

Het reflectieve vermogen van leiders

Scriptie Juri Hoedemakers

“De spiegel van de ziel”



Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management (RSM)

Parttime Master Bedrijfskunde, PmB 2018-2020

Begeleiding masterscriptie prof. dr. Irma Bogenrieder

Co-reader prof. dr. Steffen Giessner

460489 Juri Hoedemakers

1. Voorwoord

Begin dit jaar las ik het boek *Een Heel Stabiel Genie* (Rucker en Leonnig, 2020). En direct al na het eerste hoofdstuk wist ik dat dit boek perfect aansloot bij mijn afstudeeronderzoek. Bijna ademloos vloog ik door de hoofdstukken en verbaasde ik me over het vorstelijke gedrag van Donald Trump. Eén passage uit het boek sluit het best aan bij de kern van mijn onderzoek. Deze passage heeft Van Zon (2020) ook aangehaald in zijn recensie in het Algemeen Dagblad.

Het is juli 2017. De Amerikaanse president Donald Trump zit met zijn allerhoogste militairen en diplomaten in 'de Tank', de beveiligde, geblindeerde vergaderzaal van het ministerie van Defensie. 'Voor alle militairen is de vergaderzaal van de gezamenlijke chefs van staven bijna heilige grond, een kerk. In de Tank grijpen de allerhoogste militairen en diplomaten een beraad over Afghanistan aan om Trump les te geven over Amerika als wereldmacht. Maar het is de president die hen de les leest. Hij begrijpt niet waarom ondanks alle inspanningen de oorlog in Afghanistan niet kan worden gewonnen. "Jullie zijn allemaal losers", aldus Trump. "Jullie zijn het winnen verleerd. Ik zou nooit met jullie ten oorlog trekken. Jullie zijn een stel slampampers. Watjes." De tirade raakt de legertop in het hart, maar niemand durft de opperbevelhebber tegen te spreken. Iedereen buigt het hoofd. Uitgezonderd Rex Tillerson, de minister van Buitenlandse Zaken, die wel vaker Trump van weerwoord dient. Als Trump hamert op zijn stokpaardje dat de aanwezigheid van Amerikaanse troepen geld moet opleveren – "Landen mogen ons wel eens betalen voor de troepen die we hun sturen. Wij horen daaraan te verdienen" – zegt de minister: "Mr President, u zit er volkomen naast. Wat u zegt klopt van geen kant." De kritiek komt hem uiteindelijk duur te staan. Tillerson wordt de eerste minister ooit die per tweet zijn ontslag krijgt. "Mike Pompeo, directeur van de CIA, wordt de nieuwe minister van Buitenlandse Zaken," twittert Trump. "Hij zal het fantastisch doen! Dank aan Rex Tillerson voor zijn inzet!" In de tussentijd nagelen medewerkers van het Witte Huis de ontslagen bewindsman aan het kruis met ongezouten kritiek' (Van Zon, 2020, 21 januari).

Volgens de schrijvers van het boek *Een Heel Stabiel Genie* (Rucker en Leonnig, 2020) begon Trump na dit voorval afstand te nemen van adviseurs die hem op andere gedachten wilden brengen en maakte hij voortaan beleid op basis van zijn eigen wensen en gedachten. Dan ga je al snel toe naar een situatie waarin een president geen tegenspraak duldt en daarom inmiddels wordt omgeven door mensen die alleen maar luisteren en ja knikken. Dit is een voorbeeld van de 'machtigste man van de wereld', maar ook in het Nederlandse bedrijfsleven heeft ieder bedrijf zijn 'vorst', ofwel een leider. Maar wie vergroot het reflectieve vermogen van deze mensen? En op welke manier gebeurt dat?

2. Korte inhoud

Om antwoord te krijgen op de vraag ‘Op welke wijze en door wie wordt tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider vergroot?’ heb ik twintig bestuurders van zorgorganisaties in Nederland geïnterviewd. Hieruit kwam naar voren dat de mensen die het reflectieve vermogen kunnen vergroten heel divers zijn. De ene functie is weliswaar wat meer gericht op het vergroten van het reflectieve vermogen dan de ander, maar over de gehele linie kwam naar voren dat dit toch meer persoonsgebonden dan functiegebonden is. De meest interessante *uitkomst* bij de vraag door wie het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot, was dat er **altijd** iemand anders nodig is om **volledig** te reflecteren. De belangrijkste reden hiervoor die werd genoemd door de zorgbestuurders was dat je altijd te maken hebt met een blinde vlek of een dode hoek. Dit komt overeen met wat ook het Johari-venster weergeeft.

Bij de vraag op welke wijze het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot, gebeurde er iets opvallends; iets wat een directe verbinding legt tussen het verleden en het heden. Toen ik de *resultaten* aan het bestuderen was, kwam ik erachter dat bijna alle rollen van de vroegere hofnar terugkomen in de manier waarop tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot.

Aan deze *resultaten* heb ik twee grote hoofdconclusies verbonden:

- Ieder mens heeft een blinde vlek, dus er is altijd een ander nodig om volledig te kunnen reflecteren.
- Er is behoefte aan de meeste functies van de hofnar als het gaat om het vergroten van het reflectieve vermogen.

En ook heb ik drie kleinere conclusies getrokken:

- Er moet altijd expliciet tijd worden genomen of gecreëerd voor reflectie.
- Reflectie kan alleen wordt toegepast op het verleden, of het nu 0,1 seconde of 1.000 jaar geleden is.
- Er kan onderscheid worden gemaakt tussen actieve en passieve reflectie. Bij actieve reflectie stappen mensen zelf de reflectieve cirkel in en bij passieve reflectie helpt iemand anders hen de reflectieve cirkel te doorlopen.

Ten slotte ben ik ook op basis van de bovenstaande conclusies tot een nieuw reflectiemodel gekomen dat bestaat uit een **actieve reflectieve cirkel** en een **passieve reflectieve cirkel**. Met betrekking tot de actieve reflectieve cirkel heb ik vier reeds bestaande reflectiemodellen samengevoegd, namelijk die van Agryris & Schön (1978), Kolb (1984), Gibbs (1988) en Korthagen (1993) en daar **twee elementen** aan toegevoegd: **tijd & afstand** en **de blinde vlek**. Met betrekking tot de passieve reflectieve cirkel ben ik erachter gekomen dat de manier waarop je iemand door de cirkel begeleidt enorm belangrijk is. Dit moet volgens bepaalde voorwaarden geschieden en ik heb ontdekt dat deze voorwaarden exact overeenkomen met de functies die de hofnar vroeger had.

Bij *verder onderzoek* heb ik aanbevolen om onderzoek te doen naar de comeback van de hofnar als functie. Hoe zou dat er in de praktijk uitzien?

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	3
2. Korte inhoud	4
3. Introductie	7
4. De hofnar: degene die vroeger het reflectieve vermogen van de koning vergrootte	8
5. Onderzoeksvraag en doelstellingen	8
6. Literatuurstudie	9
6.1 Reflectief vermogen	9
6.1.1 Reflecterende modellen	9
6.1.2 Model van Kolb	10
6.1.3 Model van Gibbs	11
6.1.4 Het reflectiemodel van Korthagen	12
6.1.5 Triple Loop Learning model	13
6.1.6 Samengevat: overeenkomsten en verschillen tussen de modellen	14
6.2 Wie vergroot het reflectieve vermogen?	14
6.2.1 Zelf	14
6.2.2 Anderen	14
6.3 Op welke manier wordt het reflectieve vermogen vergroot?	16
6.3.1 Individuele reflectie	16
6.3.2 Reflectie met anderen	17
6.3.3 Hulpmiddelen bij reflecteren	18
6.4 Hoe gebeurde dat vroeger?	21
6.4.1 Op welke wijze werd vroeger het reflectieve vermogen van de koning vergroot: de 16 functies van de hofnar	22
6.4.2 De timing en de grenzen van de hofnar	37
7. Methodologie	38
7.1 Onderzoeksopzet en -strategie	38
7.2 Semigestructureerde interviews	39
7.3 Populatie & sample selectie	39
7.4 Beperking	39
7.5 Dataverzameling	40
7.6 Onderzoeksethiek	40
7.7 Transcriberen	40
7.8 Data-analyse	40

8. Onderzoeksresultaten	41
8.1 Wie vergroot het reflectieve vermogen?	41
8.2 Op welke wijze wordt het reflectieve vermogen vergroot?	42
9. Onderzoeksanalyse en discussie	45
9.1 Wie vergroot het reflectieve vermogen?	45
9.2 Op welke wijze wordt het reflectieve vermogen vergroot?	46
10. Conclusies	53
11. Verder onderzoek	54
12. Beperkingen	54
13. Dankwoord	55
14. Literatuur	57
15. Appendix	64
a. Appendix I Interviewvragen reflectief vermogen van leiders	64
b. Appendix II Hand-out interview reflectief vermogen leiders in Nederland	68
c. Appendix III Atlas.ti Report: Codegroups with members	69
d. Appendix IV Atlas.ti Report: Codegroups with members and quotations	75

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1:	Kolbs (1984) cyclus van ervaringsleren	10
Figuur 2:	Gibbs' (1988) reflecterende cyclus	11
Figuur 3:	Korthagens (1993) reflectiemodel	12
Figuur 4:	Agryris & Schöns (1978) Triple loop learning model	13
Figuur 5:	Johari-venster	18
Figuur 6:	Kernkwadranten van Ofman	19
Figuur 7:	360 graden feedback-methode	20
Figuur 8:	Overzicht deelnemers interview reflectief vermogen	40
Figuur 9:	Vergelijking resultaten onderzoek en functies van de hofnar	47
Figuur 10:	Tabel gemiddelde beoordeling van de functies van de hofnar (op alfabetische volgorde)	49
Figuur 11:	Grafiek gemiddelde beoordeling van de functies van de hofnar (van hoog naar laag)	49
Figuur 12:	Reflectiemodel Hoedemakers (2020)	52

3. Introductie

Op hem en hem alleen zijn alle ogen gericht: als een goed gesternte kan hij door zijn rechtschapenheid de mensheid heil brengen, óf als een verderfelijke komeet dodelijk onheil bezorgen. Tekortkomingen van andere mensen hebben minder effect en zijn niet zo vérstrekkend, maar de vorst heeft zo'n positie dat als hij ook maar een stap van het rechte pad afwijkt het bederf zich als een epidemie onder de mensen verspreidt. Verder brengt het soort leven dat vorsten leiden van alles met zich mee dat ze van het rechte pad afvoert: plezier, ongebondenheid, vleierij, overdaad. Des te meer moet hij zich dus inspannen en des te oplettender ervoor zorgen dat hij zijn plicht niet verzuimt, zelfs als men hem misleidt. En ten slotte, nog afgezien van aanslagen, onlusten en andere dreigende gevaren, staat hem de rekenschap te wachten die hij binnenkort tot in detail aan de ware Koning zal moeten afleggen, voor al zijn daden, en des te onbarmhartiger naarmate hij zijn plicht voortreffelijker heeft vervuld. Dus als een vorst al deze en dergelijke dingen zou afwegen (en dat zou hij doen als hij wijs was), zou hij vast niet lekker meer slapen of eten.

Maar nu laten ze, dankzij mij, al die zorgen aan de goden over en leggen zichzelf in de watten; en om hun hart vrij van zorgen te houden, lenen ze hun oor alleen aan mensen die prettige dingen te zeggen hebben. Ze vinden dat ze de taken van een vorst volledig en naar behoren vervullen als ze voortdurend op jacht zijn, pittige hitten op stal hebben, naar eigen inzicht bestuursbaantjes en hoge ambten verkopen, als ze dagelijks nieuwe belastingen uitdenken om het bezit van hun burgers op te vegen en in hun eigen zak te stoppen – maar alleen als ze er een passende naam voor gevonden hebben, zodat die belasting, hoe onbillijk ook, althans de schijn van billijkheid heeft. Met voorbedachten rade doen ze er nog wat vleierij bij, om toch de publieke opinie aan hun kant te krijgen. Stelt u zich eens voor (en ze bestaan, hier en daar): een man die de wetten niet kent, eigenlijk een vijand is van het algemeen belang, op zijn eigen voordeel gespitst, verslaafd aan seks, die geleerdheid, die vrijheid en waarheid haat, die nooit ook maar een gedachte wijdt aan het publieke welzijn, maar in alles alleen let op het plezier en het nut dat hij er zelf van heeft. Doe hem dan een gouden ketting om, die de harmonie van het hele scala aan deugden verbeeldt, zet hem ook een kroon op die schittert van edelstenen, om hem te vermanen dat hij in alle ridderlijke kwaliteiten boven iedereen moet uitsteken; verder nog een scepter als zinnebeeld van rechtvaardigheid en volstrekte onomkoopbaarheid; ten slotte een purperen mantel die staat voor uitzonderlijke toewijding aan zijn volk. Als de vorst deze parafernalia vergelijkt met zijn eigen manier van leven, dan lijkt me dat hij zich diep zal schamen voor zijn pracht en praal en bang wordt dat een schrijver met een scherpe tong die hele treurige uitdossing geestig voor gek zet (Erasmus, 1508, pag. 82).

Dit is één van de vele manieren waarop Desiderius Erasmus (1466-1536) in zijn *Lof der Zotheid* de vorsten – maar ook de lezer – een spiegel voorhoudt. In mijn onderzoek richt ik mij op de hedendaagse vorsten van organisaties, ofwel de leiders van zorgorganisaties in Nederland. Want ook deze leiders lopen gevaar om alleen maar jaknikkers om zich heen te verzamelen, omdat de medewerkers vaak van de leider afhankelijk zijn als het gaat om salarisverhoging of andere vormen van promotie. Maar ook leiders zijn maar gewoon mensen en mensen maken nu eenmaal fouten. Maar wie wijst de leider dan op fouten? Of wie vertelt hem de onverbloemde waarheid? Wie houdt de leider een spiegel voor? Hierbij is 'een spiegel voorhouden' een metafoor. De essentie van deze metafoor ligt in het reflectieve vermogen. Om goed in te gaan op de essentie moeten we eerst een reis terug in de tijd maken. Want het was de hofnar die vroeger het reflectieve vermogen van de koning vergrootte. Maar wie was die hofnar nu eigenlijk?

4. De hofnar: degene die vroeger het reflectieve vermogen van de koning vergrootte.

Tegenwoordig kennen wij de hofnar vooral van het jaarlijkse carnaval of uit stripboeken, films en toneelvoorstellingen. En een enkeling van ons zal verwijzen naar de hoofdrol uit de opera *Rigoletto* (Verdi, 1851), de zeer belangrijke bijrol uit *King Lear* (Shakespeare, 1606) of het sigarenmerk uit *Valkenswaard* uit de twintigste eeuw. Als ik aan mensen om mij heen vraag wat een hofnar is, noemen velen de clown uit de middeleeuwen die alleen maar gek deed en jongleerde. Maar in het verleden was de hofnar een zeer veel voorkomende verschijning in de maatschappij en tevens een universeel fenomeen en was niet het product van een bepaalde cultuur of tijdperk. Een interessant feit hierbij is dat de geschiedenis van bijvoorbeeld de Chinese hofnarren voornamelijk is vastgelegd in woorden, terwijl de hofnar in de geschiedenis van het Westen vaak werd geschilderd en getekend (Otto, 2007). Er werd onderscheid gemaakt tussen natuurlijke en kunstmatige narren. Natuurlijke narren waren echt gek – of vervloekt, zoals sommigen dachten – meestal in combinatie met een afwijking in lengte of gewicht. Kunstmatige narren speelden dat ze gek waren en vermaakten de medemens daarmee. Dit onderscheid werd trouwens al onderstreept door Plato. Volgens Plato (in *Phaedrus*) bestonden er behalve vervloekte vormen van waanzin ook geïnspireerde vormen van waanzin, die werden gekenmerkt door extatische vervoering en grote gaven op het gebied van profetie, poëzie, erotiek of mystieke beleving (Mans, 2004). Narren kwamen overal voor: bij mensen thuis, op straat, bij feestelijkheden, in speciale verenigingen en aan het hof. Ik zal mij in mijn onderzoek beperken tot de narren aan het hof, ofwel de hofnarren, omdat deze soort nar als enige een (zakelijke) verhouding had met de koning, die te vergelijken is met een leider in onze tijd. Hofnar was echt een beroep dat onlosmakelijk was verbonden met de koning (Koedood, 1983). Er bestonden zowel mannelijke als vrouwelijke hofnarren (Otto, 2007). Het was hard en moeilijk werk, waarbij de hofnar steeds meester over de situatie moest blijven en over een feilloos instinct moest beschikken. Dit alles in een omgeving met enorm veel concurrentie (Zijderveld, 1985). Daartegenover stond echter wel dat hofnarren soms ook uitzonderlijk goed werden betaald. Naast het normale loon dat zij kregen, ontvingen zij ook vele extra's, zoals een pensioenregeling (Mans, 2004), dure kleding van zijde en zilver, en schoenen. Sommige kregen zelfs land en een landgoed cadeau (Otto, 2007). Sommige hadden zelfs eigen dienaren (Mans, 2004). Hofnar was niet altijd een fulltime functie. Naast het beroep van hofnar hadden sommige narren ook nog een tweede beroep, bijvoorbeeld de Spaanse hofnar 'El Primo' ('De Pen'), die naast zijn werk als hofnar ook nog schrijver en dichter was (Koedood, 1983), en de Franse hofnar Brusquet, die tevens directeur der Parijse posterijen was (Zijderveld, 1985). Hoewel iedereen hofnar kon worden, had je wel verschillende gradaties in kwaliteit. Sommige uitmuntende narren genoten dezelfde status als beroemdheden in onze moderne tijd. Hofnar Will Sommers genoot bijvoorbeeld een legendarische bekendheid die te vergelijken is met de roem die hedendaagse filmsterren hebben (Otto, 2007). Na de Franse Revolutie was de hofnar als instituut en beroep verdwenen. In 1789 zou voor de hofnar het doek definitief zijn gevallen (Zijderveld, 1985). Maar wie vergroot dan tegenwoordig het reflectieve vermogen van leiders? En op welke manier gebeurt dat?

5. Onderzoeksvraag en doelstellingen

Met deze twee vragen maken we weer een sprong naar de tegenwoordige tijd en komen we tot de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze en door wie wordt tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider vergroot?

Mijn doel is om te onderzoeken op welke manier(en) leiders niet alleen betere inzichten in zichzelf en hun eigen denken en handelen (Jefferson et al; 2014) kunnen krijgen, maar ook hoe zij situaties in

hun organisatie beter kunnen begrijpen (Castelli, 2016) en in de toekomst betere beslissingen kunnen nemen en betere oordelen kunnen vormen (Densten & Gray; 2001, Antes et al; 2012) en of zij dat alléén kunnen of dat zij daar iemand bij nodig hebben. Om dat te onderzoeken heb ik eerst een uitgebreide literatuurstudie gedaan.

6. Literatuurstudie

In mijn probleemstelling heb ik te maken met drie theoretische concepten: ‘reflectief vermogen’, ‘wie’, en ‘op welke wijze’. Hieronder zal ik beschrijven wat er met betrekking tot deze theoretische concepten al bekend is.

