, problemen op te lossen en creatief denken te stimuleren gedurende alle fasen van je 100-dagen programma.

De oefeningen en instructies bieden je team de richting en inspiratie die nodig zijn om effectieve voortgang te boeken en succes te behalen. Scan de QR-code om de complete set te bestellen.



Taakverdeling

Een succesfactor is de uitvoering van de work breakdown structure. Deze taken helpen je om de LPT-caus in beheersbare stukken te verdelen, waardoor je beter overzicht houdt en efficiënter werkt. Daarom is het opstellen en volgen van de gedetailleerde work breakdown structure (WBS) belangrijk. Zonder een goede WBS riskeer je dat je taken over het hoofd ziet, wat leidt tot ongewenste vertragingen en onvolledige resultaten.

Volgen en sturen

Om de voortgang van de casusrealisatie te waarborgen, kom je met je LPT wekelijks bijeen. Je bespreekt de voortgang, identificeert problemen en stuurt waar nodig.

Versterk periodiek teamvaardigheden

Organiseer om de twee weken trainingen om teamvaardigheden aan te leren en te verbeteren. Gericht op bezielende samenwerking, het verbeteren van communicatievaardigheden en het ontwikkelen van probleemoplossend vermogen.

5.4 Breinvriendelijk coachen

Het is aan de LPT – coach om het Lerend PraktijkTeam naar grootse prestaties te leiden. De basis van de 8 – 9 cultuur. De bewezen werkwijze is waarderend coachen.

De clou hiervan is teamleden begeleiden, ondersteunen en ontwikkelen met inzet van hun sterke punten, moed en volharding. De nadruk ligt dus op het creëren van een positieve en inspirerende omgeving voor groei en ontwikkeling.

Waarderend coachen draait om:

- zien, benadrukken en inzetten van ieders sterke punten
- signaleren en ondersteunen van positieve veranderingen en versterken van positieve gedragspatronen. *“Toen je tijdens de laatste brainstorm dit zei”*
- vergroten van het zelfvertrouwen, het geloof in eigen kunnen door resultaten en prestaties te erkennen en te waarderen
- verhogen van de intrinsieke motivatie door aandacht te besteden aan wat teamleden inspireert en energie geeft
- bevorderen van positieve relaties en teamprestaties door waardering en erkenning van ieders bijdrage
- identificeren en benutten van groeikansen
- bijdragen aan het ontwikkelen van de Lerende Organisatie.

Je hebt het vast al door ... waarderend coachen is gebaseerd op het idee dat mensen beter gedijen en groeien wanneer ze worden aangemoedigd, erkend en gewaardeerd.

Alles wat je aandacht geeft, groeit.



Ontwikkelingsgerichte feedback

Ontwikkelingsgerichte feedback helpt je continu te groeien en je vaardigheden te verbeteren. Je krijgt meer inzicht in je sterke en zwakke

punten, waardoor je gericht aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling werkt.

Positieve en constructieve feedback motiveert je om door te gaan en je doelen te bereiken.

Je voelt je gehoord en gewaardeerd, wat je betrokkenheid en toewijding aan je taken versterkt. En daarmee vergroot je je zelfvertrouwen.

Feedback helpt je bovendien om sneller te leren. Je ontvangt specifieke aanwijzingen over wat je beter kunt doen.

Een paar breinvriendelijke tips:

- vertel wat goed gaat, wat beter kan en geef één tip
- laat de ander zelf verwoorden wanneer ze vinden dat het goed gaat
- complimenten geven moet, soms zelfs schriftelijk; dat is meteen een mooie afsluiter van je dag
- laat je medewerkers je feedback beoordelen; waar heb je echt iets aan en waarom vind je deze feedback goed?
- laat mensen zelf formuleren wat hun volgende stap is.

Als het even tegenvalt

Ook al is het LPT een flink eind op weg, er is altijd een moment dat terugval optreedt. De neiging om in oude gewoontes te vervallen, blijft aanwezig. Ook na een paar dagen of weken.

De **gouden** regel is:

Erken de fout, zet één stap terug in je plan en vervolg je koers.

Terugval is een belangrijk leermoment

Altijd balen als het tegenvalt. Bespreek met elkaar wat er echt aan de hand is. Een uitstekend moment om (opnieuw) de krachtenveldanalyse uit te voeren.



Pak het teammanifest erbij en toets hoe het zit met eerder gemaakte gedragsvoornemens.