6.1 Reflectief vermogen

Voor de oorsprong van reflectie gaan we helemaal terug naar de tijd van misschien wel de bekendste filosoof aller tijden: Socrates (470-399 v. Chr.). Hij was één van de eerste filosofen die reflectie toepaste toen hij probeerde de aard van goedheid te ontdekken door vragen te stellen aan anderen. Hij was continu bezig met het uitdagen van de verklaringen en overtuigingen van anderen. Dit proces werd overgenomen door zijn leerling Plato (427-347 v. Chr.) en diens leerling Aristoteles (384-322 v. Chr.) (Daudeling, 1996; Ertmer & Newby, 1996; Harvey & Jenkins, 2014). Uit de literatuur kwamen zeer veel verschillende definities van reflectief vermogen naar voren. Voor mijn onderzoek heb ik geprobeerd om de definities van Dewey (1933), Hullfish & Smith (1961), Schön (1983), Kolb (1984), Boud et al. (1985), Gibbs (1988), Brookfield (1994), Daudelin (1996), Mezirow (1998), Reynolds (1999), Raelin (2001), Densten & Gray (2001), Raelin (2002), Gosling & Mintzberg (2003), Moon (2004), Masui & De Corte (2005), Gray (2007), Roberts (2008), Nesbit (2012), Paterson & Chapman (2013), Harvey & Jenkins (2014), Dixon et al. (2016) en Karwat (2019) samen te brengen. Zelf heb ik hier nog aan expliciet toegevoegd dat iemand ook kan kiezen om hetzelfde gedrag bij toekomstig handelen weer te vertonen. Reflectie heeft namelijk niet altijd tot doel om gedrag een volgende keer aan te passen, maar het stelt het gedrag slechts ter discussie, zodat er in de toekomst besloten kan worden hetzelfde te handelen of anders te handelen. Dat leidt tot de volgende definitie:

Het vermogen en het lef om tijdens of na een actie, bewust of onbewust een stap terug te doen en een hoogstpersoonlijk cognitief verkennings- en ontdekkingsproces te starten, waarbij huidige situaties en opgedane ervaringen, de handelingen en veronderstellingen van zichzelf of de ander of een situatie worden bevraagd en geanalyseerd en waar nodig in twijfel worden getrokken of worden bekritiseerd, met als doel het bewustzijn te verhogen en ervan te leren en betere inzichten te vergaren die ervoor zorgen dat iemand kan kiezen in de toekomst anders of hetzelfde te handelen.

Reflectief vermogen wordt daarnaast vaak nader toegelicht aan de hand van modellen. In deze modellen staan de separate stappen en ingrediënten genoemd die nodig zijn voor het reflectieve vermogen.

6.1.1 Reflecterende modellen

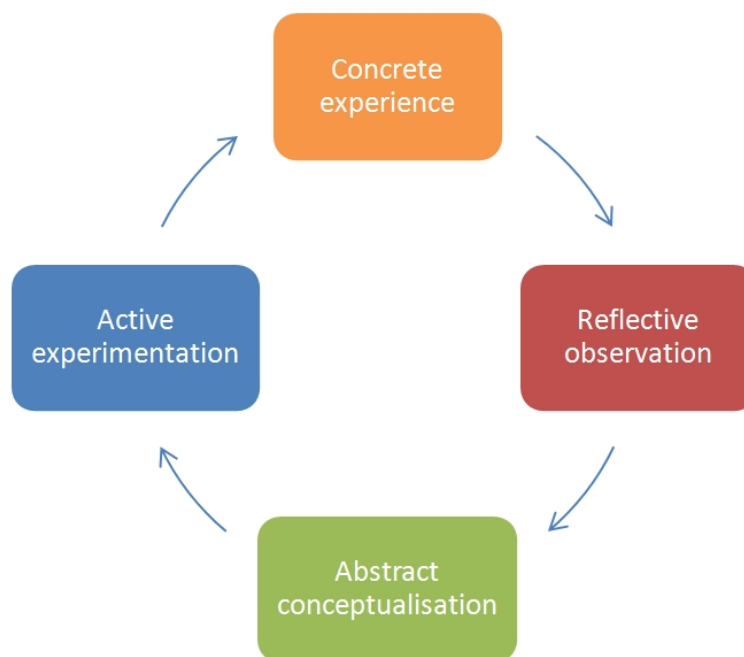
De vier bekendste modellen op het gebied van reflectie zijn de modellen van Kolb (1984), Gibbs (1988), Korthagen (1993) en Agryris & Schön (1978). Hieronder zullen de overeenkomsten en de verschillen van deze modellen worden genoemd.

6.1.2 Model van Kolb

Het model van Kolb (1984) omvat vier fasen (zie figuur 1).

1. Concrete experience; dit is de beschrijving van de daadwerkelijke ervaring.
2. Reflective observation; in deze fase volgt de reflectieve observatie, waarbij het gaat om het analyseren van emoties en het koppelen van eerdere ervaringen en kennis.
3. Abstract conceptualization; in deze fase gaan we naar de abstracte conceptualisatie, waarbij de persoon door de discussie met andere personen zijn denken wijzigt en de situatie opnieuw beoordeelt.
4. Active experimentation; in deze fase volgt de implementatiefase, waarbij de persoon zijn nieuwe theorieën, benaderingen, zienswijze of oplossingen in de praktijk brengt. Dit is dan een concrete ervaring waarop weer vervolgrelecties kunnen worden gemaakt.

Figuur 1: Kolbs (1984) cyclus van ervaringsleren



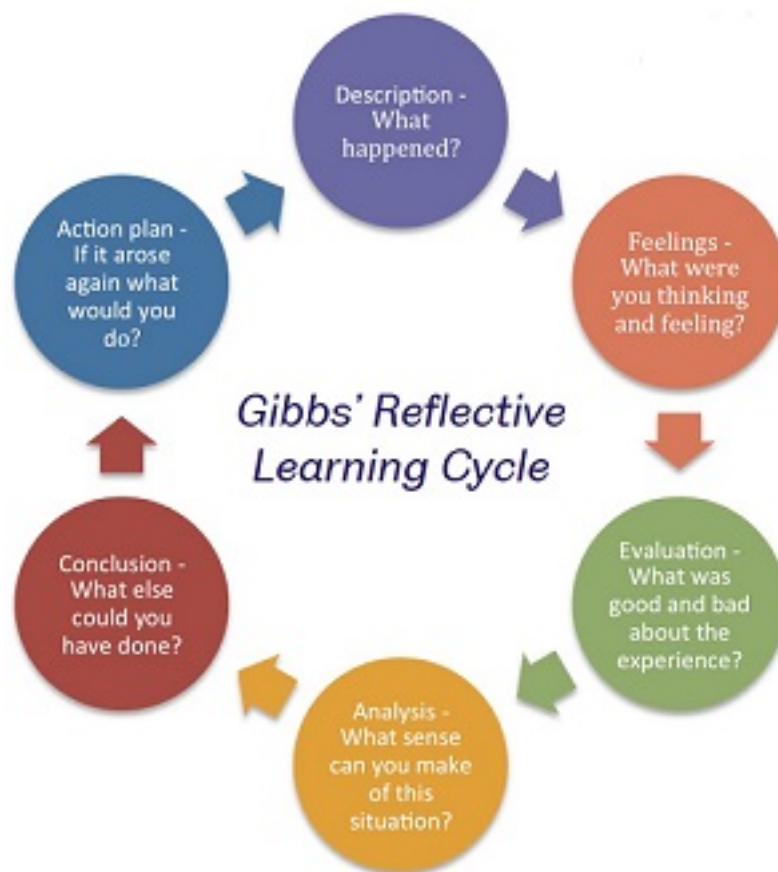
(Bron: nicole-brown.co.uk)

6.1.3 Model van Gibbs

Voortbordurend op het model van Kolb heeft Gibbs in 1988 een iets uitgebreider model gemaakt. Dit model bestaat uit zes fasen (zie figuur 2). De basis is vergelijkbaar met het model van Kolb, maar Gibbs' model heeft meer aandacht voor het nader verkennen en analyseren van de situatie. Dit model gaat iets dieper in op de gedachten en gevoelens die iemand had en op het analyseren van wat er wel en niet goed ging.

1. Discription; de beschrijving van wat er is gebeurd.
2. Feelings; het verkennen van gedachten en gevoelens die opkwamen.
3. Evaluation; een analyse van wat er goed en niet goed was aan de ervaring.
4. Analysis; in deze fase wordt geprobeerd de situatie te begrijpen en de impact ervan te verkennen.
5. Conclusion; het verkennen van alternatieven. Wat had een persoon anders kunnen doen? In deze fase kan het van groot belang zijn om andere personen te raadplegen en naar hun mening of visie te vragen.
6. Action plan; wat zou de persoon doen als de situatie zich weer voordeed?

Figuur 2: Gibbs' (1988) reflecterende cyclus



(Bron: sheffield.ac.uk)

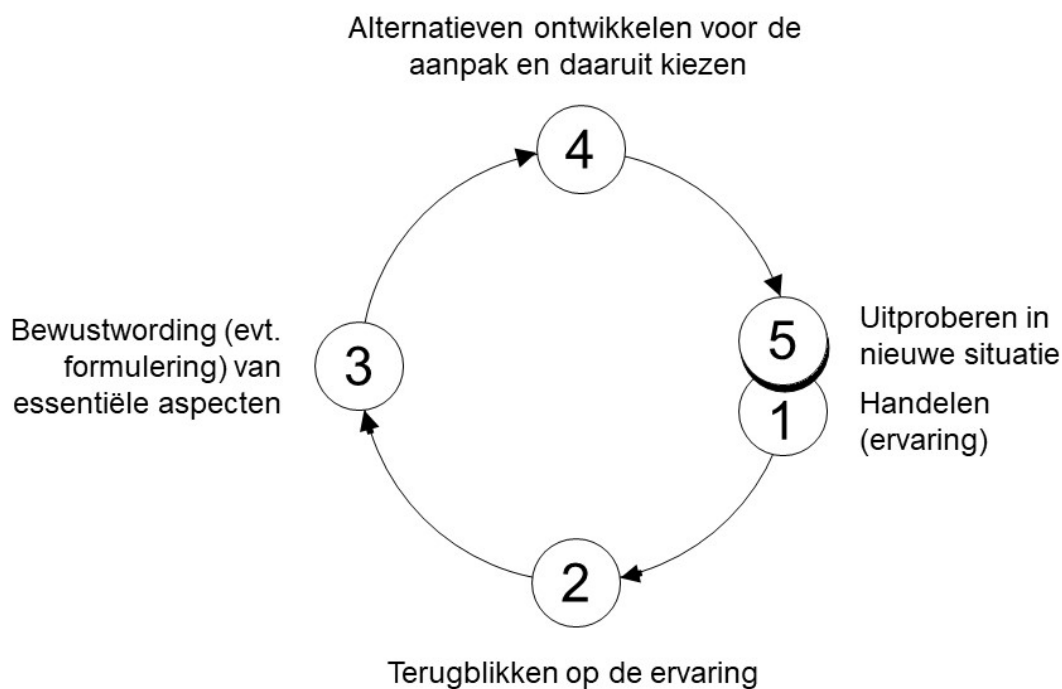
6.1.4 Het reflectiemodel van Korthagen

Ook volgens Korthagen (1993) vindt reflecteren altijd plaats in fasen. Eigenlijk is het model van Korthagen hetzelfde als dat van Kolb, met als verschil dat bij het model van Korthagen reflectie door gebruik te maken van een andere persoon niet expliciet wordt genoemd.

1. Het handelen en daarmee een ervaring opdoen.
2. Terugblikken op de ervaring.
3. De bewustwording en het eventueel formuleren van de essentiële aspecten van de ervaring.
4. Het opstellen en kiezen van alternatieve manieren van handelen.
5. Uitproberen in de nieuwe situatie.

Eigenlijk zou je bij het model van Korthagen meer kunnen spreken van een spiraalvorm, omdat de laatste fase tevens weer de eerste fase van de nieuwe cyclus is.

Figuur 3: Korthagens (1993) reflectiemodel



(Bron: korthagen.nl)

6.1.5 Triple Loop Learning model

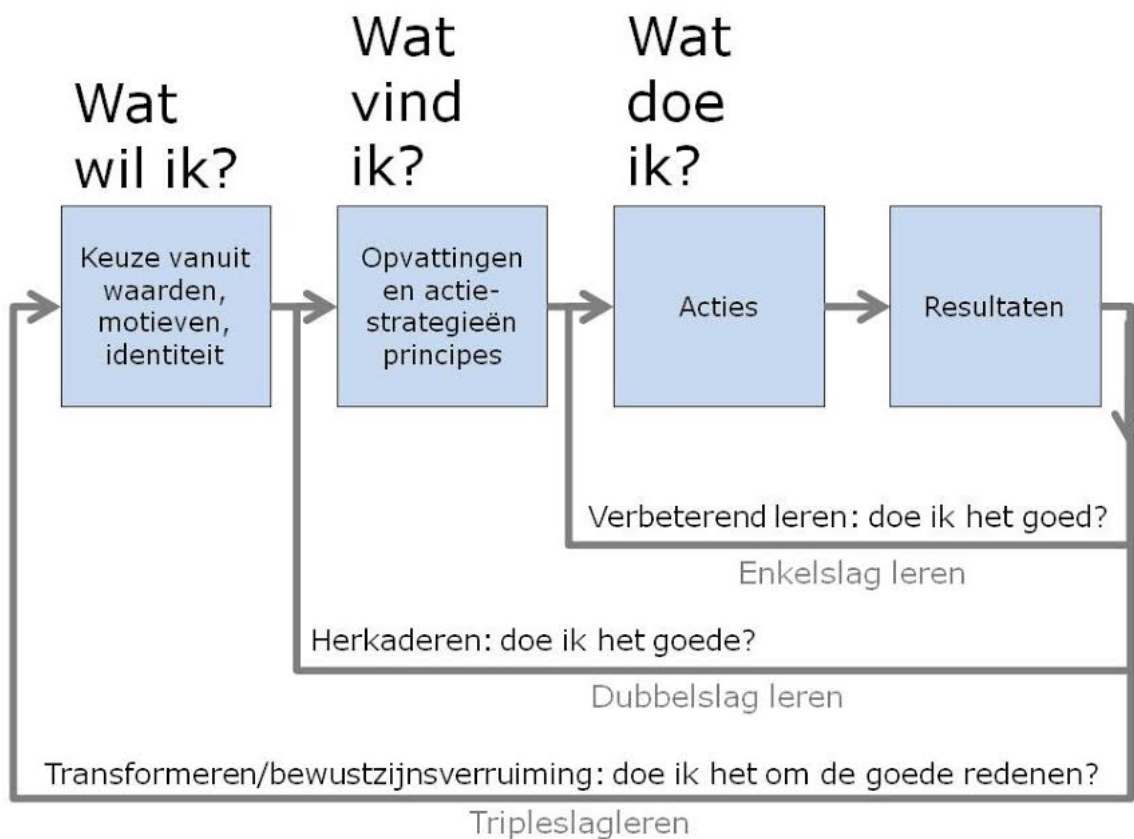
Agryris en Schön kwamen in 1978 met het Triple Loop Learning model. In Nederland is dit model door Lingsma en Scholten (2001) omgedoopt tot het Tripleloop-leren model en wordt er niet gesproken van 'loops' maar van 'slagen'. Het model geeft aan dat je kunt reflecteren op drie niveaus, die elk in verbinding staan met loops/slagen.

Niveau 1: enkelslag leren: 'Doe ik het goed?' Hier neem je de kwaliteit van jouw handelen onder de loep. Het gaat hierbij echt alleen om de handeling zelf.

Niveau 2: dubbelslag leren: 'Doe ik het goede?' Nu betrek je ook jouw gedachten, gevoelens en intenties erbij. Je ziet patronen verschijnen die jouw handelen beïnvloeden.

Niveau 3: tripleslag leren: 'Doe ik het om de goede redenen?' Nu betrek je ook jouw achterliggende waarden en normen erbij. Is wat je doet wel ethisch gepast? (Geenen, 2014)

Figuur 4: Agryris & Schöns (1978) Triple loop learning model



(Bron: reflectiesite.nl)

6.1.6 Samengevat: overeenkomsten en verschillen tussen de modellen

Kolb (1984) heeft een prima basis gelegd voor een goed reflectiemodel. Bij dit model reflecteer je in vier fasen op een bepaalde gebeurtenis. Kolb geeft in de derde fase aan dat iemand zijn denken kan wijzigen door middel van discussie met een ander. Gibbs (1988) heeft het model van Kolb als basis gebruikt, maar heeft het geheel wat meer verdieping gegeven. Hij gaat niet alleen in op hetgeen je hebt gezien, maar ook wat jouw gedachten en gevoelens daarbij waren en wat er goed en niet goed ging. Opvallend is dat in het model van Gibbs bij de conclusie eventueel wordt aangeraden om een ander te raadplegen, waar Kolb dat wat stilliger stelt. Korthagen (1993) heeft het model van Kolb als uitgangspunt genomen en heeft hieraan toegevoegd dat de laatste fase tevens weer het begin van een nieuwe cyclus is, waardoor het model van Korthagen meer op een spiraal lijkt dan op een cirkel. Opvallend is dat Korthagen in zijn model helemaal niet expliciet spreekt over het raadplegen van een ander, wat de indruk wekt dat je in dit model voor reflectie geen ander nodig hebt. Bij Agryris en Schön (1978) ligt de nadruk vooral op het reflecteren op drie niveaus. Dat is een component die Kolb en Gibbs niet in hun model hebben, maar Korthagen weer wel. De bovenstaande auteurs zijn het er dus niet helemaal over eens of je bij reflectie per se een ander nodig hebt, op welke lagen en niveaus je moet reflecteren en of het een cirkelmodel of een spiraalmodel is.

Reflectief vermogen wordt dus vaak uitgelegd aan de hand van verschillende definities, waarbij ik heb geprobeerd om die verschillende definities samen te voegen tot één definitie. Met de bovenstaande modellen wordt dan een verdiepingsslag gemaakt. In dit onderzoek leg ik de focus echter niet op reflectief vermogen, maar op de vraag wie het reflectieve vermogen vergroot en op welke wijze dat gebeurt. En dat brengt ons op het tweede theoretische concept.

6.2 Wie vergroot het reflectieve vermogen?

6.2.1 Zelf

Sommige mensen zijn erg goed in staat om hun eigen reflectieve vermogen te vergroten. Dit zijn de mensen die veel waarde hechten aan zelfkennis en continu op zoek gaan naar feedback om te leren en iedere dag een betere versie van zichzelf te zijn (Karwat, 2019).

6.2.2 Anderen

Er zijn echter maar weinig mensen die bij zichzelf het reflectieve vermogen vergroten. Meestal hebben we daar anderen voor nodig. Hieronder een overzicht van mensen die ons reflectieve vermogen vergroten. Daarbij maak ik onderscheid tussen intern (op het werk), privéleven en extern.

Intern (op het werk)

Op het werk zijn er verschillende mensen die het reflectieve vermogen van een leider bewust of onbewust kunnen vergroten.

Bewust

Op het werk kunnen verschillende mensen het reflectieve vermogen bewust vergroten. Dit kan bijvoorbeeld een interne coach zijn die speciaal is aangesteld om het reflectieve vermogen in een bedrijf te vergroten (Nestbit, 2012; Steele & Day, 2018; McDaniel & DiBella-McCarthy, 2012; Gray, 2007). Ook een intern adviseur kan die rol vervullen. Een andere rol die hiervoor in het leven is geroepen, is die van loopbaanbegeleider. Het betreft hier iemand die expliciet is aangesteld om iemand te begeleiden bij zijn loopbaan. (Daudelin, 1996). Daarnaast worden er in sommige bedrijven ook weleens reflectieve groepen georganiseerd. Dit zijn georganiseerde groepen die elkaars gedrag, denken en handelen ter discussie stellen. Dit worden ook wel 'peer-groepen' genoemd. Het gaat

hierbij om groepen met gelijkgestemden die met eenzelfde doel deelnemen aan de groep (Daudelin, 1996; Gray, 2007).

Onbewust

Rollen die niet expliciet in het leven zijn geroepen om het reflectieve vermogen te vergroten maar wel degelijk dat effect hebben, zijn bijvoorbeeld een (personal) assistent en een (directie)secretaris. Beide functies zijn direct verbonden aan een leider of leidinggevende. Deze nauwe relatie verschaft meer vrijheid en krediet om uitingen te doen die het reflectieve vermogen vergroten. Ongeveer hetzelfde geldt voor de HR-professional, die juist meer gericht is op de menselijke kant van de organisatie en mensen laat nadenken over zichzelf en hun handelen (Daudelin, 1996). Weer een andere invalshoek zou die van een financial controller kunnen zijn. Vanuit zijn functie kan hij een leider complimenteren voor een goed idee, maar tegelijkertijd aangeven dat er gewoon geen geld voor is. Mensen met meer ervaring kunnen ook het reflectieve vermogen van een leider vergroten. Het betreft hier mensen met meer vakinhoudelijke ervaring of meer ervaring met het specifieke onderwerp (Daudelin, 1996). In sommige gevallen is zo iemand dan een mentor voor de leider in kwestie (Nestbit, 2012; Steele & Day, 2018; McDaniel & DiBella-McCarthy, 2012; Gray, 2007). Een vertrouwenspersoon kan het reflectieve vermogen vergroten door alleen al zijn oor te luisteren te leggen. En in extreme vorm kan ook een klokkenluider deze functie op zich nemen.

Privéleven

Ook buiten het werk zijn er personen die het reflectieve vermogen kunnen verhogen. Voorbeelden daarvan zijn bijvoorbeeld echtgenoten en ouders (Daudelin, 1996) of andere familieleden of vrienden (Daudelin, 1996; Karwat, 2019). Dit zijn allemaal mensen met wie wij onder normale omstandigheden een vertrouwensband hebben opgebouwd die de vrijheid geeft om ons een spiegel voor te houden en soms ook gevraagd of ongevraagd een mening te geven. Kinderen zijn hierbij misschien wel het beste voorbeeld. Kinderen nemen vaak geen blad voor de mond en zeggen gewoon wat er in hen opkomt. Zij hebben het hart op de tong en zijn zich vaak niet bewust van de impact van hun woorden en daden op de ontvanger. Ook kan het reflectieve vermogen worden verhoogd door de gemeenschap, ofwel de kringen waarin men zich bevindt, ofwel de mensen om iemand heen (Karwat, 2019). Daarnaast vergroten diverse andere instanties en personen in ons privéleven het reflectieve vermogen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan geestelijken – in het geval dat iemand gelovig is. Het betreft dan iemand in dienst van de kerk of iemand met een functie in een geloofsgemeenschap (Daudelin, 1996). Een ander voorbeeld is een therapeut; hieronder valt iedereen die therapie geeft in de breedste zin van het woord (Daudelin, 1996). Maar ook laten sommige mensen hun reflectieve vermogen vergroten door astrologen. Dit zijn mensen die met behulp van de standen van de planeten proberen om menselijke eigenschappen te bepalen (Daudelin, 1996).

Extern

Buitenshuis en buiten kantoor zijn er verschillende mensen die ons reflectieve vermogen vergroten. Dit zijn bijvoorbeeld de cabaretiers, die op een leuke en eigenzinnige wijze kritiek uitoefenen door het uitbeelden van een karikatuur. Bijvoorbeeld Van Kooten & De Bie en André van Duin waren hier meesters in, maar ook wat grover gebekte cabaretiers als Theo Maassen, Hans Teeuwen, Freek de Jonge en Youp van 't Hek (Koops & De Graaf, 2005), die soms op een harde en confronterende wijze de burgers of de politiek een spiegel voorhouden en ongezoeten en recht door zee hun eigen mening geven. Ook politici zelf kunnen deze rol op zich nemen. Een goed voorbeeld daarvan was Pim Fortuyn, die op een doortastende, confronterende en psychologisch ijzersterke manier een tegengeluid gaf en zaken van een geheel andere kant kon belichten (Koops & De Graaf, 2005). En uit de verhalen kan worden begrepen dat het Joseph Goebbels, minister van Volksvoorlichting en Propaganda, zelfs lukte om het reflectieve vermogen van Adolf Hitler te vergroten (Otto, 2007). Daarnaast zijn er ook tv-programma's en andere media die het reflectieve vermogen vergroten. Hierbij kan worden gedacht aan PowNed en GeenStijl, die vaak zonder blad voor de mond burgers,

het bedrijfsleven en de politiek aan de tand voelen. Een ander voorbeeld is Arjen Lubach, die met zijn programma op geheel eigen wijze een scherpe terugblik geeft op de afgelopen week. Maar ook kan worden gedacht aan de makers van de satirische tekeningen die regelmatig in kranten of op het internet verschijnen. En wat te denken van praalwagens met een speciale boodschap tijdens het carnaval. Daarnaast zijn er bekende Nederlanders die bekend staan om het coachen van mensen en het vergroten van het reflectieve vermogen. Een voorbeeld hiervan is Emile Ratelband, die Nederland veroverde met zijn vergaande inzichten op het gebied van neurolingüistisch programmeren en zijn lijfspreuk 'Tsjakka'. Meer abstract zou men ook kunnen denken aan reisbureaus, die je even uit de sleur en waan van de dag trekken en jou op een prettige bestemming laten reflecteren op het afgelopen jaar.

Speciale vermelding

Uit de literatuur blijkt toch wel dat één beroep er op het gebied van het vergroten van het reflectieve vermogen met kop en schouders boven uitsteekt: dat van extern adviseur of extern consultant (Daudelin, 1996). Deze adviseur wordt vaak ingehuurd om te adviseren op het gebied van management en bedrijfsvoering, waarbij het doel is om het bedrijf te helpen beter te functioneren of beter te presteren.

Er zijn dus verschillende mensen, functies en bronnen die het reflectieve vermogen vergroten. Maar op welke manier gebeurt dat? Dat brengt ons op het derde theoretische concept.

6.3 Op welke manier wordt het reflectieve vermogen vergroot?

6.3.1 Individuele reflectie

Reflectie is een geheel persoonlijk cognitief proces waarmee wij allemaal bekend zijn. We zeggen allemaal weleens dat we even de tijd nodig hebben om de balans op te maken, om zaken even te verwerken of om te begrijpen wat er is gebeurd (Boud et al, 2013). Reflectie is vaak – net als veel andere cognitieve processen en activiteiten – spontaan en vindt vaak onbewust plaats. Het 'doorzoekende' karakter van het reflectieproces is het meest efficiënt terwijl we slapen. Slaap vermindert namelijk het niveau van sensorische gegevens en zorgt voor de reorganisatie en efficiënte opslag van informatie in de hersenen. Hierdoor kunnen we ons beter voorbereiden op de eisen en handelingen die de wakkere uren van de volgende dag van ons vragen (Daudelin; 1996). Hetzelfde gebeurt eigenlijk bij routinematige activiteiten waarbij je niet de volledige aandacht van je hersenen nodig hebt, zoals douchen en autorijden. Maar ook tijdens ritmische, fysieke activiteiten waarbij je niet echt veel hoeft na te denken, zoals wandelen, hardlopen, fietsen, baantjes trekken of het gras in je achtertuin maaien. Net als tijdens de slaap zorgt dit spontane reflectieproces ervoor dat de stroom aan nieuwe informatie naar de hersenen tijdelijk wordt onderbroken. Dit verbetert weer de verwerking van de bestaande informatie, waardoor de persoon daarna weer beter kan anticiperen op zijn omgeving (Daudelin; 1996). Reflectie gaat over het eigen gedrag en daardoor wordt het vaak gezien als een individuele aangelegenheid. En in de basis is dat natuurlijk ook wel zo; alleen hebben we er soms wat hulp van anderen bij nodig (Groen, 2008). Individuele reflectie kan door sommigen als eng worden beschouwd, omdat het pure eerlijkheid vergt en dat kan erg confronterend zijn. Om zelf te kunnen reflecteren, heb je vier aspecten nodig, namelijk een handelingsaspect, een cognitief aspect, een emotioneel aspect en een motivationeel aspect. Deze vier aspecten zouden kunnen worden omschreven als: doen, denken, voelen en willen (Geenen, 2014). Allereerst moet de wil om te reflecteren aanwezig zijn. Hieruit kan feedback-zoekend gedrag naar voren komen. Hierbij gaat iemand gericht op zoek naar feedback; hij is er bewust mee bezig en vraagt er expliciet om (Ashford et al, 2003). 'Denken' is een voorbeeld van een zeer geschikte manier van zelfreflectie. Nadenken over ervaringen of kritieke incidenten kan heel veel inzichten verschaffen

(Nesbit, 2012; Gray 2007). Dit denken kan in jezelf gericht zijn, maar soms helpt het ook om hardop te denken (Osmond & Darlinton, 2005). Onder het aspect 'doen' kunnen diverse reflectiemethoden worden geschaard. Het belangrijkste hierbij is dat je de tijd neemt om te reflecteren; even een stap terugdoen om te kunnen analyseren wat er is gebeurd (Gray, 2007; McDaniel & DiBella-McCarthy, 2012; Osmond & Darlinton, 2005). Je spoelt dan eigenlijk het bandje van je leven terug en gaat daarbij vragen stellen. En vragen zijn een essentieel element om te reflecteren (Daudelin, 1996; Harvey & Jenkins, 2014; Osmond & Darlinton, 2005; Nesbit, 2012). Ook 'schrijven' is een sterke manier om te reflecteren. Het betreft hier het schrijven over ervaringen. Schrijven kan individueel plaatsvinden, zoals bijvoorbeeld het schrijven van een reflectieverslag of een autobiografie. Het schrijven van een reflecterend dagboek komen we in de literatuur het meest tegen (Nesbit, 2012; Gray 2007; Harvey & Jenkins, 2014; Jefferson et al, 2014). Maar ook het schrijven in groepsverband en klassikaal schrijven kunnen van grote waarde zijn (Nesbit, 2012; Boud et al, 2013; Harvey & Jenkins, 2014; Egleston et al, 2017). In sommige gevallen is het al voldoende om alleen maar te kijken en te observeren (Osmond & Darlinton, 2005). Het doorlopen van de eerder aangehaalde reflectieve modellen is een goede handleiding om te reflecteren. Een andere manier om te reflecteren is mindfulness. Deze reflectievorm heeft de afgelopen jaren flink aan populariteit gewonnen. Mindfulness is het bewust aandacht geven aan het moment, zonder hierover te oordelen. In de hectiek van deze tijdgeest razen we overal voorbij, zijn we al bezig met het volgende terwijl het huidige nog niet is afgerond en kijken we uit naar een andere plaats omdat we denken dat het daar beter is. En we betalen een hoge prijs voor deze verkeerde aannames. Het beoefenen van aandacht is een oude methode vanuit het boeddhisme en laat ons onderzoeken wie we zijn, welk wereldbeeld we erop nahouden en welke plaats we daarbij innemen (Kabat-Zinn, 2015). Bij alle drie de voorgaande aspecten is het goed om het 'voel-aspect' altijd te raadplegen. Het bewust zijn van je eigen emoties is essentieel om te kunnen reflecteren. En uiteraard geldt ook voor individueel reflecteren: hoe vaker je oefent, hoe beter je wordt (McDaniel & DiBella-McCarthy, 2012).

6.3.2 Reflectie met anderen

Reflecteren met anderen is een mooie manier om jezelf beter te leren kennen. Je kunt je eigen gezichtspunten en opvattingen over het eigen gedrag delen en toetsen aan dat van anderen (Groen, 2008). Bij reflectie met anderen kunnen we onderscheid maken tussen eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Bij reflectie met eenrichtingsverkeer kan worden gedacht aan het bijwonen van een lezing waardoor het reflectieve vermogen wordt vergroot (Harvey & Jenkins, 2014), maar ook aan het gadeslaan van een situatie. Hierbij wordt het reflectieve vermogen vergroot door kijken en observeren (Osmond & Darlinton, 2005). Bij tweerichtingsverkeer gaat het om interactie. Bij reflectie kun je immers ook prima anderen betrekken. Sterker nog: soms zien die anderen net even de dingen die jij zelf niet wilt zien of kunt zien. Zij kunnen jou bijsturen op jouw selectieve waarneming of jou attenderen op jouw blinde vlekken (Geenen, 2014). Voor reflecteren met anderen zijn vier aspecten nodig. Je moet namelijk hetgeen je ziet, wilt, voelt, denkt en doet, goed kunnen verwoorden. Daarnaast zijn luisteren, feedback ontvangen en vragen stellen essentieel voor reflectie met anderen (Nesbit, 2012; Steele & Day, 2018; Harvey & Jenkins, 2014; Jefferson et al, 2014; Daudelin, 1996; Osmond & Darlinton, 2005). Bij reflectie is het belangrijk om te praten en zaken onder woorden te brengen. Er moet worden gepraat over ervaringen. Dat kan in de vorm van een dialoog plaatsvinden, maar ook in groepsverband. Ook storytelling valt hieronder, evenals het voeren van reflectieve gesprekken en reflecterende dialogen (Nesbit, 2012; Harvey & Jenkins, 2014; Gray, 2007; De Déa Roglio & Light, 2009). Even belangrijk is het om goed te kunnen luisteren. Hierbij gaat het niet om het luisteren naar de klanken van de stem van de reflecterende partner, maar om het echt gericht zijn op de inhoud. Doorvragen kan hier goed bij helpen. Soms helpt het ook om naar non-verbaal gedrag te kijken (Osmond & Darlinton, 2005). Feedback ontvangen is een belangrijk thema bij reflectie. Feedback is een terugkoppeling van een ander over hoe hij jouw doen en laten beleeft. Het kan je iets leren over jezelf en je handelen (Geenen, 2014). Officieel is feedback wel aan

regels gebonden. Zo moet feedback worden gegeven met als doel de ander te helpen en niet af te kraken. En ook feedback ontvangen is een vak apart. Zo moet je jezelf openstellen, geïnteresseerd luisteren, de tijd nemen om na te denken over wat er wordt gezegd en vooral niet direct reageren, in de verdediging schieten of tegenargumenten geven. Ook moet je doorvragen als je het niet begrijpt, het aangeven als je het wel begrijpt en vooral met elkaar bespreken wat er is gezegd (Geenen, 2014). Het is goed voor te stellen dat dit niet altijd goed gaat. Als het feedbackproces verkeerd wordt uitgerold, kan dit uitmonden in confrontaties, vluchtgedrag of verstarring. Ook het stellen – en beantwoorden – van vragen is essentieel bij reflectie. Hierbij kan worden gedacht aan interviews (Harvey & Jenkins, 2014) of reflecterende vragen, al dan niet in de vorm van vragenlijsten (Daudelin, 1996; Harvey & Jenkins, 2014; Osmond & Darlington, 2005; Nesbit, 2012). Maar in sommige gevallen is er ook wat meer systematische hulp nodig bij het reflecteren.

6.3.3 Hulpmiddelen bij reflecteren

Er bestaan diverse hulpmiddelen voor reflectie. Hieronder een overzicht.

Johari-venster

Het Johari-venster is goed te gebruiken als je probeert je blinde vlekken te achterhalen. Het is een model om te verhelderen hoe iemand zichzelf ziet, maar ook hoe anderen die persoon zien. Johari is een samenvoeging van de namen van de twee psychologen die het model hebben ontwikkeld: Joe Luft en Harry Ingham (1955). Het model (of venster) heeft vier ramen, waarbij ieder raam een gedragsdomein vertegenwoordigt. (Groen, 2008).

- Open ruimte; dit is het raam waarin je het voor anderen waarneembare gedrag laat zien.
- Verborgен gebied; dit staat voor het gedrag waarvan je jezelf bewust bent, maar dat je niet aan anderen laat zien.
- Blinde vlek; dit staat voor het gedrag dat anderen duidelijk zien, maar waarvan je jezelf niet bewust bent.
- Onbekend verborgen gebied; dit is het raam waarbij het gedrag noch bij jezelf noch bij de ander bekend is.

Figuur 5: Johari-venster



(Bron: hofp.nl)

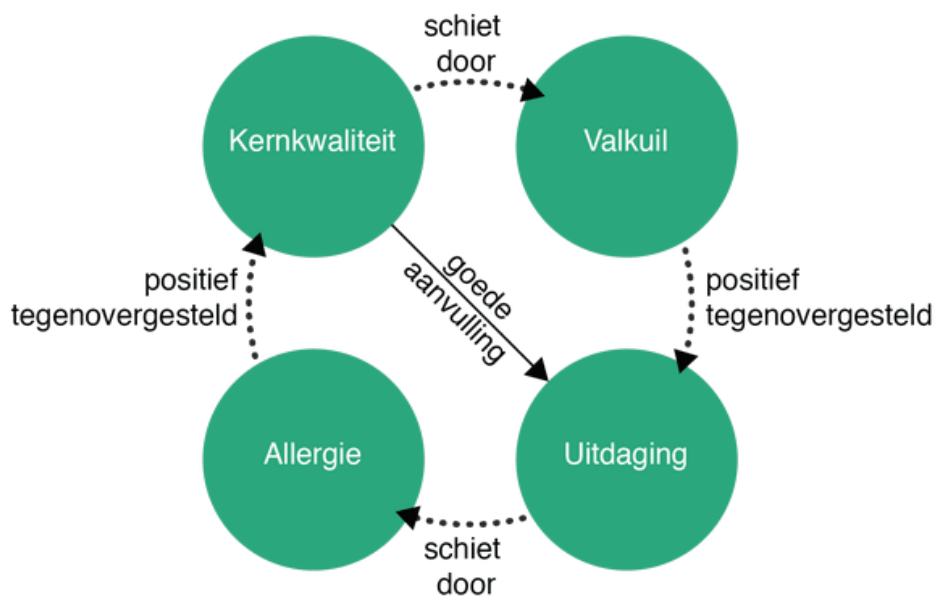
Een ingevuld Johari-venster geeft dus inzicht in hoe je in relatie tot de ander staat. Per relatie of per situatie kan het Johari-venster verschillen. Dit geeft perfect materiaal om op te reflecteren. Eén van de doelen van reflectie kan zijn om je open ruimte zo groot mogelijk te laten zijn en je blinde vlek zo klein mogelijk. Vraag anderen hierbij om hulp en laat in je open ruimte zo veel mogelijk van jezelf

zien: wie ben je? Wat doe je? Waarom doe je dat? Wat voel, denk, wil en zeg je? Wat zijn jouw intenties?

Kernkwadrant

Voor reflectie is het ook goed om je kernkwaliteiten te weten. Maar wat zijn eigenlijk je kernkwaliteiten? Bedrijfskundige Daniel Ofman (2000) heeft hiervoor een theorie en een bijbehorend kwadrant in het leven geroepen. Met de kernkwadranten van Ofman kan logica worden aangebracht in iemands kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën.