De waardevolle rol van fouten

Denk eens na over hoe je omgaat met falen. Vaak worden we geprogrammeerd om falen te vrezen. Mensen met faalangst, creëren dikwijls mentale beelden van mogelijke mislukkingen en dat weerhoudt hen ervan om actie te ondernemen om hun doelen te bereiken.

*"Ik heb niet gefaald.
Ik heb gewoon 10.000 manieren gevonden die niet werken!"*
Edison, uitvinder en oprichter van General Electric

Wat als je falen ziet als een waardevolle leerervaring?

Elke misstap, elke vergissing brengt een les met zich mee die je in staat stelt om de volgende keuzes met meer wijsheid te benaderen.

Ontwikkel een positieve houding ten opzichte van fouten en benadruk het belang van doorzettingsvermogen en experimenteren bij het bereiken van succes. In het LPT is dit een belangrijk gegeven om zo het leerproces, inclusief de pijn en frustraties, te begrijpen en te waarderen.

De relatie tussen succes en fouten is onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bekijk het eens zo ... vermijd je het maken van fouten, dan voorkom je inderdaad een potentiële mislukking, maar je ontnemt jezelf de mogelijkheid om te leren en te groeien. Je maakt geen verlies maar ook geen winst.

Het LPT toont moed en doorzettingsvermogen door te experimenteren.

5.5 Volharden, de rit voltooien

Hoe zorg je ervoor dat jouw Lerend PraktijkTeam de 100 dagen rit volmaakt?

Vijf tips om de vaart er in te houden:

1. laat taken bij voorkeur door duo's uitvoeren, zo ondersteunen ze elkaar

2. dimensioneer taken met een doorlooptijd van maximaal 3 werkdagen, zodat je binnen een week resultaat mag verwachten; deze korte doorlooptijd maakt uitstelleritis bijna onmogelijk
3. hou dagelijks het voortgangsjournaal bij
4. hou wekelijks een “Keek op de week”:
 - Wat hebben we gedaan?
 - Hoe staan we ervoor?
 - Wat heeft extra aandacht nodig?
 - Waarop gaan we onze inzet focussen?
5. peil periodiek het motivatieniveau van je LPT – leden. De check-in en check-out zijn goede indicatoren.

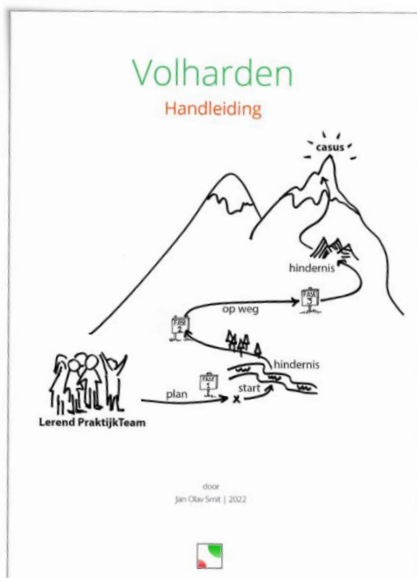
Vergroot de veerkracht van je team

Volharding is dé sleutel tot het behalen van je grootste ambities. Het vermogen om door te zetten, zelfs bij tegenslagen en uitdagingen, maakt het verschil tussen succes en falen. Met volharding ontwikkel je veerkracht en geef je jezelf de kracht om elke hindernis te overwinnen en je doelen te bereiken.

Klinkt simpel?

Dat is het niet altijd.

Bestel nu via de QR-code de handleiding “Volharden” en ontvang tevens 25 breinvriendelijke tips om je doorzettingsvermogen te vergroten.



5.6 Het leerjournaal

De één doet het dagelijks, de ander heeft er nooit een pagina aan gewijd. Ik heb het over je persoonlijke leerproces vastleggen.

Gebruik je journaal om je ontdekkingstocht te documenteren en te reflecteren.

Als je je doelen, voortgang, inzichten en uitdagingen bijhoudt, bezit je vaker het gevoel van controle en richting. Het helpt je om bewuster te worden van je vooruitgang en obstakels .

Door regelmatig schrijven, orden en verdiep je je gedachten en inzichten.

En verder voedt zelfreflectie je zelfvertrouwen en motivatie, omdat je ervaart hoe ver je bent en welke stappen je nog moet zetten.

Het leerjournaal is een breinvriendelijk tool voor persoonlijke groei en ontwikkeling.

Persoonlijk heb ik de voorkeur voor een papieren journaal in plaats van een digitale versie. Analoog maak je makkelijker tekeningetjes en schema's.