Figuur 6: Kernkwadranten van Ofman



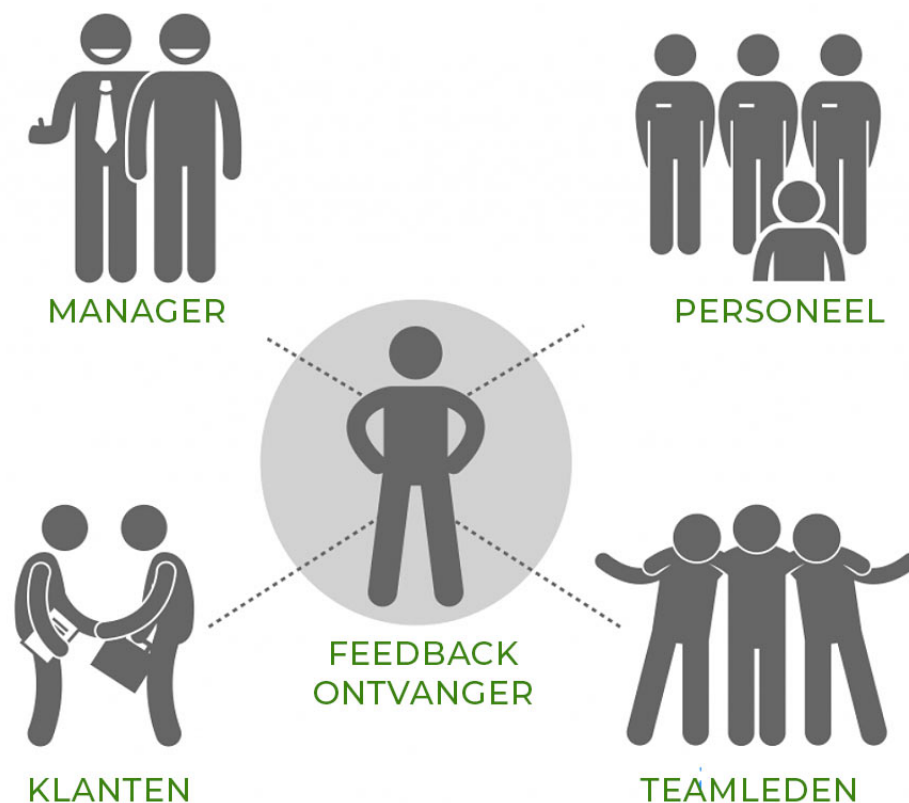
(Bron: modelmatig.nl)

Een kernkwaliteit is een persoonlijke eigenschap die helemaal bij jou past. Het betreft iets waar je erg goed in bent. Als je echter doorslaat in deze kernkwaliteit, kan het je valkuil worden. Van een valkuil kun je echter leren en je kunt dit omzetten in iets positiefs, namelijk een uitdaging. Maar ook bij een uitdaging kun je doorschieten en dan wordt het een allergie. Vaak komt je allergie naar boven doordat je bij een ander persoon ergert aan diezelfde eigenschap. En het leuke is dat jouw allergie dus het positieve tegenovergestelde van jouw kernkwaliteit is (Groen, 2008). Met het model van Ofman leer je niet alleen jezelf maar ook anderen beter kennen. Daarnaast kom je erachter waarom je op bepaalde personen reageert zoals je reageert. De kunst is om alles in balans te krijgen.

360 graden feedback-methode

Bij de 360 graden feedback-methode ontvangt de persoon van verschillende kanten feedback. Hierbij zijn meerdere personen betrokken, maar de methode mag officieel alleen worden uitgevoerd met mensen die dicht bij de centrale persoon staan. De 360 graden feedback-methode kan op verschillende manieren in de praktijk worden gebracht. De kern is echter altijd hetzelfde en wordt perfect samengevat in onderstaande afbeelding.

Figuur 7: 360 graden feedback-methode



(Bron: one-2-ten.com)

Intervisie

Eén van de bekendste vormen van reflectie met anderen is intervisie. Bij deze reflectievorm komen de deelnemers meestal op structurele basis bij elkaar en nodigen zij elkaar uit om aan de hand van voorbeelden uit de praktijk gezamenlijk te reflecteren op hun (professionele) gedrag. Er zijn verschillende vormen van intervisie, maar alle zijn terug te voeren op het basismodel dat Groen (2008) gebruikt:

1. Korte inbreng van de betekenisvolle situatie c.q. het dilemma door de inbrenger.
2. Vragen stellen om de feiten/context rond de betekenisvolle situatie en het handelen van de inbrenger helder te krijgen voor alle deelnemers (óók de inbrenger).
3. Focus: wat is de centrale vraag van de inbrenger; waarop wil hij/zij doorgaan?
4. Vragenronde(s) door deelnemers aan de inbrenger, gericht op gedrag (denken, voelen, willen handelen).
5. Analyse plus conclusie: elke deelnemer stelt vast wat er volgens hem/haar in de ingebrachte situatie aan de orde is en verwoordt dit naar de inbrenger.
6. De inbrenger geeft aan welke genoemde aspecten voor hem/haar van betekenis zijn, welke een bredere of andere kijk hebben gegeven op de betekenisvolle situatie en welk aspect hem/haar raakt ('dat is het!') of aan het denken zet op het gebied van het eigen gedrag en de mogelijkheden tot leren.
7. De inbrenger geeft aan op welk punt hij/zij zich verder wil ontwikkelen (of wat hij verder wil onderzoeken) en hoe.
8. De deelnemers verwoorden hun persoonlijke leermoment uit deze bijeenkomst.

Metafoorreflectie

Met een metafoor wordt een figuurlijke uitdrukking bedoeld, ook wel beeldspraak genoemd (Groen, 2008). Hiermee worden geïllustreerde weergaven of mentale beeldvorming bedoeld (Gray, 2007; Osmond & Darlinton, 2005). Onder het motto: 'Een beeld zegt vaak meer dan duizend woorden' kunnen metaforen worden gebruikt om zaken aan te geven of uit te beelden. Een metafoor kan nieuwe vragen of inzichten oproepen, die weer kunnen worden gebruikt bij de reflectie.

Metafoorreflectie kan zowel individueel als in groepsverband plaatsvinden, al wordt die laatste vaak als meer inspirerend ervaren (Groen, 2008). Buiten de vaak mooie metaforen geeft het veel stof tot nadenken en kan de ene metafoor weer aanzetten tot een andere. Op deze manier is metafoorreflectie een creatieve manier van reflecteren, die ook wel een beetje op een brainstorm lijkt.

Rollenspel

Waar metaforen figuurlijke uitdrukkingen zijn, wordt er bij een rollenspel meer toneel gespeeld. Men neemt een theatrale rol aan of kruipt in de huid van iemand anders. Bij deze vorm kunnen echte gebeurtenissen of praktijkvoorbeelden nog eens worden nagespeeld. Eigenlijk zijn het een soort simulaties van situaties die zich in de praktijk kunnen voordoen (Harvey & Jenkins, 2014; De Déa Roglio & Light, 2009; Egleston et al, 2017). Het leuke van een rollenspel is ook dat je een keer op de stoel van de ander kunt zitten. Zelf denk ik in de praktijk vaak na over wat ik zou doen als ik op de stoel van de ander zou zitten. Rollenspellen kunnen heel verhelderend zijn.

Uit het bovenstaande blijkt dat er verschillende personen het reflectieve vermogen van iemand kunnen vergroten en dat dit op verschillende manieren gebeurt, al dan niet met de inzet van hulpmiddelen. Maar als we dan weer even een sprong terug in de tijd maken kunnen we ons afvragen hoe die hofnar dat vroeger nou toch deed. Hoe vergrootte hij het reflectieve vermogen van de koning?

6.4 Hoe gebeurde dat vroeger?

Welke functies had de hofnar? Op welke wijze vervulde hij die functies? En op welke manier droeg dat bij aan het vergroten van het reflectieve vermogen van de koning? Een zeer uitgebreide literatuurstudie heeft mij 16 rollen van de hofnar doen onderscheiden.

6.4.1 Op welke wijze werd vroeger het reflectieve vermogen van de koning vergroot: de 16 functies van de hofnar

1. De entertainer



De voornaamste taak van de hofnar was het vermaken en amuseren van de koning. De koning moest vaak dag in dag uit naar verschillende serieuze raadgevers, hooggeplaatsten, gelovigen en geleerden luisteren. Koningen hadden een zwaar takenpakket, dus een beetje afleiding tussendoor waarbij hard kon worden gelachen was meer dan welkom. En daarnaast geloofde men in de middeleeuwen dat lachen goed was voor de spijsvertering. Het entertainment was zeer divers. Het entertainment van de hofnar kon bestaan uit: muziek maken, zingen, dansen, lachen, grappen maken, gekke bewegingen maken, sonates en ballades zingen, honen en betrekken, dwergworstelen, imiteren, boeren en scheten laten, omkeringen, scheelkijken, poëzie opvoeren, jongleren, dichten, poppenshows opvoeren, magische trucs tonen, boogschieten en mesgooien. Dit entertainment was vaak een uitlaatklep om even te ontsnappen aan de zware taken die het koningschap met zich meebracht, maar inhoudelijk zaten er vaak boodschappen in verborgen om het reflectieve vermogen van de koning te verhogen. Zo kon de koning bijvoorbeeld worden geconfronteerd met zijn eigen gedrag doordat de hofnar hem imiteerde, een voorval beschreef in een gedicht of een lied ten gehore bracht met daarin de pijnlijke uitspraken die een koning had gedaan. (Beek, 1974; Brant, 1494; De Nar van Kok, 1995; Erasmus, 1508; Janssen & Marynissen, 2018; De Vries, 2003; Kalff, 1954; Koedood, 1983; Koops & De Graaf, 2005; Mans, 2004; Otto, 2007; Pleij, 2007; Raad, 2018; Shakespeare, 1606; Verdi, 1851; Veth, 1998; Wouters, 2017; Zijdeveld 1985)

2. Adviseur/raadgever



In zijn functie werd de koning regelmatig geconfronteerd met vleierij en hij moest dan ook steeds bij iedereen uit de hofkringen nagaan of er achter hun adviezen geen dubbele bodems, andere belangen of een machtsstreven schuilgingen. Doordat de hofnar niet meedeelde aan de politieke spelletjes, kon de koning bij hem rekenen op de waarheid (Koedood, 1983). Ook liet hij de koning meerdere perspectieven zien, waardoor hij de koning anders liet denken. In het bijzonder waren dit niet de meestvoorkomende of meestgebruikte perspectieven, maar vaak zeer creatieve perspectieven waaraan de koning en de mensen uit de hofkringen nog niet eerder hadden gedacht (Firth & Leigh, 1998). En als de koning dan een beslissing had genomen, al dan niet op advies van de hofnar, liet de hofnar de mogelijke gevolgen van de beslissingen van de koning zien – zowel de positieve als de negatieve. Deze adviesrol werd in de middeleeuwen vaak weggezet als die van een toekomstvoorspeller, iets wat wij tegenwoordig scenario-thinking noemen (Otto, 2007). In het boek *De nar van Kok klapt uit het kabinet* (1995) wordt subtiel teruggekomen op deze gradatie van het adviseurschap: 'Ik was raadgever van Ruud Lubbers. Zijn belangrijkste en meest vertrouwde adviseur' (De nar van Kok klapt uit het kabinet, 1995; pag. 12). Het adviseren gebeurde vaak op een indirect humoristische manier. De hofnar voelde heel goed aan hoe en op welk moment hij zijn advies moest brengen (Otto, 2007). Het reflectieve vermogen van de koning werd door deze functie vergroot doordat de hofnar de koning input gaf om op een andere manier tegen dingen aan te kijken, zijn eigen beslissingen in twijfel te trekken en open te staan voor alternatieven. Door deze adviezen werd de koning even uit zijn bubbel gehaald en werd getoond dat het ook op andere manieren kon.

3. Criticus



De hofnar had het recht om de koning te corrigeren en kritiek op hem te leveren, maar wel moest hij zorgen voor een goede balans tussen 'pleasen' en 'displeasen' (Otto, 2007). Ook de hofnar kon namelijk te ver gaan, al had hij altijd nog als back-up dat hij een aparte status had: 'Het is toch maar een gek die het zegt' (Pleij, 2007). De manier waarop de hofnar kritiek gaf, was extreem belangrijk. Ten eerste verschaftte het speciale narrenpak het privilege om deze vergaande kritiek te uiten. Hofnar was een officieel beroep, met een bijbehorend pak. Net als dat nu nog steeds geldt voor rechters, advocaten, politieagenten, brandweerlieden en wegenwachters van de ANWB. Het narrenpak uit West-Europa had de volgende kenmerken:

- Het pak bestond uit veelkleurig weefsel of patchwork.
- De meestvoorkomende kleuren waren rood, groen, blauw en geel.
- De zotskap: een soort capuchon met twee of meer ezelsoren eraan. Bovenop zat een hanenkop of hanenkam, af en toe uitgerust met een veer. Bijkomend detail was dat onder deze kap vaak een kaal hoofd van de hofnar schuilging; dit was geboren uit traditie.
- Aan het uiteinde van de kap en/of aan de mouwen en broekspijpen waren belletjes bevestigd.
- Vaak dienden een houten zwaardje, een grote zakdoek en een vossenstaart als extra attributen. Het meestvoorkomende losse attribuut, dat de hofnar doorgaans in zijn hand hield, was de marot, een soort namaakscepter. Deze marot varieerde van een soort knots met aan het uiteinde een varkensblaas die was gevuld met lucht of erwtjes, tot aan een stok met een narrenkop erop, een soort miniversie van de hofnar zelf. Met deze marot kon de hofnar klappen uitdelen, maar ook humoristische dialogen voeren, spiegelgevechten houden of buikspreken.

Een minder bekend narrenpak dat wel degelijk vaak werd gedragen was een soort gele soepjurk. Dit was een regelrechte imitatie van de jurk die 'echte gekken' in die tijd droegen (Koedood, 1983). Dat de hofnar beroepskleding had, blijkt uit het feit dat hofnarren in het dagelijks leven vaak gekleed gingen in even prachtige of zelfs mooiere kleding dan de andere hovelingen. Daarnaast greep de hofnar in zijn functie als criticus vaak naar zijn spiegelfunctie (Brant, 1494; Zijderveld, 1985). Door de koning een spreekwoordelijke spiegel voor te houden, confronteerde de hofnar hem met zijn zotte gedrag of dwaze beslissingen. Soms gebruikte een hofnar ook shocktherapie om de koning te genezen van slechte beslissingen. Hij gebruikte dan geen grappen en grollen of geestige woordspelingen, maar hield een duidelijke speech (Otto, 2007). Het reflectieve vermogen van de koning werd door deze vaak harde en directe kritiek direct vergroot. Het creëerde een soort shockeffect waardoor genomen beslissingen direct in twijfel werden getrokken. Hoewel dit een harde vorm was, werd er door de aanwezigheid van het narrenpak wel rekening gehouden met het gezichtsverlies van de koning.

4. Satiricus



Politiek en religie waren mooie targets voor de hofnar en het beetnemen van de machthebbers stond standaard op zijn menukaart (Otto, 2007). Dit kon voor de hofnar ook weleens fout aflopen. Dit is mooi uitgebeeld in Verdi's zestiende opera *Rigoletto* (1851). In de eerste scène steekt Rigoletto, de hofnar van de hertog, tijdens een uitbundig feest de draak met verschillende mensen, totdat hij de verkeerde belachelijk maakt en wordt vervloekt. Maar ook in het echte leven kon het bespotten van de macht ernstige gevolgen hebben en werden hofnarren daarom afgeranseld of geslagen (Otto, 2007). Vele hofnarren zagen dit overigens als risico van het vak en waren niet bang voor deze gevolgen. Voor de functie van satiricus gebruikte de hofnar vaak zijn marot (Beek, 1974). Dan kon hij zich bij zijn uitspraken verschuilen achter het kleine narrenkopje op zijn stok. In de functie van satiricus was ook weleens sprake van een bewust door de koning en de hofnar opgezet spel. Een gek kan namelijk zonder meer bespotten wat zeventig wijzen met moeite over hun lippen krijgen. En terwijl hij zich als domme dwaas als spreekbuis liet gebruiken, was er tussendoor steeds gelegenheid om ook iets intelligents ten beste te geven (Kalff, 1954). De afhankelijkheidssituatie die de hofnar aan de koning bond, plus zijn privilege om vrijwel straffeloos tegen iedereen vergaande grappen te mogen maken, maakte van de hofnar een uitstekend manipuleerbaar wapen om (politieke) concurrenten op hun nummer te zetten (Koedood, 1983). De satire richtte zich ook weleens op de koning. Dan werd de koning geïmiteerd of geparodieerd, waardoor hij weer even werd geconfronteerd met zijn eigen gedrag en waarmee het reflectieve vermogen dus werd vergroot.

5. (Politiek) spion



De hofnar was het belangrijkste informatiekanaal van de koning en spioneerde aan de lopende band voor hem. Hij was misschien zelfs meer een intrigant aan het hof (Koedood, 1983). De hofnar was hiervoor zeer geschikt. Hij bewoog zich namelijk niet alleen vrij door het paleis van zijn eigen vorst, maar ook regelmatig daarbuiten en met name daar waar de koning logeerde. De hofnar kwam in aanraking met zowel de adel als het gewone volk en werd vaak uitgeleend aan andere machthebbers. Zodoende kon hij zijn oor goed te luisteren leggen en de koning van veel nuttige informatie over vriend en vijand voorzien. Daarmee kon de koning weer zijn politieke voordeel doen (Koedood, 1983; Zijderveld, 1985; Koops & De Graaf, 2005). Het kwam ook weleens voor dat de koning zich vermomde en het hof verliet om te kijken hoe het er buiten aan toeling. Hij kon dan met eigen ogen zien wat de echte gevoelens van de mensen op straat waren. Vaak vergezelde de hofnar hem hierbij (Otto, 2007). De manier waarop de nar als politieke spion fungeerde, wordt op een leuke hedendaagse manier beschreven in *De nar van Kok klapt uit het kabinet* (1995).

‘Het duurde even, maar nu heeft premier Kok dan toch ook een nar – net als zijn voorganger Lubbers. En Wim Kok vond het prachtig dat de nar zich bij hem aandiende. Hij stuurde zijn knecht onmiddellijk overal naartoe: naar de ministeries, de Tweede Kamer, de partijbureaus van PvdA, VVD, D66 en CDA, het perscentrum Nieuwspoort en zelfs naar de paleizen van de majesteit. Trouw en loyaal zoals alleen een nar dat kan zijn, vertelde hij zijn meester vervolgens alle roddels, kuiperijen, trucs en listjes die achter de schermen van de Nederlandse politiek gebruikt worden. Maar ook over de grenzeloze macht van koningin Beatrix, de blunders van minister Sorgdrager, de mislukte oppositie van CDA’er Heerma, de geslaagde oppositie van VVD’er Bolkestein en over minister Weijers van Economische Zaken die overal maling aan heeft. De nar dringt door tot achter deuren die zelfs voor Wim Kok gesloten bleven. Hij legt uit, plaagt, geselt en houdt een spiegel voor. Tot lering en vooral tot vermaak. Want als er één ding ontbreekt in de Haagse politiek van nu, dan is het dat wel: de gulle lach.’ *De nar van Kok klapt uit het kabinet* (1995, flaptekst)

Het reflectieve vermogen van de koning werd door deze functie indirect vergroot. Het kwam namelijk regelmatig voor dat de koning zijn gedrag aanpaste naar aanleiding van de roddels en informatie die zijn hofnar verzamelde in de ‘wandelingen van het hof’.