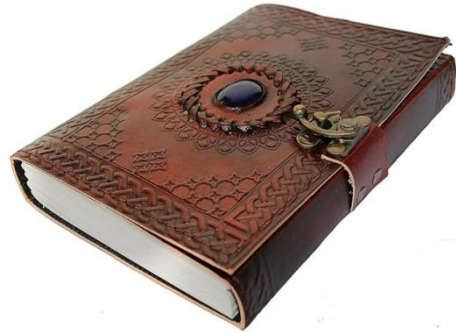
Ideetje, ...

... geef je LPT-leden op de kick off dag een mooi journaalboek cadeau.

Zo'n journaal is jouw privéruimte. Waar je eerlijk bent over je ervaringen. Waar groei en Persoonlijk Meesterschap vorm krijgt. Schrijf dagelijks minstens tien minuten en ontdek bijzondere dingen over jezelf. Gegarandeerd.

Ben je blanco op dit gebied? Hier een paar praktische handvatten:

- noteer de momenten die je raakten: een inspirerende ontmoeting, een uitdagende taak, of een persoonlijk inzicht
- reflecteer op wat er zich afspeelde
- benoem eyeopeners, momenten van trots, een herinnering die je wilt vasthouden



- de belangrijkste winst van vandaag: iets kleins, iets groots, sta even stil bij je eigen groei
- Vooruitlopen op wat er komen gaat. Wat hoop je te leren of juist los te laten tijdens de volgende bijeenkomst? Formuleer duidelijke doelen voor jezelf en wees voorbereid om deze aan te pakken.
- concrete actiepunten.

5.7 Voortgang controleren

Voortgang meten en controleren, biedt je waardevol inzicht in wat wel en minder goed werkt. Wat is succesvol? Wat zijn leermomenten? Waar liggen verbetermogelijkheden?

Deze aanpak bevordert de leercultuur.

Het evalueren van samenwerkings- en leerprestaties helpt het LPT te begrijpen waar het stond, waar het naartoe gaat en hoe het zijn doelen kan bereiken.

Maar Nederlanders zijn een bijzonder volkje. Ik heb de afgelopen 30 jaar het volgende fenomeen al meerdere keren voorbij zien komen:

Broertje dood

We vinden plannen maken leuk en nuttig, maar ... voortgangscntrole, daar hebben een broertje dood aan.

Waarom?

Dat is volgens mij iets wat diep in onze cultuur zit. We hebben een hekel om gecontroleerd worden. We verkiezen liever vrijheid van handelen. Omdat we dit zo relevant vinden, projecteren we dat ook op anderen en passen we geen controle op anderen toe. Met name als resultaten tegenvallen, dan zien we op deze boodschap te communiceren. We noemen dat negatieve feedback en dat vinden we doorgaans onaangenaam om te geven, laat staan te ontvangen.

Zonder feedback, geen groeikansen

Kijk er eens anders naar.

Een sporter kan nooit in één keer een topprestatie leveren, dat gaat met vallen en opstaan. Stel dat een sportcoach steeds zegt wat je verkeerd doet en verder niets. Dan stagneert de groei. Een goede sportcoach geeft aan wat je de volgende keer anders moet doen om een beter resultaat te boeken. Gebruik de observatie om van te leren.

Als je nu ook zo met LPT-leden omgaat, dan doe je een appèl op het leren. Het potentieel wat nog aanwezig is, gebruiken om 8 – 9 prestaties te bereiken.

Uiteraard zijn er uitzonderingen. En dan denk ik vooral aan parkeerwachters, maar dan gaat het simpel gezegd over het controleren en handhaven van de wet, regel of procedure.

Breinvriendelijke tips rondom voortgangscontrole van de LPT-casus:

- gebruik maximaal 5 indicatoren
- geef vooraf een norm, of bepaal die gezamenlijk
- maak meten zo eenvoudig mogelijk
- laat LPT – leden hun eigen prestaties meten en volgen
- bespreek dagelijks en koppel zo kort mogelijk terug
- vraag hen wat de uitslag betekent
- grijp in als het moet.

Checklist voortgang van de casus

Gebruik vragen om regelmatig de status van het LPT te controleren.