6. Vertrouweling



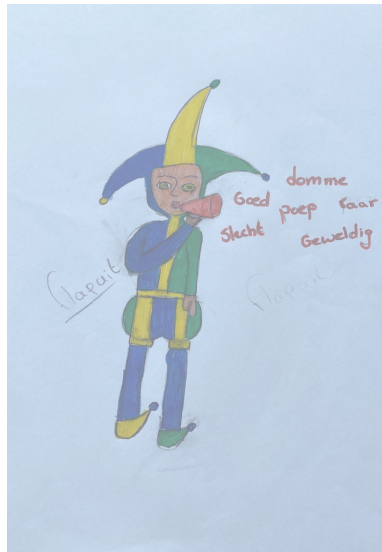
Het is eenzaam aan de top. Het vertrouwen dat de koning aan de hofnar gaf, was misschien zelfs wel het gevolg van een gedeeld gevoel van isolatie. De koning ondanks zijn centrale positie aan het hof, en de nar omdat hij een outcast aan de randen van het hof was, zelfs terwijl hij in de kern opereerde (Firth & Leigh, 1998; Otto 2007). Daarnaast kon de hofnar perfect als klankbord dienen, omdat hij geen bedreiging vormde. De koning kon met de hofnar vaak persoonlijke gedachten delen die hij tegen niemand anders kon uiten. De hofnar was in dit geval het klankbord dat 'niet oordeelt, niet zal lachen en niet zal misbruiken wat tegen hem wordt gezegd' (Firth & Leigh, 1998). Daarnaast was de hofnar onder alle omstandigheden trouw aan de koning (Koedood, 1983; Zijdeveld, 1985). Door alleen al dit luisterende oor te zijn, kon de koning van zich afpraten wat hij op zijn hart had. De hofnar fungeerde als een soort dagboek en vergrootte op die manier het reflectieve vermogen van de koning.

7. Bemiddelaar/buffer/schakel



De hoeveelheid vertrouwen die de koning in zijn hofnar had, uitte zich in het feit dat de hofnar vaak fungeerde als toegang tot de koning. Zijn nabijheid van de troon stelde hem in staat te bemiddelen voor mensen die nooit direct contact met de koning hadden of als de koning even geen zin had in de serieuze smeekbedes (Otto, 2007). Hierdoor werd de hofnar een soort 'stem van het volksgeweten' (Beek, 1974), maar kon hij ook verzoeken doorspelen naar de koning. Maar ook andersom werd de hofnar ingezet. Als de hooggeplaatste functies de communicatie met het gewone volk belemmerden, werd de hofnar ingezet om de onderdanen toch te bereiken. Dit gaf de hofnar natuurlijk een enorme hoeveelheid macht. Hiermee werd hij een soort profeet (Otto, 2007). Hij was dus een soort buffer of toegangsweg tussen de koning en de rest van de wereld. En hoe absoluter de macht van de vorst was, hoe meer de hofnar als buffer tussen de troon en de rest van de samenleving ging optreden (Zijderveld, 1985). Ook hier geldt weer dat het reflectieve vermogen van de koning werd vergroot door de informatie die de koning op deze manier bereikte.

8. Flapuit



De hofnar had het hart op de tong. Hij zei wat hij dacht en bracht ook slecht nieuws recht voor zijn raap. En misschien was hij wel de enige die de koning slecht nieuws kon brengen. Hij sprak, dacht, voelde, zag en handelde op ongewone wijze. Hij stoorde zich bewust of onbewust niet aan de codes van 'normaal menselijk gedrag' (Koedood, 1983).

*'De waarheid horen zullen we allen,
Ook als hun dit niet mocht bevallen'*
(Brant, 1494; pag. 35)

'Ik daarentegen heb het altijd het meest bevredigend gevonden om eruit te flappen wat me voor de mond komt' (Erasmus, 1508; pag. 13).

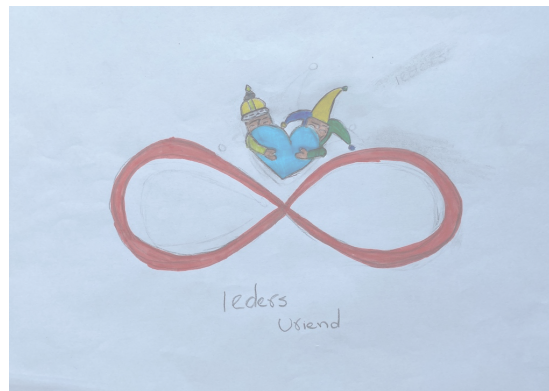
'Onsterfelijke goden! Moet ik over mijn volgende punt spreken of zwijgen? Maar waarom zou ik zwijgen, wanneer het de waarste waarheid is?' (Erasmus, 1508; pag. 38).

Het lag in de aard van de hofnar om te zeggen wat hij dacht, ongeacht de gevolgen die daaraan vastzaten (Otto, 2007). Het volgende citaat uit *Lof der Zotheid* slaat de spijker op zijn kop:

""Maar het oor van vorsten verafschuwt de waarheid", zal men zeggen, "en ze gaan wijzen uit de weg precies omdat ze bang zijn dat er eentje te vrij wordt en iets durft te zeggen dat meer waar dan aangenaam is." Inderdaad, vorsten verfoeien de waarheid, maar toch pakt dat voor mijn gekken heel goed uit, want hun waarheden en zelfs hun openlijke beledigingen worden met plezier aangehoord. Daardoor wekt dezelfde uitspraak die een halsmisdrijf zou zijn als hij uit de mond van een wijze kwam ongelooflijk veel plezier op als hij van een zot komt. De waarheid heeft namelijk een soort authentiek vermogen om te plezieren, zolang er niets krenkends bij zit. Maar dat vermogen hebben de goden alleen aan gekken verleend' (Erasmus, 1508; pag. 47).

Met 'gekken' bedoelde Erasmus de hofnar. Het was toch altijd wel spelen met vuur om een machthebber de waarheid te zeggen (Kalff, 1954). Een hofnar moest zeer nauwkeurig aanvoelen hoe hij de waarheid bracht. Dit ging gepaard met minuscule precisie op het gebied van intonatie en mimiek. Hoewel het niet altijd in goede aarde viel wanneer een hofnar prompt op tafel gooide wat er in hem omging, vergrootte zijn functie van flapuit het reflectieve vermogen van de koning wel enorm. De hofnar was recht voor zijn raap, zonder terughoudendheid.

9. Beste vriend en maatje



'Dwaasheid! Dwaasheid! Laten de mensen het maar roepen: maar die dwaasheid is precies wat de band tussen vrienden smeedt en in stand houdt. Dan heb ik het over gewone stervelingen, van wie niemand zonder fouten is en degene wie het minste aankleeft nog de beste mens is. Tussen goddelijke wijzen bestaat óf helemaal geen vriendschappelijke relatie óf een harde kritische, en dan nog alleen met een enkeling (ik ben te scrupuleus om te zeggen "met niemand"); want het grootste deel van de mensen is niet goed wijs – liever gezegd: iedereen is in allerlei opzichten gestoord – en soort zoekt nu eenmaal soort' (Erasmus, 1508; pag. 27).

De hofnar was een soort van partner met privileges. De koning en de nar genoten in hun vrije tijd ook van hun intieme vriendschap. De relatie tussen Henry VIII en Will Sommers is daar misschien wel het beste voorbeeld van. Will was altijd welkom. Anderen vonden het soms weleens vervelend of jaloersmakend dat de hofnar zo close was met de koning. Soms uitte zich dat in wrok, maar de hofnar werd altijd beschermd door de koning (Otto, 2007). De affectie voor de hofnar werd vaak geuit door de familie van de hofnar op de een of andere manier te helpen. Zo werd bijvoorbeeld de uitvaart van een moeder van een hofnar betaald en ook is er een voorbeeld bekend van een hofnar die twee jaar betaald vakantie ontving om bij zijn familie te zijn (Otto, 2007). Misschien was de hofnar soms wel de enige vriend die de koning had (Zijderveld, 1985). De mensen om de koning heen waren werknemers, maar niet echt zijn vrienden. En bij werknemers moest de koning altijd bedacht zijn op twee tongen. Het kameraadschap tussen koning en hofnar wordt mooi uitgebeeld in King Lear (Shakespeare, 1606), over koning Lear die zijn troon wil opgeven zodat hij met pensioen kan gaan. Om de erfenis te verdelen, vraagt hij aan zijn drie dochters hoeveel zij van hem houden. Dit mondt uit in een verhaal vol verraad, onrecht, doortrapte intriges en verderf. In dit verhaal is een belangrijke bijrol weggelegd voor de hofnar van Lear. En zelfs als de koning in het verhaal wordt verbannen, vergezelt de hofnar hem nog steeds. Ze gaan echt door dik en dun. In deze klassieker is ook duidelijk te zien dat de koning zonder zijn hofnar een zeer eenzame figuur was. Daarom bleef hij zo vaak vragen om zijn hofnar. Vrienden zijn sowieso goed voor het reflectieve vermogen. Zij zijn eerlijk en hebben met hun feedback of commentaar altijd het beste met je voor.

10. Zondebok



Hoewel de hofnar met iedereen – en vooral de machthebbers – de draak stak en hen te pas en te onpas plaagde, was hij zelf ook vaak het doelwit van plagerijen. Dit konden verbale plagerijen zijn, maar ook fysieke (Beek, 1974; Otto, 2007). De hofnar was een makkelijk doelwit om de schuld te geven van zaken die misgingen. Op die manier kon soms ook gezichtsverlies van de koning worden bespaard. Dit was een redmiddel voor het imago van de koning, die tegelijkertijd werd geconfronteerd met zijn eigen fouten en feilbaarheid en weer even met beide benen op de grond werd gezet. En dat laatste droeg weer bij aan het vergrootten van het reflectieve vermogen.

11. Coach/leraar



De hofnar vervulde zijn functies niet omdat hij zo graag dwars wilde liggen of altijd maar de bengel wilde uithangen. Hij deed zijn werk vaak vanuit een gedachte van schuchtere lering (Kalff, 1954).

Letterlijk ter lering ende vermaak dus. *Das Narrenschiff* van Brant had in zijn tijd (1494) al een grote didactische en moralistische betekenis. Het werk werd zelf behandeld alsof het een tweede Bijbel betrof. Een vriend van Brant noemde het werk ook wel de 'spiegel des heils' en zo was het ook door Brant bedoeld. Hij wilde mensen met zijn boek een spiegel voorhouden waarin zij hun zotte, zondige gedrag afgebeeld zagen. Hij hoopte dat mensen hierdoor hun leven zouden beteren. Die didactische insteek vinden we ook terug bij Erasmus (1508). Ook hij wilde de mensen net als zijn collega Brant een spiegel voorhouden. In *Lof der Zotheid* worden fouten echter niet keihard afgestraft, maar meer weerspiegeld om ervan te leren (Koedood, 1983).

Wie zich door een hofnar liet meevoeren, ging op reis door een heel andere, vreemde en soms ook griezelige wereld. Na in die absurde wereld te hebben vertoefd, was het een hele verademing om weer terug te keren in de normale wereld van alledag en leringen te trekken (Zijderveld, 1985). Bij dit leerproces werd vaak de spiegel ingezet.

*Hij ziet hierop wie hij is,
Op wie hij lijkt of wat hij mist.
De Narrenspiegel noem ik dit,*

*Waar elke nar zichzelf ziet;
Wie in de Narrenspiegel kijkt
Weet wie hij is en wat hij blijkt.
Wie eerlijk spiegelt leert hier goed*

*De waarheid horen zullen we allen,
Ook als hun dit niet mocht bevallen*

(Brant, 1494; pag. 33)

Het proces van leren door de inzet van een spiegel wordt door Zijderveld (1985) heel mooi beschreven.

'In zekere zin droegen deze narren bij tot het funderen van de traditie in het bewustzijn van hun tijdgenoten, maar evenzeer lieten zij hun zien dat hun vanzelfsprekende werkelijkheid ontstegen kon worden naar een gespiegelde werkelijkheid, waar alles wat 'normaal' leek op zijn minst minder 'normaal' bleek te zijn. Dat wil zeggen, als men de nar naar zijn omgedraaide werkelijkheid volgde, als men zijn 'taal' accepteerde, zijn 'logica' overnam, zijn 'redelijkheid' aanvaardde, begon de routine van de alledaagse werkelijkheid met haar regels, haar hiërarchieën en structuren er opeens minder vanzelfsprekend en normaal uit te zien. Natuurlijk, nadat men deze schimmige spiegelwerkelijkheid weer had verlaten en in de 'normale' werkelijkheid van het dagelijks leven en zijn routine was teruggekeerd, waardeerde men daar de zekerheid, de cognitieve en emotionele helderheid en duidelijkheid weer des te meer, zij het dat de herinnering aan die andere wereld bleef bestaan. Die herinnering ging nu gepaard aan het diepe inzicht, dat de leefwereld ten diepste précair was. Dit alles is voor ons moderne mensen moeilijk na te voelen en te begrijpen, omdat we zo door en door bewerkt zijn door het zelden niet nogal oppervlakkige rationalisme van de moderne cultuur. De moderne, rationele mens is, om met Marcus te spreken, te een-dimensioneel om de nar en zijn gespiegelde werkelijkheid volledig te begrijpen' (Zijderveld, 1985; pag. 22 & 23).

Lering werd soms ook bereikt door een rollenspel. Koning en hofnar wisselden weleens voor de lol van rol. Dat leverde nieuwe inzichten op en was tevens goed voor het reflectieve vermogen van de koning.

12. Onderhandelaar



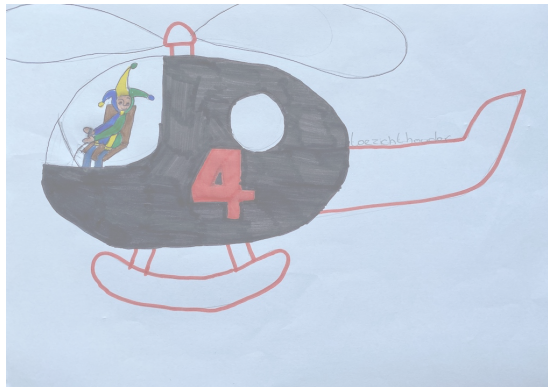
De hofnar was ook de rechterhand van de koning en werd vaak ingezet voor onderhandelingen (Otto, 2007). Hij was als het ware een verlengstuk van de koning, waarbij de macht van de koning onaangetast bleef (Koedood, 1983). Doordat de koning en de hofnar zo'n intieme relatie hadden, kon de hofnar vaak goed voorspellen hoe de koning op een voorval of een aanbod zou reageren. Als hij daarnaast nog extra werd gebriefd voor een onderhandeling, leek het alsof de koning zelf aan tafel zat, echter dan in een andere hoedanigheid. De functie van onderhandelaar had niet direct invloed op het reflectieve vermogen van de koning. Wel kon de hofnar terugkomen met informatie die het reflectieve vermogen van de koning vergrootte, bijvoorbeeld als de hofnar informatie had over wat een ander koninkrijk van het huidige handelen van de koning vond.

13. Sfeerbewaarder



Vorsten namen vaak een hofnar in dienst om lucht te kunnen geven aan oplopende spanningen. De hofnar was een ster in het aanvoelen van situaties en het 'onderbuikse' dat voor de beschaafde elite juist om de hoogste controle vroeg (Pleij, 2007). De hofnar was zich vaak bewust van het effect dat hij had en zette zijn talenten regelmatig in om vreugde te creëren en anderen te helpen om gevaarlijke situaties of woede onschadelijk te maken (Otto, 2007). Hij gebruikte dan vaak humor en zijn gevoel voor timing om de boel tot bedaren te brengen. Dit had vaak ook serieuze invloed op het vermogen van de koning om op een onpartijdige en rechtvaardige manier te reageren (Otto, 2007). Deze functie vergrootte wel degelijk het reflectieve vermogen van de koning. Door de koning met humor een spiegel voor te houden of een interventie te plegen, werd de koning weer even geconfronteerd met zijn eigen gedrag.

14. Observeerder/toezichthouder



Als sociale outcast stond de hofnar vaak aan de zijlijn en observeerde hij vanaf die positie alle dagelijkse gebeurtenissen (Otto, 2007). Eigenlijk nam hij zo bij iedere situatie een helicopterview in om de situatie van bovenaf te zien. Doordat hij geen politieke belangen had, kon hij de situatie onpartijdig beoordelen en vervolgens glashelder aan de koning voorleggen. Het kwam ook weleens voor dat de hofnar iemand meenam in de helicopterview. Dat was soms een fijne reis, maar ook weleens een griezelige omdat men dingen zag die men eerder niet werden gezien. Ook liet de hofnar de koning soms de gespiegelde werkelijkheid zien. Bij terugkeer in de 'normale wereld' waren de druk van de traditie, de sleur en de pijn van het bestaan weer draagbaar. De functie van observeerder/toezichthouder vergrootte het reflectieve vermogen van de koning, doordat hij even uit de sleur van alledag werd gehaald. Hij kreeg als het ware even een time-out om alles op een rijtje te zetten en te overzien.

15. Allesweter/encyclopedie



Doordat de hofnar overal vrij kon bewegen en werd meegenomen naar iedere onderhandeling en soms zelfs naar oorlogen en slagvelden, wist hij enorm veel. Hij wist niet alleen van de plannen van de koning, maar hoorde ook wat er onder de medewerkers van het hof speelde en wat er in de hoofden van de burgers en de edelen omging. Voor de functie van allesweter/encyclopedie hoefde de hofnar alleen maar zijn oor te luisteren te leggen en te onthouden wat er werd gezegd. Hij was een soort netwerker die alles hoorde, alles zag en alles wist. Ook dit had een enorm effect op het reflectieve vermogen van de koning. Soms werden er conclusies getrokken uit zaken die de koning maar al te graag hoorde, maar het kwam ook vaak voor dat de koning zijn gedrag aanpaste door zaken die hij liever niet had gehoord.

16. Statussymbool



Hofnarren waren ook statussymbolen. Hoe meer hofnarren een koning in dienst had, hoe belangrijker hij was. Sommige hofnarren hadden zelfs de status van beroemdheid. In *King Lear* is heel mooi te zien hoe Shakespeare de historische kwaliteit van het statussymbool en teken van koninklijke machtsbevestiging gebruikt om koning Lears absurditeit en machteloosheid te illustreren (Koedood, 1983). En als we de literatuur mogen geloven, was de hofnar vroeger even goed een statussymbool als de koningstroon. Op zich deed de functie van statussymbool niet echt iets met het reflectieve vermogen van de koning. Het enige effect dat de hofnar als statussymbool kon veroorzaken, was dat de koning even stilstond bij wat hij in huis had en daar trots op was.