Zoals:

- Welke tekenen van vooruitgang zijn zichtbaar?
- Welke positieve aspecten wil je behouden?
- Wat gaat er op dit moment goed?
- Waar ben je tevreden over?
- Wat geeft je het gevoel van relatieve tevredenheid?
- Welke verbeteringen merk je op?
- Wat zijn de behaalde resultaten, concreet bereikt?
- Op welke wijze is dit succes behaald?
- Welke andere zaken hebben ook bijgedragen aan dit succes?
- Welke verdere verbeteringen verwacht je? En welke nog meer? En nog meer?

5.8 Sturen

De uitkomsten van voortgangscntrole geven eventueel aanleiding om bij te sturen.

Een snelle en praktische methode om te sturen is – ook hier weer – het toepassen van het krachtenveldspel.

5.9 Hou het levendig, luchtig en verrassend

Toon bij elke gelegenheid de fles champagne met het label waarop het gewenste teamresultaat staat. Dit visuele anker zal na verloop van tijd speciaal worden voor je teamleden.

Behoud de energie en het commitment

Voor elke actie, verandering in de aanpak is commitment van betrokken noodzakelijk.

Hoe krijg je hen actief mee om het casusresultaat bereiken?

Met deze 10 breinvriendelijke tips, bevorder je dat commitment:

1. creëer met de **check in** en **check out** een veilig moment om gevoelens, gedachten en zorgen te delen.
2. toon **voorbeeldgedrag**, commitment communiceer je vooral met je gedrag
3. “to commit” betekent letterlijk: zich (ver)binden; houd daarom het volgende Chinese spreekwoord voor ogen:
 - *“Leg het mij uit en ik vergeet het,*
 - *laat het mij zien en ik onthoud het,*
 - *betrek mij erbij, en ik begrijp het!”*
4. voer de **dialogo**, vermijd discussie en debat
5. **verdeel de taken evenwichtig**, voorkom overbelasting
6. benadruk en vier **behaalde successen**, hoe klein ook
7. hou het **levendig, luchtig en verrassend**:
 - wissel af tussen vergaderingen, workshops



- gebruik eens een managementspel



8. nodig een externe spreker en/of trainer uit
9. organiseer 1 x per maand een teambuildingactiviteit buiten de formele bijeenkomsten.
10. moedig creativiteit aan en geef ruimte aan nieuwe perspectieven en frisse ideeën.



5.10 Toasten op het succes

Het Lerend PraktijkTeam (LPT) sluit de casus af met een slotsessie, waarbij de casuseigenaar en genodigden aanwezig zijn om het behaalde succes te vieren.

Deze sessie omvat de volgende onderdelen:

- presentatie door het LPT van de behaalde doelen, experimenten en het leerproces
- eindresultaten, deliverables en KPI-scores
- décharge door de casuseigenaar
- bevindingen over teamleren en Persoonlijk Meesterschap
- toast op het succes



5.11 Deze stap wordt bijna altijd overgeslagen

Zo gaat het vaak.

Na het feestje pakt iedereen de draad weer op, maar er blijft wel een waardevolle kans liggen. Dat is echt zonde.

Pak nu het moment om te reflecteren op het 100 – dagen programma. Wat het bijvoorbeeld bijdroeg aan ieders geplande leeruitdagingen.

Plan een aparte workshop om ervaringen te delen en feedback te bespreken.

Vorbereiding op de evaluatieworkshop

- neem ruim de tijd, minimaal 1,5 uur
- wijs een (neutrale) gespreksleider aan
- nodig de LPT-leden uit persoonlijke leerervaringen te rubriceren; stuur ze vooraf een vragenlijst ter inspiratie. Een voorbeeld hiervan ontvang je via deze QR – code.



- verzamel feedback van relevante stakeholders over de resultaten en impact van de LPT-casus; externe perspectieven helpen je eventuele blinde vlekken te identificeren.
- haal de flipover 'Normen en waarden' van de kick-off sessie tevoorschijn.

Evaluatieworkshop

- Is het hoofddoel bereikt?
- Zijn de getallen gehaald?
- Zijn alle deliverables opgeleverd?
- Hoe zit het met ieders betrokkenheid, communicatie, samenwerking en respect voor verschillende standpunten. Herhaal eventueel de oefening “Bevlogenheidsmeter” en bespreek optredende verschillen. Hetzelfde geldt voor de oefening “Normen en waarden”.
- Geef ruimte voor een korte individuele presentatie.
 - Wat bevorderde of belemmerde het leer- en realisatieproces.
 - Hoe groot was de mate van openheid, veiligheid en vertrouwen binnen de groep?
 - Was er verschil in kwaliteit van de werk- en leersessies (sfeer, opbrengst, diepgang), bijvoorbeeld aan het begin en later?
 - Wat was jouw specifieke bijdrage aan het teamfunctioneren?
- Wat zijn de ervaringen van individuele bijdragen: betrokkenheid, capaciteit, creativiteit en het oplossend- en lerend vermogen?
- Hoe is het Persoonlijk Meesterschap tijdens het programma ontwikkeld? Voer een korte dialoog over ieders leeropbrengst.
- Wat is het rendement van opgedane kennis en vaardigheden in praktijktoepassingen en dagelijks werk? Hier zijn wat hulpvragen om de dialoog op gang te krijgen.
 - Stel dat je deze (leer)casus had overgeslagen, wat had je dan gemist?
 - Waar sta je nu? Waar ben je je meer van bewust en op welk gebied(en) heb je je met name ontwikkeld?
 - Wat heeft je het meest geboeid of geraakt? Waardoor?
 - Wat waren jouw succesvolle leermomenten en wat ging minder goed? Geef voorbeelden ter illustratie.
 - Waar ben je succesvol in geweest door invloed uit te oefenen op een situatie?
 - Op welke wijze heb jij je sterke punten ingezet?
 - Welke momenten, gebeurtenissen, incidenten en personen zorgden voor een leereffect? Wat heeft dit opgeleverd?
 - Wat is de rol van het teammanifest geweest?
 - Leren is ook reflecteren, “uit je automatische piloot stappen”. Waar en wanneer in de afgelopen 100 dagen was er zo’n moment? Wat gebeurde er toen en welk inzicht leverde dat op?
 - Wat wil je delen over je specifieke leerwijze?

- Welke leerervaringen pas je nu toe in je reguliere werk?
- Hoe heb je de werkwijze van Lerend PraktijkTeam ervaren?
- Welke veranderingen zou je zelf willen aanbrengen?

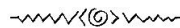
Door deze uitgebreide evaluatie, krijg je een compleet beeld van de effectiviteit en het succes van het Lerend PraktijkTeam.

Groepsscan

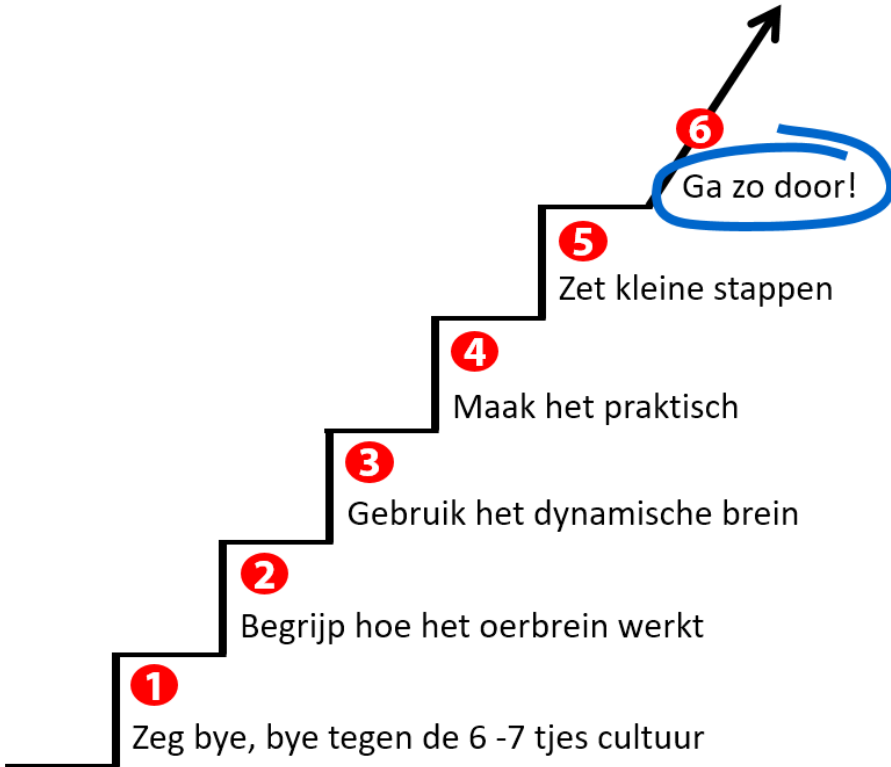
Wil je een praktische groepsscan maken? Vraag alle LPT – leden deze 4 thema's te scoren:

Noteer je beginpositie met een "B" en na 100 dagen met een "E".

voorbeeld	☹ -----B--E- ☺
1. intrinsieke motivatie	☹ ----- ☺
2. autonomie	☹ ----- ☺
3. Persoonlijk Meesterschap	☹ ----- ☺
4. stressbeheersing	☹ ----- ☺



6. De 8 – 9 cultuur



Wat als breinvriendelijk leiderschap het geheim is voor het transformeren van trainingen naar blijvend succes?