6.4.2 De timing en de grenzen van de hofnar

Naast de 16 functies van de hofnar was de timing waarmee de hofnar bepaalde handelingen uitvoerde of het moment waarop hij uitspraken deed van onschatbare waarde. Hofnarren waren meesters in timing. Op het moment dat niemand het verwachtte, konden zij om de hoek komen met een scherpe opmerking of iets zeggen of doen wat buitengewoon geestig, stompzinnig of gemeen was (Zijdeveld, 1985). Een leuk voorbeeld hiervan is de anekdote over twee muzikanten die koning Louis XIII boos hadden gemaakt. De koning wilde daarom maar hun halve gage betalen. De hofnar zei tegen de muzikanten dat zij dan maar gemaskerd en voor de helft gekleed voor de koning moesten optreden. Wie maar voor de helft betaalt, krijgt maar de helft te zien. De koning barstte in lachen uit en betaalde uiteindelijk de volledige gage (Otto, 2007). De hofnar kon zich veel meer permitteren dan andere hovelingen, maar ook de hofnar kon te vergaan. Dit in tegenstelling tot veel literatuur waarin wordt beweerd dat de hofnar ongelimiteerd zijn gang kon gaan. Als de hofnar echt over de grens ging, werd hij afgeranseld, verbannen of ter dood veroordeeld (Kalff, 1954). Maar soms ging een hofnar ook met de gestelde grenzen creatief om. Een goed voorbeeld is het verhaal van een hofnar die zich had misdragen en werd verbannen. De koning zei dat hij zijn gezicht nooit meer aan het hof mocht vertonen. Hij kwam terug met een pot op zijn hoofd (Otto, 2007). Een ander voorbeeld betreft een hofnar die zich zo had misdragen dat hij ter dood werd veroordeeld. Hij mocht nog wel van de koning kiezen hoe hij zou doodgaan. De hofnar antwoordde dat hij dan koos voor 'dood door ouderdom'. De koning moest daar zo om lachen dat hij hem vergaf (Otto, 2007). De hofnar was dus iemand van contrasten. Hij was een speler op het contrasterende speelveld van woord en wederwoord, grap en ernst, plagen en geplaagd worden. En dat alles binnen de kaders van actieve participatie tot passieve aanwezigheid (Beek, 1974).

Met deze reis terug in de tijd zijn we aan het eind gekomen van de literatuurstudie waarin we het thema 'reflectief vermogen' van verschillende kanten hebben belicht. Nu is het tijd om de stap te maken naar het eigen onderzoek.

7. Methodologie

Mijn onderzoeksstrategie zal ik uitleggen aan de hand van de onderzoeks-ui (Saunders, 2003). Het gaat hier over de niveaus van de ontwerpkeuzes. De route van mijn exploratieve onderzoek zal er als volgt uitzien. Als we kijken naar de buitenste schil, zit mijn onderzoek ergens tussen het pragmatisme, de hermeneutiek en het sociaal constructivisme. Er zit een beetje *pragmatisme* in, wat vaak wordt gezien als een compromis tussen intern realisme en relativisme: het accepteert niet dat er vooraf bepaalde theorieën of kaders zijn die kennis en waarheid vormen, noch accepteert het dat mensen hun eigen waarheden uit niets kunnen construeren. Het belangrijkste punt is dat elke betekenis of structuur moet komen uit de geleefde ervaring van individuen. Er moet dus een balans worden gevonden tussen enerzijds concreet en abstract en anderzijds reflectie en observatie (Easterby-Smith, M., & Thorpe, R., 2018). Maar mijn onderzoek heeft ook eigenschappen van de interpretatieve wetenschappen. Dit zijn wetenschappen die het doen en laten van mensen tot object hebben vanuit het perspectief van de *betekenis* ervan. Deze willen ze langs een interpretatieve weg begrijpen, waarmee wij direct uitkomen op het domein van de *hermeneutiek*. Dit domein onderzoekt slechts de voorwaarden waaronder het verstaan van (de betekenis van) menselijke uitingen mogelijk is (Van den Bersselaar, 2003). En ten slotte sluit mijn onderzoek ook aan bij de vier basisaannames over het *sociaal constructivisme* van Vivien Burr (1995). Ten eerste neemt het een kritische houding aan ten opzichte van 'taken-for-granted' kennis en probeert het zich open te stellen voor discussie. Er wordt aangenomen dat de wereld zichzelf niet objectief presenteert aan de waarnemer, maar dat de wereld eigenlijk bestaat door menselijke ervaring, die door taal wordt gecreëerd. Ten tweede wordt het soort taal dat wij gebruiken om dingen om ons heen te duiden, geproduceerd door sociale interactie binnen een groep individuen op een bepaald tijdstip en op een bepaalde plaats. Ten derde wordt kennis ondersteund door sociale processen en communicatieprocessen en ten vierde gaan kennis en sociale actie altijd samen. Volgens Kovalainen & Eriksson (2015) zijn constructieve opvattingen over kennisproductie voor kwalitatief onderzoek nuttig, omdat ze de nadruk leggen op de nauwe relatie tussen onderzoeker en onderzocht veld, interactie en begrip, als basisprincipes van onderzoek. Reflexiviteit is een belangrijk onderdeel van de constructie. Als we dan weer terugkeren naar de onderzoeks-ui van Saunders (2003), valt mijn onderzoek onder het kennisleidend belang van het begrijpen. Verder schaaft mijn onderzoek zich onder een kwalitatieve onderzoeksbenadering met een inductieve onderzoekslogica.

7.1 Onderzoeksopzet en -strategie

Als onderzoeksstrategie heb ik gekozen voor de Grounded Theory. Er zijn verschillende versies van Grounded Theory, waarop ik hierna zal inzoomen. Glaser en Strauss (1967) waren de eersten die Grounded Theory formuleerden. Zij vonden dat het ontwikkelen van een theorie door middel van vergelijkende methoden de belangrijkste taak van de onderzoeker was. Dit betekent dat onderzoekers op verschillende manieren naar dezelfde gebeurtenis of proces moeten kijken. In mijn onderzoek houdt dat in dat ik continu het reflectieve vermogen onder de loep neem, maar steeds met een andere leider, van een andere organisatie, met een andere structuur. Uit deze interviews kunnen vervolgens verschillende conclusies worden getrokken, die weer tot een theorie leiden. Glaser en Strauss noemen twee hoofdcriteria om de kwaliteit van de theorie te evalueren.

1. De theorie moet voldoende analytisch zijn om enige generalisatie mogelijk te maken.

2. Het moet voor mensen mogelijk zijn om de theorie te relateren aan hun eigen ervaringen en eventueel hun perceptie aan te passen.

De versie waarvoor ik kies, komt van Kathy Charmaz (2000). Zij is van mening dat zowel de methode van Glaser als de methode van Strauss te objectivistisch is. Ook is Charmaz het niet eens met het scheiden van de onderzoeker en de ervaringen van de geïnterviewde personen. Ook is zij het niet eens met de standpunten van Strauss en Corbin (1998) over de gedetailleerde analyse van transcripten, zoals de 'zin-voor-zin-analyse' en het 'fractureren van gegevens'. Volgens Charmaz vermindert deze aanpak het vermogen om de hele ervaring van de geïnterviewde persoon weer te geven. Volgens Charmaz zou een constructionist moeten erkennen dat de onderzoeker de gegevens en de daaropvolgende analyse creëert door interactie met de geïnterviewde (Charmaz, 2000; pag. 523). In dat opzicht bevindt zij zich iets verder van de constructionistische richting van Strauss, omdat zij de nadruk legt op de interactie tussen de onderzoeker en de onderzochte, in plaats van de interactie tussen de onderzoeker en de gegevens. De reden dat ik voor deze methode kies, is dat ik van mening ben dat onderzoek altijd mensenwerk zal blijven. De data worden in mijn geval tot stand gebracht door de interactie tussen twee personen. Hoewel de rode draad duidelijk te zien blijft, kunnen het taalgebruik, het woordgebruik en de intonatie van de vraag een cruciale rol spelen in de beantwoording ervan. Ik vind het daarom niet voldoende om alleen te kijken naar de interactie tussen de onderzoeker en de gegevens.

7.2 Semigestructureerde interviews

Voor mijn onderzoek heb ik semigestructureerde interviews op individueel niveau afgenomen. De opzet van de interviews heb ik opgenomen in Appendix I. Om een beetje warm te draaien en het ijs te breken, ben ik mijn interviews begonnen met wat algemene vragen over de rol van de geïnterviewde en het nemen van beslissingen. Na deze twee blokjes ben ik steeds verder gaan inzoomen op het reflectieve vermogen, om vervolgens tot de kern van mijn onderzoek te komen in de blokken 'Wie vergroot het reflectieve vermogen?' en 'Op welke manier gebeurt dat?'

7.3 Populatie & sample selectie

Als populatie heb ik gekozen voor leiders die werkzaam zijn in de zorgsector. Deze sector heb ik gekozen omdat ik hierin een redelijk groot netwerk heb. Eerst wilde ik mij gaan richten op de directeurs van zorgbedrijven. Toen ik dit echter aan mijn vorige werkgever vertelde, vroeg zij zich af of ik dan wel de juiste mensen te pakken had. Ik wilde mij immers richten op de koningen van de zorgsector. Nadat ik die vraag positief had beantwoord, kwam zij met de suggestie om zorgbestuurders te interviewen, omdat zij de 'echte' koningen zijn. Ik kende zelf echter niet zo veel bestuurders; daarom heeft zij mij aan enkele contacten geholpen. Vervolgens heb ik aan iedere zorgbestuurder die wilde meewerken gevraagd of hij/zij nog drie mogelijke deelnemers kon aanwijzen. En voordat ik het wist, had ik 24 zorgbestuurders die wilden meewerken.

7.4 Beperking

Nadat ik 6 interviews in fysieke vorm had afgenomen, brak de coronacrisis uit en werden eigenlijk alle toekomstige interviews afgezegd met als reden dat het meewerken aan het interview geen prioriteit had. De pech die ik hierbij had, was dat de zorgsector het hardst door het coronavirus werd getroffen. Ik heb er ontzettend hard aan moeten trekken om de interviews toch doorgang te laten vinden. Uiteindelijk is het mij gelukt om in totaal 20 interviews af te nemen.

7.5 Dataverzameling

Aanvankelijk wilde ik de maand maart gebruiken om alle interviews af te nemen. Door de coronacrisis is dit iets uitgelopen naar de maand april. Van de 20 interviews heb ik er 6 in fysieke vorm kunnen afnemen. Hiervoor ben ik met de auto naar het hoofdkantoor van de zorgorganisatie gereden en heb daar de interviews face-to-face gehouden en met audioapparatuur opgenomen. Voor wat betreft de overige interviews heb ik er 2 via Skype en 12 telefonisch afgenomen.

Figuur 8: Overzicht deelnemers interview reflectief vermogen

Organisatie	Hoofdkantoor	# medewerkers	Naam	Functie	Datum interview	Vorm
Fundis	Gouda	5000	Jeroen van den Oever	Directeur-Bestuurder	05-03-2020	fysiek
Vughterstede	Vught	400	Peggy van der Koelen	Bestuurder	06-03-2020	fysiek
CIJZ	Utrecht	900	Hans Ouwehand	Bestuurder	10-03-2020	fysiek
Schakelring	Waalwijk	1200	John Moolenschot	Voorzitter Raad van Bestuur	10-03-2020	fysiek
Florence	Den Haag	3500	Ellen Maat	Raad van Bestuur	10-03-2020	fysiek
Franciscus Gasthuis & Vlietland	Rotterdam	4600	Niels Honig	Raad van Bestuur	10-03-2020	fysiek
Volckaert	Dongen	985	Annet Boekelman	Raad van Bestuur	15-03-2020	Skype
Archipel	Eindhoven	1800	Eppie Fokkema	Voorzitter Raad van Bestuur	16-03-2020	Skype
SIG	Beverwijk	400	Jan Kroft	Bestuurder	18-03-2020	Telefonisch
Cordaan	Amsterdam	6000	Ronald Schmidt	Raad van Bestuur	18-03-2020	Telefonisch
Viva Zorggroep	Velsen-Noord	4000	José van Vliet	Voorzitter Raad van Bestuur	18-03-2020	Telefonisch
Thebe	Breda	3900	Agnes Klaren	Raad van Bestuur	24-03-2020	Telefonisch
Aafje	Rotterdam	5500	Guy Buck	Voorzitter Raad van Bestuur	29-03-2020	Telefonisch
Het Laar	Tilburg	313	Ingrid van Huijkelom	Raad van Bestuur	30-03-2020	Telefonisch
Kalorama	Beek	700	Fieke van Deutekom	Bestuurder	01-04-2020	Telefonisch
Laurens	Rotterdam	5000	Arjan Bandel	Raad van Bestuur	06-04-2020	Telefonisch
De Riethorst Stromenland	Geertruidenberg	1300	Mireille de Wee	Voorzitter Raad van Bestuur	06-04-2020	Telefonisch
De Wever	Tilburg	2600	Willem Kieboom	Raad van Bestuur	08-04-2020	Telefonisch
Thebe	Breda	3900	Luc Kenter	Voorzitter Raad van Bestuur	08-04-2020	Telefonisch
Lelie Zorggroep	Rotterdam	3300	Joost Zielstra	Bestuurder	10-04-2020	Telefonisch

7.6 Onderzoeksethiek

Voorafgaand aan de interviews heb ik iedere deelnemer een hand-out gestuurd. Deze hand-out is te vinden in Appendix II. In deze hand-out bedankte ik de deelnemer voor zijn of haar deelname, stelde ik mijzelf kort voor en gaf ik een korte schets van de inhoud van mijn onderzoek. Vervolgens gaf ik de grote lijnen van het interview aan en vroeg ik toestemming om het interview op te nemen. Hierbij heb ik uitdrukkelijk aangegeven dat deze opnames slechts en alleen werden gebruikt om de interviews zo nauwkeurig mogelijk te transcriberen.

7.7 Transcriberen

Vanuit de audio-opnamen zijn alle 20 interviews getranscribeerd. Hierbij is letterlijk uitgeschreven wat er in de interviews gezegd is.

7.8 Data-analyse

Met gebruik van het programma Atlas.ti heb ik alle 20 interviews gecodeerd. Dat heb ik in drie rondes gedaan.

- In de eerste ronde heb ik interessante passages van de interviews INVIVO gecodeerd.
- In de tweede ronde heb ik deze interessante passages verkleind tot kernwoorden.
- In de derde ronde heb ik gekeken welke kernwoorden onder één en dezelfde categorie vielen.

De uitgebreide coderapporten zijn te vinden in Appendix III en IV.

8. Onderzoeksresultaten

8.1 Wie vergroot het reflectieve vermogen?

Het reflectieve vermogen van de leiders die ik heb geïnterviewd, wordt door diverse mensen vergroot. Grofweg zijn deze mensen te verdelen in 10 codegroepen, in werk & privé. Het reflectieve vermogen van leiders wordt vergroot door:

Cliënten

De geïnterviewde zorgbestuurders staan aan het hoofd van organisaties die zorg verlenen aan cliënten. Bij de ene organisatie worden deze mensen 'cliënten' genoemd; bij andere organisaties spreekt men over 'bewoners van het verzorgingshuis', 'burgers', 'patiënten' of 'klanten'. Sommige bestuurders vatten dit ook samen door te spreken over de kern van het bedrijf, de zorg zelf of het cliëntenperspectief vanuit cliëntenorganisaties. Waar het op neerkomt, is dat de mensen voor wie de zorgbestuurders hun werk doen, gevraagd en ongevraagd het reflectieve vermogen kunnen vergroten.

Extern betaald

Onder de groep 'extern betaald' vallen alle mensen die extern door de organisatie worden ingehuurd. Dit kunnen bijvoorbeeld accountants zijn, die door hun werkzaamheden rondom de jaarrekening van het bedrijf door middel van cijfers als vanzelf het reflectieve vermogen vergroten, maar dit kunnen ook externe adviseurs zijn. Vooral de coach werd in dit kader vaak genoemd, vaak met de toevoeging van 'externe coach in het kader van professionele begeleiding', soms aangeduid als 'externe leraar'. Ook hier wordt het reflectieve vermogen gevraagd of ongevraagd vergroot. Belangrijk om te vermelden is dat het bij deze categorie gaat om externe mensen die worden betaald om een toegevoegde waarde te leveren voor het bedrijf.

Extern zakelijk netwerk

Onder de groep 'extern zakelijk netwerk' vallen alle mensen die in het zakelijke netwerk van de leider zitten en dus niet worden betaald om een toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie. Hier werd een breed scala aan partijen genoemd, zoals allianties, ethische commissies, externe collega's, oud-collega's, zorgkantoren, hoogopgeleide professoren, bankmedewerkers, de Inspectie Gezondheidszorg, kenniscentra, klasgenoten, leerlingen, leermeesters, oude teams, de Nederlandse Vereniging van Zorgdirecteuren (NVZD), verzekeraars en voormalig bestuurders. Een opvallende rol is hier weggelegd voor collega-bestuurders van andere organisaties. Dit zijn de bestuurders van concurrerende organisaties – tegenwoordig zo mooi omschreven als 'concullega's'. In de zorg is dit naast incidentele overleggen of contactmomenten ook georganiseerd in zogenaamde intervisiegroepen. Hierbij komen de zorgbestuurders van verschillende organisaties enkele keren per jaar bijeen om expliciet bezig te zijn met reflectie.

Gremia

Gremia is een verzamelnaam voor beslis- en overlegorganen. In mijn onderzoek is dat een verzamelnaam voor de Raad van Toezicht, de Raad van Commissarissen, de Raad van Advies, de ledenraad, de cliëntenraad, de medezeggenschapsraad, de ondernemingsraad, de Raad van Advies en andere toezichthoudende instanties. Deze instanties zijn speciaal in het leven geroepen om toezicht te houden en om de leiders van een tegengeluid te voorzien. De Raad van Toezicht werd hier het meest genoemd. De rol van de Raad van Toezicht bestaat uit vier delen: het houden van toezicht, het goedkeuren van besluiten van de Raad van Bestuur, het geven van advies en het uitoefenen van de werkgeversrol over de Raad van Bestuur.

Interne collega's

Interne collega's spelen volgens de geïnterviewde zorgbestuurders een belangrijke rol. Opvallend hierbij is dat de reikwijdte erg breed is: van de schoonmaker tot de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Letterlijk iedereen die binnen de organisatie rondloopt, kan het reflectieve vermogen vergroten. Rollen die vaak werden genoemd, zijn: artsen, MT-leden, directie, clustermanagers en managers, waarbij de HR-manager vaak expliciet werd genoemd. Het meest werden de collega-bestuurder en de bestuurssecretaris aangehaald. Met de collega-bestuurder bedoelt men het andere lid – of de andere leden – van de Raad van Bestuur. De bestuurssecretaris is de ondersteunende rechterhand van het bestuur.

Media

Media spelen ook een belangrijke rol in het vergroten van het reflectieve vermogen. Dit kan zijn door artikelen in de krant, items in het nieuws, berichten op social media (zoals Facebook) en items in de (online) vakbladen voor de zorg, zoals Skipr en Zorgvisie.

Privé

Hieronder vallen alle relaties die iemand in zijn privéleven heeft, afgezien van zijn/haar eigen partner of gezin. Hierbij kan worden gedacht aan familieleden, zoals ouders, broers en zussen, maar ook vrienden en zelfs een dominee werd genoemd. De meeste geïnterviewden noemden hierbij hun vrienden.

Thuisfront

Het thuisfront wordt als zeer belangrijk ervaren. Dit werd door de geïnterviewden aangeduid met 'inner circle' of 'thuisfront', of nog specifieker als 'partner' of 'echtgenoot'. Kinderen werden hierbij ook vaak genoemd, met de vermelding dat die vaak zo lekker direct en eerlijk zijn.