Samenvatting

Breinvriendelijk leiderschap helpt jouw medewerkers beter door veranderingen te navigeren en hun potenties te benutten.

Na een training passen slechts 15% van de medewerkers het geleerde direct toe, 70% probeert het maar geeft snel op, en 15% doet er niets mee. Om dit te verbeteren, moet je omdenken en beginnen met je strategische einddoel.

Gebruik Lerende Praktijk Teams om autonomie, competentie, betekenis, verbondenheid, veiligheid, positieve emoties, variatie en uitdaging te stimuleren.

Voorbeeldgedrag van leiders is cruciaal.

Bouw aan een Lerende Organisatie met een gemeenschappelijke visie, ruimte voor experimenten, en focus op intrinsieke motivatie en continue ontwikkeling.

*“Samen komen is een begin, samen zijn is een vooruitgang
Samen werken is een succes, samen leren is een feest!”*

Henry Ford

Breinvriendelijk leiderschap betekent je medewerkers makkelijker naar en in veranderingen leiden. Hen begeleiden in hun denken en handelen, zodat zij toekomen aan het optimaal benutten van hun bekende en ongekende potenties.

Spreekt dit jou aan?

Houd je medewerkers energiek en flexibel met inspirerende opdrachten.

6.1 Hoe gaat het meestal ...

... je hebt een training gevolgd en je handen jeuken om het geleerde toe te passen. Kom je terug op je werkplek, dan is daar weinig veranderd en na een

paar dagen zit je weer in de “waan van de dag”. Per saldo is je gevolgde training geen investering maar een uitgave.

Uit onderzoek blijkt na een gemiddelde training, van de deelnemers:

- 15% direct het geleerde toepast
- 70% doet een poging en geeft het vrij snel op
- 15% doet er niets mee.

Ik vind het teleurstellende cijfers. De grote vraag is ...

Hoe voorkom je dat?

6.2 Start met omdenken!

Kies als vertrekpunt je (strategische) einddoel. Beschrijf je gewenste situatie, liefst zo concreet mogelijk. En stel vast welke nieuwe kennis en vaardigheden je medewerkers hiervoor nodig hebben. Dat is een goede reden om tijd en geld te investeren in een ontwikkeltraject.

Met de inzet van Lerende PraktijkTeams bereik je dit.

6.3 De breinvriendelijke hefboomen van de 8 – 9 cultuur

Het ontwikkelen van de 8 - 9 cultuur, waarbij medewerkers hoog betrokken zijn en een hoge werktevredenheid ervaren, vereist het toepassen van breinvriendelijke principes. Hier zijn enkele effectieve hefboomen gebaseerd op inzichten uit de neurowetenschappen en psychologie.

Oh ja, bij de inzet van Lerende PraktijkTeams pas je ze in één programma allemaal toe:

1. autonomie en zelfbeschikking

Geef medewerkers de ruimte om beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid te dragen voor hun werk.

2. competentie en groei

Stimuleer een cultuur van continue professionele ontwikkeling door trainingen, workshops en opleidingen aan te bieden. Zorg voor periodieke, constructieve feedback en erkenning van prestaties.

- 3. betekenis en doelgerichtheid**
Koppel taken en projecten aan een groter doel of de missie van de organisatie. Communiceer duidelijk over de doelstellingen en prestaties van de organisatie.
- 4. sociale verbondenheid en relaties**
Stimuleer samenwerking en teamactiviteiten om een gevoel van verbondenheid te creëren. Faciliteer mentorschap en coaching om sterke, ondersteunende relaties te bevorderen.
- 5. veiligheid en vertrouwen**
Creëer een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om ideeën te uiten en fouten te maken zonder angst voor negatieve consequenties. Houd open en eerlijke communicatie om vertrouwen binnen het team te bevorderen.
- 6. positieve emoties en welzijn**
Bied programma's en middelen aan die gericht zijn op de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers. Zorg voor een werkplek die positieve emoties stimuleert. Ondersteun een gezonde balans tussen werk en privé.
- 7. variatie en uitdaging**
Geef medewerkers taken die uitdagend zijn en hen uit hun comfortzone halen. Moedig innovatie en creativiteit aan
- 8. strategie en betrokkenheid**
Ontwikkel een strategisch plan om deze hefboomen te integreren. Houd medewerkers betrokken door hen op de hoogte te houden van de veranderingen en de voordelen die deze hen zullen brengen.
- 9. training en ondersteuning**
Zorg ervoor dat leiders en managers de nodige training en ondersteuning krijgen om deze cultuurveranderingen effectief door te voeren.
- 10. Toon voorbeeldgedrag**
Verduidelijk als breinvriendelijke leider met voorbeeldgedrag de normen en verwachtingen binnen je organisatie en stimuleer soortgelijk gedrag.

6.4 Op weg naar de Lerende Organisatie

Heb je de ambitie om de 8 – 9 organisatie te ontwikkelen, dan is dat synoniem aan het bouwen aan de Lerende Organisatie.

Samengevat komt het hier op neer:

- ontwikkel een gemeenschappelijke visie
- ken je strategische uitdagingen
- erken wat medewerkers nodig hebben aan kennis en vaardigheden om deze uitdagingen te realiseren
- gebruik LPT-casussen om uitdagingen te stroomlijnen
- herken en gebruik de intrinsieke motivatie van je medewerkers
- werk met Lerende PraktijkTeams
- geef ruimte om te experimenteren
- toon voorbeeldgedrag
- vier succes(sen).

Ontwikkel een gemeenschappelijke visie

Ontsnap aan de waan van de dag en kijk verder dan vandaag!

Ontdek en formuleer samen een krachtige, gemeenschappelijke visie. Definieer de richting van je organisatie helder en eenduidig. Laat medewerkers zien hoe hun werk bijdraagt aan het grotere geheel en de impact die ze maken. Dit vergroot hun voldoening en betekenis.

Een sterke visie bevordert samenwerking en betrokkenheid, houdt iedereen gemotiveerd en gewaardeerd. Investeer nu in visieontwikkeling en bouw aan je toekomstgerichte organisatie waar iedereen trots op is.



Een heldere visie binnen handbereik: bestel nu via de QR-code.

Toon voorbeeldgedrag

Als leider ben jij het rolmodel voor je medewerkers. Je kent de kracht van spiegelneuronen.

Spiegelneuronen zitten verspreid over het gehele brein en worden actief wanneer iemand een bepaalde handeling uitvoert en jij die handeling kopieert.

Voorbeeld. Herken je deze situatie? Je ziet iemand geeuwen en je hebt tegelijkertijd ook de neiging tot geeuwen. Daar zijn jouw spiegelneuronen verantwoordelijk voor.

Jouw gedrag zet de toon en beïnvloedt de bedrijfscultuur. Wanneer je je positieve waarden en normen uitdraagt, inspireer je je medewerkers hetzelfde te doen. Waar moet je dan aan denken?

- zorg ervoor dat je gedrag consistent is met de waarden en normen die je wilt promoten.
- wees open en eerlijk in je communicatie en beslissingen
- toon begrip en respect voor de gevoelens en perspectieven van anderen
- handel altijd met eerlijkheid en integriteit, zelfs in moeilijke situaties
- wees zichtbaar en benaderbaar voor je teamleden, toon interesse in hun werk en welzijn

- neem verantwoordelijkheid voor je eigen daden en moedig anderen aan hetzelfde te doen
- denk aan de lange termijn en de bredere impact van je acties op de organisatie en omgeving.

Stuur op intrinsieke motivatie

Moedig medewerkers aan hun hart en ambities te volgen. Dit heeft een directe impact op het energiesysteem van medewerkers. Het creëert een veilige en sublieme werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van de organisatie.

Bevorder autonomie

Geef medewerkers de vrijheid om hun werk op eigen wijze in te richten en beslissingen te nemen. Dit vergroot hun gevoel van verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

Ondersteun de ontwikkeling van competenties

Stel tijd en budget ter beschikking voor persoonlijke en professionele ontwikkeling door middel van training, ontwikkeling en uitdagende taken. Dit zal hun vertrouwen en vaardigheden versterken.

Aanmoedigen en waarderen van ieders bijdrage

De Lerende Organisatie onderhoudt de positieve sfeer door het vieren van prestaties.

Breinvriendelijke leiders moedigen iedereen aan door openlijk waardering uit te spreken voor hun inspanningen. Ze benadrukken hoe individuele en teambijdragen essentieel zijn voor het bereiken van gemeenschappelijke doelen, wat de teamgeest bevordert en medewerkers motiveert om voortdurend te groeien.