Wet- en regelgeving

Onder wet- en regelgeving valt alles wat met wetten en politiek te maken heeft: gemeenten, het kabinet, ministeries en 'de politiek', met daaronder de geldende regels en wetten. Dit alles vergroot het reflectieve vermogen, omdat je als zorgbestuurder nog zulke mooie en goede ideeën kunt hebben, maar je helemaal nergens komt als de wet- en regelgeving het niet toestaat.

Zelf

Veel zorgbestuurders noemden ook zichzelf. Opvallend was dat zij zichzelf altijd maar op een bepaald onderdeel noemden. In geen enkel interview kwam naar voren dat een zorgbestuurder verder niemand nodig heeft om te reflecteren. Er is dus heel duidelijk een verschil tussen zorgbestuurders die op sommige punten zelf de reflectieve cirkel instappen en zorgbestuurders die op sommige punten de hulp van anderen hierbij nodig hebben. Je zou dit verschil kunnen duiden als onderscheid tussen actieve en passieve reflectie.

8.2 Op welke wijze wordt het reflectieve vermogen vergroot?

Vervolgens staan hieronder de resultaten van de 'hoe-vraag', ofwel de resultaten op de vraag op welke wijze het reflectieve vermogen vergroot wordt. Dit zijn de volgende 15 codegroepen.

Advies

Het reflectieve vermogen wordt vergroot door advies te geven. Wat hierbij het meest werd genoemd, is 'spiegelen' en 'goed naar iemand kunnen luisteren'. Van spiegelen heb ik een aparte categorie gemaakt, omdat dit een metafoor betreft. Nadat iemand goed heeft geluisterd, volgt er

gevraagd of ongevraagd advies. Dat advies kan worden gegeven door de vinger op de zere plek te leggen, door de gebeurtenis op verschillende manieren voor te stellen, door het net even iets anders uit te leggen of door te laten zien dat er meerdere wegen naar Rome leiden. Maar advies kan ook worden gegeven door een spiegel voor te houden om de genomen beslissingen te herzien of een beslissing in het absurde te trekken. Hierdoor kan de bestuurder weer met beide benen op de grond worden gezet en scherp worden gehouden.

Directe communicatie

Met directe communicatie wordt alle communicatie ‘in real life’ bedoeld. Dus face-to-face, van mens tot mens – zonder digitale tussenlaag. Dit kan zowel op afspraak als spontaan, in de vorm van spreken en vragen stellen. Deze communicatie vindt plaats in gesprekken, dialogen, discussies, besprekingen, eigenlijk op alle momenten waarop directe face-to-face communicatie kan plaatsvinden, door te praten en te spreken en soms alles op tafel te gooien. Ook het stellen van vragen werd tijdens de interviews vaak genoemd. Dit kunnen gewone vragen zijn, maar ook kritische vragen. In het kader van directe communicatie moet feedback expliciet worden vermeld, aangezien feedback tijdens de interviews opvallend vaak werd genoemd als vorm voor directe communicatie. Deze vorm wordt niet altijd als prettig ervaren. Een aantal keren werd aangegeven dat het ging om ‘de waarheid te zeggen’, gewoon recht voor zijn raap; alles werd zo op tafel gegooid. Dit is een harde manier om het reflectieve vermogen te vergroten.

Educatie

Onder educatie valt alles waar de zorgbestuurder van leert. Dit kan een 360 graden feedback-methode zijn om meer te leren over zichzelf, maar hierbij kan ook worden gedacht aan bijeenkomsten die zijn bedoeld om meer te weten te komen over zichzelf en/of de ambities. Onder dit punt werd tijdens de interviews vaak de intervisie onder begeleiding van een extern begeleider of coach genoemd. Hierbij krijgen de deelnemers door middel van intervisietechnieken beter inzicht in wie zij zelf zijn en daarvan leren zij. Sommige zorgbestuurders noemden ook letterlijk opleidingen die zij volgden of de professoren die hun leermeester waren. Ook het promotieonderzoek van zorgbestuurders zelf of mensen in hun omgeving zorgde voor lering. Met deze lerende manier wordt het reflectieve vermogen vergroot omdat het eigen handelen en het eigen gedrag ook onder de loep worden genomen.

Indirecte communicatie

Indirecte communicatie betreft alle communicatie met een buffer ertussen, bijvoorbeeld een digitale buffer. Tijdens de interviews werden Whatsappjes, WhatsApp-groepjes, telefoontjes, social media en e-mails genoemd. Het gaat hierbij dus om alle communicatievormen waarbij mensen vanwege de tussenkomst van techniek niet face-to-face hoeven te communiceren. Ook gaat het bij indirecte communicatie om alle communicatie waarbij de informatie via een schakel de zorgbestuurder bereikt. Hierbij gaat het vooral om roddels en communicatie via de wandelgangen. Hoewel hierbij niets direct in het gezicht van de zorgbestuurder wordt gezegd, vergroot deze manier van communiceren wel degelijk het reflectieve vermogen van de zorgbestuurder. Hoewel het namelijk niet direct wordt gecommuniceerd aan de zorgbestuurder, zet het wel aan tot nadenken.

Informatie vergaren

Het reflectieve vermogen kan ook worden vergroot door informatie op te halen binnen de organisatie. Dit doet de zorgbestuurder door zelf actief het bedrijf in te stappen door simpelweg een afdeling op te lopen of een dag mee te lopen met de mensen op de werkvloer. Als je jezelf onderdompelt in de werkomgeving, hoor je alles, zie je alles en kun je gewoon kijken wat er in de organisatie gebeurt. Hetzelfde geldt voor het buiten de organisatie vergaren van informatie. Dit kan simpelweg plaatsvinden door het land in te gaan en overall informatie op te halen. Het hoeft niet altijd de zorgbestuurder zelf te zijn die deze informatie vergaart. Er kan ook iemand worden ingezet die deze informatie voor hem/haar vergaart. Deze persoon werd door één van de geïnterviewde

zorgbestuurders een 'luis in de pels' genoemd. Dit kan bijvoorbeeld iemand zijn die bij het koffieapparaat informatie opvangt of via het roddelcircuit zaken opvangt die hij kan doorspelen naar de zorgbestuurder.

Kennis

Alle kennis die iemand bezit en vooral het aan elkaar verbinden van die kennis, kan het reflectieve vermogen vergroten. Zo benutten zorgbestuurders de binnen de organisatie aanwezige deskundigheid om betere beslissingen te nemen. Dit kan deskundigheid zijn vanuit mensen die al erg lang in de organisatie werken en dus veel ervaring hebben, maar het kan hierbij ook gaan om de collectieve kennis die binnen een organisatie aanwezig is. Sommige bestuurders hebben hiervoor zelfs een heus kennisplein ingericht. Deze collectieve kennis kan ook als een soort spiegel fungeren om de zorgbestuurder naar zijn eigen handelen of de gevolgen van zijn handelen te laten kijken.

Kritiek

Kritiek is de meest harde en confronterende wijze waarop het reflectieve vermogen van de zorgbestuurder wordt vergroot. Dat kan plaatsvinden doordat een tegengeluid of tegengas wordt gegeven, maar het is ook mogelijk dat zaken botweg worden afgebrand of dat er wordt gemopperd. Het geven van een tegengeluid en het stellen van kritische vragen werden echter tijdens de interviews het meest genoemd. Het gaat hierbij om het corrigeren van de zorgbestuurder en het hem op fouten wijzen. Sommige zorgbestuurders organiseren die tegenspraak bewust, andere bestuurders komen het spontaan tegen.

Observeren

Bij observeren neemt een bestuurder de tijd om de zaken eens van een afstand gade te slaan. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door een afdeling op te lopen en te observeren wat er allemaal gebeurt en dit alles vervolgens in de juiste context te plaatsen. Het belangrijkste wat hierbij tijdens de interviews werd genoemd, is de factor tijd. Voor goede reflectie moet echt tijd worden gemaakt. Het liefst zonder afleiding van bijvoorbeeld de radio, om zo rustig de dag even te kunnen terugspoelen en opnieuw te kunnen beleven. Hierdoor wordt de mogelijkheid gecreëerd om nog eens goed over dingen na te denken of er het welbekende nachtje over te slapen. Sommige bestuurders noemden dit de helicopterview of even uit de rijdende trein stappen om breed te kunnen kijken en de visie en strategie te herzien. Door hiervoor expliciet tijd en afstand te nemen, wordt het reflectieve vermogen vergroot.

Op formele momenten

Er zijn verschillende formele momenten waarop het reflectieve vermogen van de zorgbestuurders wordt vergroot. Degenen die zelf op zoek gaan naar feedback en tegengeluid, organiseren deze momenten vaak. Dit gebeurt op vooraf bepaalde tijden, in een afgesproken setting en volgens een agenda. Deze overleggen kunnen dagelijks, wekelijks, maandelijks of zonder regelmaat plaatsvinden. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan vergaderingen, MT-overleggen, functioneringsgesprekken, kringgesprekken en jaargesprekken. De rode draad door deze formele momenten is dat er bewust voor die momenten is gekozen om het reflectieve vermogen te vergroten.

Op informele momenten

Het reflectieve vermogen kan ook ongevraagd en op informele momenten worden vergroot. Dit kan tijdens een borrel zijn of tijdens een etentje, een feestje of een gesprek in de auto. Ook tijdens informele overleggen of inspirerende heidagen kan het gebeuren dat het reflectieve vermogen ongevraagd en spontaan wordt vergroot. Enkele zorgbestuurders gaven tijdens de interviews aan dat dit te maken heeft met het verkeren in een andere omgeving dan kantoor. Hierdoor wordt de sfeer wat informeler en durven mensen meer te zeggen.

Satire

Soms wordt het reflectieve vermogen van zorgbestuurders ook vergroot doordat sommige bevelen gewoonweg niet worden opgevolgd. Hierdoor gaan bestuurders al snel bij zichzelf te rade of zij het wel bij het juiste eind hebben en of zij het wel goed hebben gezien. Satire kan zich uiten doordat medewerkers een beetje de draak steken met het gezag, de gezaghebbende een beetje voor gek zetten, een beetje cynisch zijn, heilige huisjes omver trappen en zaken belachelijk maken. Satire kan zich ook uiten in onaangepast gedrag en ongehoorzaamheid. Het kan soms een pittige en pijnlijke manier zijn om het reflectieve vermogen te vergroten.

Spiegel

De spiegel heb ik een aparte categorie gegeven, omdat het een metafoor betreft. Veel zorgbestuurders namen tijdens de interviews het woord 'spiegel' in de mond. Hiermee bedoelden zij het voorhouden van het eigen gedrag, zonder dat de ander daarover een oordeel gaf. Dus eigenlijk liet de ander de zorgbestuurder nog eens goed nadenken over zijn gedrag, zonder daaraan een oordeel te hangen.

Vermaak

Onder vermaak vallen alle manieren om een boodschap wat luchtiger te brengen en zo het reflectieve vermogen op een wat luchtigere manier te vergroten. Dit kan bijvoorbeeld door absurditeiten te laten zien, door het vertellen van anekdotes die je aan het denken zetten, door foute grappen te maken en foute moppen te vertellen, door geintjes maken, door over bepaalde zaken gekkigheid te maken, door iemand na te doen, door metaforen te gebruiken, door te ridiculiseren, door iemand uit de comfortzone te duwen, door iets volkomen geschifts voor te stellen of zelfs door zang en dans ten toon te spreiden. Het belangrijkste wat tijdens de interviews werd genoemd, is het gebruik van humor en het feit dat er gelachen moet worden. Hiermee wordt op een leuke manier het reflectieve vermogen vergroot.

Vertrouwen

Veiligheid en vertrouwen schijnen een grote rol te spelen in het vergroten van het reflectieve vermogen. Zonder de veiligheid die een vertrouwensband met zich meebrengt, durven mensen niet zo snel iets te vragen of te zeggen. Er moet dus sprake zijn van een goede band en een open sfeer, waardoor mensen zich op hun gemak voelen en zich kwetsbaar durven op te stellen. Hierdoor kan er een klankbord ontstaan waarbij zorgen kunnen worden gedeeld zonder dat mensen zich zorgen hoeven te maken. Deze vertrouwensband lijkt bijna op een vriendschap in zakelijke sfeer.

Zelfreflectie

Het reflectieve vermogen kan ook worden vergroot door de bestuurder zelf. Maar dan moet je het wel aandurven om jezelf ter discussie te stellen. En dat impliceert dat zelfreflectie vooral de aanzet is om de confrontatie met anderen aan te gaan en anderen om hun mening te vragen. Het begint altijd met bij jezelf naar binnen kijken, maar zoals twee van de zorgbestuurders al aangaven, heb je altijd te maken met een blinde vlek of een dode hoek, wat inhoudt dat je jezelf wel voor een groot deel kunt reflecteren, maar nooit voor 100%, precies zoals het Johari-venster ook aangeeft. Met zelfreflectie durf je het dus aan om met jezelf te worden geconfronteerd.

9. Onderzoeksanalyse en discussie

9.1 Wie vergroot het reflectieve vermogen?

Opvallend is dat uit de literatuurstudie bleek dat mensen ook goed in staat zijn om hun eigen reflectieve vermogen te vergroten, veelal op de manier van het reflectiemodel van Korthagen (1993).

Uit mijn onderzoeksresultaten komt juist naar voren dat het meestal anderen zijn die daarbij moeten helpen. En die uitkomst komt weer overeen met de modellen van Kolb (1984) en Gibbs (1988). Je zou dit onderscheid kunnen aangeven door een tweedeling te maken tussen enerzijds actieve reflectie, waarbij men zelf een reflectiemodel of reflectieve cirkel instapt. En anderzijds heb je passieve reflectie, waarbij men iemand anders nodig heeft om de reflectieve cirkel in te stappen.

Uit de literatuurstudie bleek ook dat de mensen die het reflectieve vermogen kunnen vergroten heel divers zijn. En ook uit de onderzoeksresultaten komt dat naar voren, al is de ene groep wel wat meer gericht op het vergroten van het reflectieve vermogen dan de andere groep. De resultaten gaven vooral aan dat het meer persoonsgebonden is dan functiegebonden.

Clënten, het externe zakelijke netwerk, privécontacten en het thuisfront kunnen het reflectieve vermogen gevraagd en ongevraagd vergroten. Hier kan expliciet om worden gevraagd, maar het kan ook spontaan gebeuren. Uit de literatuurstudie kwam hetzelfde naar voren.

Ook het externe betaalde netwerk kan het reflectieve vermogen vergroten. Dit is meestal onderdeel van hun takenpakket. Bij deze externe betaalde functies moet wel altijd in het achterhoofd worden gehouden dat er sprake is van een afhankelijke relatie. De ingehuurde krachten moeten namelijk nog worden betaald door degene die zij van commentaar moeten voorzien. Onafhankelijkheid is hier erg belangrijk. Ook dit komt overeen met de uitkomsten van de literatuurstudie.

Opvallend is dat uit de literatuurstudie bepaalde media werden genoemd die het reflectieve vermogen kunnen vergroten. Dit waren vooral de wat grovere media zoals PowNed en Geenstijl of de bekende mensen met een kritische invalshoek zoals Arjen Lubach of bepaalde cabaretiers. In tegenstelling tot deze media gaven de zorgbestuurders juist aan dat hun reflectieve vermogen door de meer vakinhoudelijke media vergroot werd. Daarnaast noemde zij de media, net als de wet- en regelgeving als iets waar men nu eenmaal mee te maken heeft. Door hiermee in aanraking te komen of de informatie tot je te nemen, word je als bestuurder weer bewust gemaakt van de kaders en de context van je handelen, wat je aanzet tot nadenken over je eigen gedrag.

In vergelijking met de literatuurstudie komen we bij interne collega's en gremia twee functies tegen die officieel gezien facetten in hun takenpakket hebben om het reflectieve vermogen te vergroten. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat gremia, en dan in het bijzonder de Raad van Toezicht, speciaal in het leven zijn geroepen om toezicht te houden, besluiten goed te keuren en advies te geven. En ook de functie van de bestuurssecretaris heeft veel facetten in het takenpakket om het reflectieve vermogen te vergroten. Dat dit afwijkt van de literatuurstudie heeft er mee te maken dat ik expliciet onderzoek heb gedaan in de zorgsector. In deze sector zijn gremia eerder regel dan uitzondering.

De twee belangrijkste conclusies naar aanleiding van de vraag wie het reflectieve vermogen vergroot, zijn:

1. Dit is meer persoonsgebonden dan functiegebonden.
2. Er is altijd iemand anders nodig om volledig te kunnen reflecteren. De belangrijkste reden die hiervoor werd genoemd door de zorgbestuurders is dat je altijd te maken hebt met een blinde vlek of een dode hoek. Deze uitspraken komen overeen met wat het Johari-venster ook aangeeft.

9.2 Op welke wijze wordt het reflectieve vermogen vergroot?

Uit de literatuurstudie bleek dat mensen in sommige gevallen goed in staat waren om middels individuele reflectie het eigen reflectieve vermogen te vergroten. Uit mijn onderzoeksresultaten

komt juist naar voren dat hierbij vaak de hulp van anderen nodig is. Bij die reflectie met anderen zijn juist wel weer de overeenkomsten te zien tussen de literatuurstudie en de onderzoeksresultaten en zien we dat interactie, luisteren, feedback geven en ontvangen, vragen stellen, uitspreken, opschrijven en de dialoog voeren belangrijk zijn.

Overeenkomsten tussen de literatuurstudie en de onderzoeksresultaten zijn ook te zien als het gaat over de hulpmiddelen bij reflectie. Zo zijn in de interviews met de zorgbestuurders zowel het Johari-venster als de kernkwadranten van Ofman en de 360 graden feedback-methode genoemd. En ook de intervisie, metafoorreflectie en rollenspellen werden genoemd, echter dan wel onlosmakelijk verbonden met een externe professional die dit in goede banen leidde.

Maar er gebeurde ook iets opvallends; iets wat een directe verbinding legt tussen het verleden en het heden. Toen ik de *resultaten* van de 'Op welke wijze-vraag' aan het bestuderen was, kwam ik erachter dat bijna alle rollen van de hofnar hier terugkomen. Ik zal dit toelichten aan de hand van een tabel.

Figuur 9: Vergelijking resultaten onderzoek en functies van de hofnar

	Resultaat eigen onderzoek	Functies van de hofnar
1	Advies	Adviseur/raadgever
2	Directe communicatie	Flapuit
3	Educatie	Coach/leraar
4	Indirecte communicatie	Bemiddelaar/buffer/schakel
5	Informatie vergaren	(Politiek) spion
6	Kennis	Allesweter/encyclopedie
7	Kritiek	Criticus
8	Observeren	Observeerder/toezichthouder
9	Satire	Satiricus
10	Vermaak (humor)	Entertainer & sfeerbewaarder
11	Vertrouwen	Vertrouweling

1. Advies = Adviseur/ raadgever

Uit mijn eigen onderzoek blijkt dat het reflectieve vermogen wordt vergroot door het geven van advies. Adviseur/raadgever was ook één van de functies van de hofnar.

2. Directe communicatie = Flapuit

Directe communicatie is alle communicatie zonder (digitale) tussenlaag. Deze rol had de hofnar vroeger ook en wordt in de literatuur omschreven als flapuit.