Gebruik LPT-casussen

Zoek en vind voortdurend nieuwe uitdagingen om je gemeenschappelijke visie uit te rollen. Vertaal deze naar LPT-casussen. Een concrete klus om je

medewerkers uit te nodigen om te experimenteren met innovatieve ideeën. Al lerende wijs grenzen verleggen. Neem gecalculeerde risico's.

Werk met Lerende PraktijkTeams

De Lerende Organisatie gedijt door samen te werken en elkaar te versterken.

Een effectieve manier is werken met Lerende PraktijkTeams. Geef LPT's casussen met een maximale doorlooptijd van 100 dagen.

Betover je medewerkers, bouw relaties gebaseerd op vertrouwen en bevorder actieve betrokkenheid. Geef hen de vrijheid zelf beslissingen te nemen. Zo ontwikkelen zij eigenaarschap en zullen zij zich betekenisvoller en capabeler voelen. Benut ieders sterke punten en talenten. Omarm teamleren.

De Lerende Organisatie kenmerkt zich vooral door de inzet van Lerende PraktijkTeams.

Succes!



7. Over Jan Olav Smit

Welkom in mijn wereld, waar ondernemerschap, resultaatgerichtheid, en creativiteit samenkomen om betekenisvolle ervaringen te scheppen.



Betekenisvol leven

Mijn missie is helder: ik zet me in om mensen te ondersteunen bij het leiden van een betekenisvol leven, waardoor maximale waarde ontstaat voor elk individu, organisatie en omgeving.

Als ondernemende, resultaatgerichte en creatieve professional ben ik expert in het creëren van betekenisvolle ervaringen voor individuen, teams, organisaties en hun omgeving. En dat op een breinvriendelijke wijze.

Ervaring die telt

Met meer dan 35 jaar ervaring, adviseerde ik 100+ organisaties en begeleidde meer dan 2.500 leiders, teamleden, en 100-en Masterstudenten.

Mijn betrokkenheid loopt uiteen van het concreet bereiken van organisatiedoelen tot het coachen van professionele carrièrestappen.

Wat mijn klanten mogen verwachten

Ontdek mijn brede bedrijfskundige achtergrond en ervaring in zowel non-profit- als profitomgevingen. Mijn sterke punten omvatten ideeënvorming, strategieontwikkeling, actiegerichtheid, focus en leiderschap.

Praktisch en hands-on.

De Kracht van samenwerking

Wat mijn diensten nog waardevoller maakt, is de samenwerking met zakenpartners die uitblinken in het coachen van individuen en organisaties. Samen zorgen we voor maatwerkprogramma's, omdat ik geloof dat dit de beste resultaten oplevert.

In nauwe creatie met mijn opdrachtgevers realiseren we ambitieuze en inspirerende doelen.

Mijn focus ligt dan vooral op strategie, breinvriendelijk leiderschap, en het faciliteren van Lerende Praktijk Teams.

Toekomstvisie

Nu je een kijkje hebt gekregen in mijn wereld van ondernemerschap, resultaatgerichtheid, en creativiteit, nodig ik je uit om samen de volgende stap te zetten in jouw reis naar een betekenisvol leven. De inzichten en methoden die ik hier deelde zijn slechts het begin. Jouw avontuur begint wanneer je de eerste stap zet richting de verandering die je zoekt.

Jouw Actieplan

Als laatste tip wil ik je aanmoedigen om een persoonlijk actieplan op te stellen. Definieer je doelen, stel concrete stappen vast, en omring jezelf met de juiste mensen en middelen. Onthoud dat elke grote verandering begint met kleine, doelgerichte acties. Maak gebruik van de inzichten en strategieën die je in dit boek hebt opgedaan en pas ze toe in je eigen context.

Blijf Verbonden

De reis naar een betekenisvol leven is voortdurend en dynamisch. Blijf in contact, deel je voortgang en leer van anderen die ook onderweg zijn. Volg mijn werk via sociale media, en neem contact op voor advies en begeleiding. Samen blijven groeien en elkaar inspireren.

Dank je voor je tijd en voor het vertrouwen in deze woorden. Ik wens je veel succes en plezier in je persoonlijke en professionele reis. De wereld ligt aan je voeten; ga ervoor!

A handwritten signature in blue ink that reads "Jan Olav Smit". The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal line extending from the end of the name.