3. Educatie = Coach/leraar

Het reflectieve vermogen van de zorgbestuurders wordt vergroot door de begeleiding van een coach of het volgen van opleidingen. Ook de hofnar had vroeger de rol van coach of leraar.

4. Indirecte communicatie = Bemiddelaar/buffer/schakel

Indirecte communicatie is alle communicatie met een buffer of schakel ertussen. Een buffer kan het scherm van een telefoon zijn en een schakel iemand die de boodschap overbrengt aan de zorgbestuurder. Ook de hofnar had vroeger deze functie.

5. Informatie vergaren = (Politiek) spion

Het vergaren van informatie – binnen of buiten de organisatie – is te vergelijken met de rol van (politiek) spion die de hofnar vroeger vervulde.

6. Kennis = Allesweter/encyclopedie

Door het hebben en verbinden van kennis en het luisteren naar mensen met ervaring kan het reflectieve vermogen worden vergroot. De hofnar vervulde vroeger ook de rol van allesweter/encyclopedie.

7. Kritiek = Criticus

Het reflectieve vermogen wordt vergroot door kritiek. Ook de hofnar had vroeger de rol van criticus.

8. Observeren = Observeerder/toezichhouder

Het reflectieve vermogen wordt vergroot door de tijd te nemen en de zaken eens van een afstand te bekijken. De hofnar had deze rol vroeger ook, doordat hij een sociale outcast was die alles vanaf de zijlijn kon aanschouwen.

9. Satire = Satiricus

Het reflectieve vermogen wordt vergroot door de draak te steken met gezag of door ongehoorzaam te zijn. Dit was ook één van de rollen van de hofnar.

10. Vermaak = Entertainer & sfeerbewaarder

Het vergroten van het reflectieve vermogen door humor en een grapje werd door de zorgbestuurders enorm belangrijk gevonden. De rol van entertainer was ook voor de hofnar één van de belangrijkste functies. De functie van sfeerbewaarder valt hier ook onder.

11 Vertrouwen = Vertrouweling

Uit mijn onderzoek is gebleken dat veiligheid en vertrouwen een grote rol spelen bij het vergroten van het reflectieve vermogen. Ook de hofnar vervulde vroeger de rol van vertrouweling.

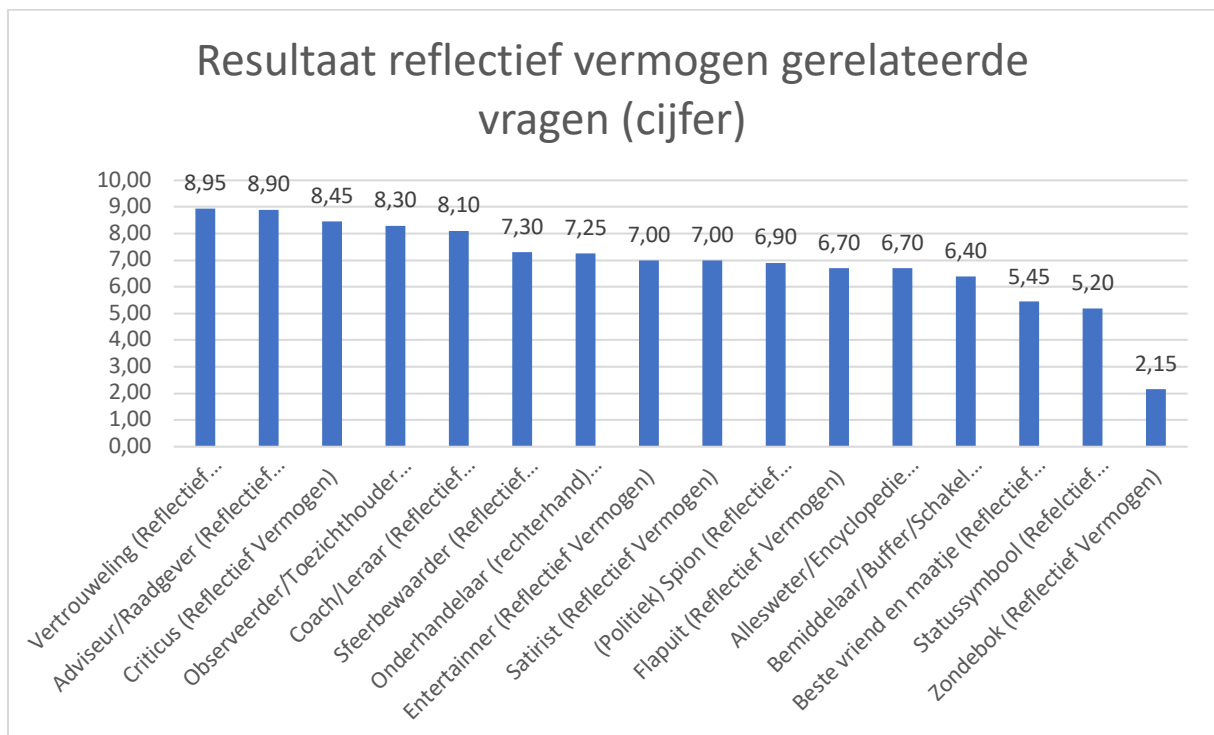
Dubbelcheck: nog specifiek inzoomen op de functies van de hofnar

Aan het eind van ieder interview heb ik een dubbelcheck ingebouwd en heb ik nog verder ingezoomd op de specifieke functies van de hofnar. Uit de literatuur had ik 16 rollen onderscheiden en ik heb de zorgbestuurders al deze rollen laten waarderen met een cijfer van 0 tot en met 10. Omdat ik zeer specifiek een cijfer wilde hebben voor het effect en de belangrijkheid voor het reflectieve vermogen heb ik de bestuurders ook cijfers laten geven voor het effect en de belangrijkheid van de specifieke functies voor het bedrijf. Deze laatste waardering ('rating') zal ik hier niet tonen, omdat deze was ingebouwd om nog scherper te kunnen sturen op het effect en belangrijkheid voor het reflectieve vermogen. Iedere geïnterviewde zorgbestuurder heeft per functie een cijfer tussen de 0 en 10 gegeven. Van deze cijfers heb ik de gemiddelden berekend. Deze staan hieronder weergegeven in een tabel en in een grafiek.

Figuur 10: Tabel gemiddelde beoordeling van de functies van de hofnar (op alfabetische volgorde)

Functie (alfabetisch)	Reflectief vermogen
(Politiek) spion	6,90
Adviseur/raadgever	8,90
Allesweter/encyclopedie	6,70
Bemiddelaar/buffer/schakel	6,40
Beste vriend en maatje	5,45
Coach/leraar	8,10
Criticus	8,45
Entertainer	7,00
Flapuit	6,70
Observeerder/toezichhouder	8,30
Onderhandelaar (rechterhand)	7,25
Satiricus	7,00
Sfeerbewaarder	7,30
Statussymbool	5,20
Vertrouweling	8,95
Zondebok	2,15

Figuur 11: Grafiek gemiddelde beoordeling van de functies van de hofnar (van hoog naar laag)



Kijkend naar de cijfers die de zorgbestuurders hebben gegeven aan de afzonderlijke functies die de hofnar voeger had kunnen we stellen dat er aan de meeste functies van de hofnar ook tegenwoordig behoefte is. Alleen aan de functies van beste vriend en maatje, statussymbool en zondebok blijkt niet veel behoefte te zijn.

Als we bovenstaande samenvatten kunnen we kijken naar de volgende hoofdconclusies:

Er is behoefte aan de meeste functies van de hofnar

Ze zorgbestuurders hebben in de interviews expliciet aangegeven dat er voldoende behoefte is aan de rol van vertrouweling, adviseur/raadgever, criticus, observeerder/toezichthouder, coach/leraar, sfeerbewaarder, onderhandelaar, entertainer, satirist, (politiek) spion, flapuit, allesweter en bemiddelaar. Minder behoefte is er aan de functie van beste vriend en maatje, statussymbool en zondebok.

Er is altijd een ander nodig voor volledige reflectie

Reflectie vindt zowel op formele momenten als op informele momenten plaats. Dit zou je ook kunnen vertalen in 'gevraagd' en 'ongevraagd' of 'actief' en 'passief'. Bij actieve reflectie zal iemand zelf de reflectieve cirkel instappen, maar mensen die niet graag reflecteren omdat zij bijvoorbeeld bang of juist te vol van zichzelf zijn, hebben iemand nodig die hen helpt met reflecteren. Een narcist zal bijvoorbeeld niet snel zelf in de reflectieve cirkel stappen. In dat geval spreek je van passieve reflectie.

Er moet altijd expliciet tijd worden genomen of tijd worden gecreëerd voor reflectie

Uit de onderzoeksresultaten bij de *'op welke wijze'-vraag* onder *formele en informele momenten* is gebleken dat er expliciet tijd nodig is – of moet worden gecreëerd door de ander – om genoeg afstand te nemen om te reflecteren. Bij formele momenten wordt er door iemand zelf tijd ingepland om te reflecteren en bij informele momenten wordt er door de ander tijd gecreëerd om te reflecteren.

Reflecteren kan alleen op het verleden

Reflectie vindt altijd plaats ten opzichte van het verleden. Reflectie in of tijdens een actie bestaat niet. Het gaat altijd om het verleden, of het nu 0,1 seconde of 1.000 jaar geleden is. Dit komt ook naar voren in de modellen van Kolb (1984), Gibbs (1988) en Korthagen (1993).

Ander model

Met de bovenstaande conclusies is er wel een nieuw reflectiemodel nodig. Het is prettig dat we met de reeds bestaande modellen erg ver komen, maar ik ga er een paar zaken aan toevoegen om volledig te kunnen reflecteren.

Reflectiemodel Hoedemakers (2020); met twee reflectieve cirkels

De bestaande reflectiemodellen die ik in de *literatuurstudie* heb genoemd, gaan er allemaal van uit dat iemand een hoog reflectief vermogen bezit en zelf door de modellen heen zal gaan. Uit mijn onderzoek blijkt dat iemand niet altijd een hoog reflectief vermogen bezit en vaak een ander nodig heeft om het reflectieve model in te stappen. Dit is essentieel om reflectie voor iedereen toegankelijk te maken. Reflectie is nu eenmaal nodig om verder te komen. Het onderscheid ligt tussen enerzijds mensen die reflectie nodig hebben en hiervoor openstaan en anderzijds mensen die reflectie nodig hebben maar er niet voor openstaan. Mensen met een hoog reflectief vermogen zullen zelf de modellen doorlopen, maar mensen met een laag reflectief vermogen hebben daarbij hulp nodig.

Onderscheidend:

Onderscheid tussen actieve en passieve reflectie

Uit de *resultaten* blijkt dat reflectie kan plaatsvinden door iemand zelf, maar dat hier ook diverse anderen bij betrokken zijn. De mensen die zelf reflecteren, zijn actief bezig met reflectie en zijn zich ook bewust van de blinde vlek. Deze mensen zoeken zelf alles op. Deze vorm van reflectie zal ik in mijn modellen **Actieve reflectie** noemen. Dit gebeurt vaak op **formele momenten** en op een **georganiseerde** manier.

Uit de *resultaten* blijkt ook dat bij reflectie diverse anderen zijn betrokken. Dit gebeurt niet alleen op formele maar ook op informele momenten en de voorwaarden waaraan deze reflectie moet voldoen, zijn uitermate belangrijk. De manier waarop deze reflectie plaatsvindt, is extreem belangrijk. Deze vorm van reflectie zal ik **Passieve reflectie** noemen.

Kort gezegd:

Actieve reflectie = men stapt zelf de reflectieve cirkel in.

Passieve reflectie = men heeft iemand nodig om de reflectieve cirkel in te stappen.

Actieve reflectie

Uit mijn interviews met de zorgbestuurders blijkt dat veel zorgbestuurders bezig zijn met zelfreflectie. Deze bestuurders zijn zelf actief op zoek naar reflectie. Daarom heb ik deze cirkel de koningscirkel genoemd. Deze mensen stappen zelf de reflectieve cirkel in en **zijn zich bewust van hun blinde vlek**. Mijn reflectieve cirkel voor iemand met een hoog reflectief vermogen is een samenvoeging van de modellen van Agryris & Schön (1978), Kolb (1984), Gibbs (1988) en Korthagen (1993). Het enige wat ik hieraan zelf heb toegevoegd, is:

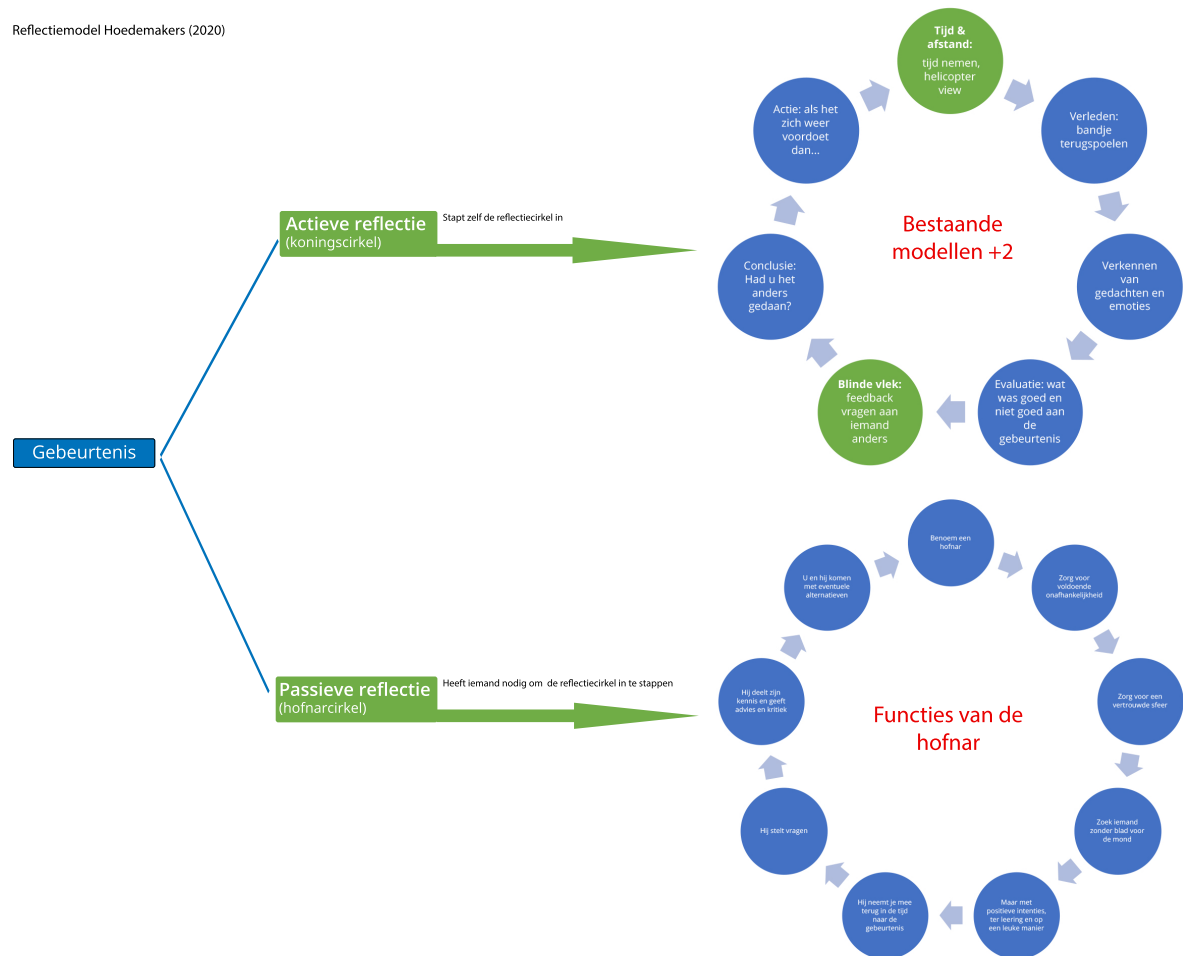
- Factor tijd & afstand: er **moet** altijd expliciet de tijd worden genomen voor reflectie.
- Factor blinde vlek: er is **altijd** een ander nodig voor volledige (100%) reflectie.

Passieve reflectie

We hebben in de *resultaten* ook gezien dat bij reflectie diverse anderen zijn betrokken. Mensen met een laag reflectief vermogen hebben iemand anders nodig die hen meeneemt de reflectieve cirkel in. Omdat vertrouwen hierbij zo'n belangrijke rol speelt, kan degene die reflecteert het beste zelf iemand aanwijzen die hem daarbij helpt. Omdat de voorwaarden en rollen van deze persoon enorm veel gelijkenissen vertonen met die van de hofnar van vroeger, heb ik deze cirkel de hofnarcirkel genoemd. In modelvorm ziet dat er als volgt uit:

Figuur 12: Reflectiemodel Hoedemakers (2020)

Reflectiemodel Hoedemakers (2020)



10. Conclusies

Om antwoord te krijgen op de vraag ‘Op welke wijze en door wie wordt tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider vergroot?’ heb ik twintig bestuurders van zorgorganisaties in Nederland geïnterviewd. Hieruit kwam naar voren dat de mensen die het reflectieve vermogen kunnen vergroten heel divers zijn. De ene functie is weliswaar wat meer gericht op het vergroten van het reflectieve vermogen dan de ander, maar over de gehele linie kwam naar voren dat dit toch meer persoonsgebonden dan functiegebonden is. De meest interessante *uitkomst* bij de vraag door wie het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot, was dat er **altijd** iemand anders nodig is om **volledig** te reflecteren. De belangrijkste reden hiervoor die werd genoemd door de zorgbestuurders was dat je altijd te maken hebt met een blinde vlek of een dode hoek. Dit komt overeen met wat ook het Johari-venster weergeeft.

Bij de vraag op welke wijze het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot, gebeurde er iets opvallends; iets wat een directe verbinding legt tussen het verleden en het heden. Toen ik de *resultaten* aan het bestuderen was, kwam ik erachter dat bijna alle rollen van de vroegere hofnar terugkomen in de manier waarop tegenwoordig het reflectieve vermogen van een leider wordt vergroot.

Aan deze *resultaten* heb ik twee grote hoofdconclusies verbonden:

- Ieder mens heeft een blinde vlek, dus er is altijd een ander nodig om volledig te kunnen reflecteren.
- Er is behoefte aan de meeste functies van de hofnar als het gaat om het vergroten van het reflectieve vermogen.

En ook heb ik drie kleinere conclusies getrokken:

- Er moet altijd expliciet tijd worden genomen of gecreëerd voor reflectie.
- Reflectie kan alleen wordt toegepast op het verleden, of het nu 0,1 seconde of 1.000 jaar geleden is.
- Er kan onderscheid worden gemaakt tussen actieve en passieve reflectie. Bij actieve reflectie stappen mensen zelf de reflectieve cirkel in en bij passieve reflectie helpt iemand anders hen de reflectieve cirkel te doorlopen.

Ten slotte ben ik ook op basis van de bovenstaande conclusies tot een nieuw reflectiemodel gekomen dat bestaat uit een **actieve reflectieve cirkel** en een **passieve reflectieve cirkel**. Met betrekking tot de actieve reflectieve cirkel heb ik vier reeds bestaande reflectiemodellen samengevoegd, namelijk die van Agryris & Schön (1978), Kolb (1984), Gibbs (1988) en Korthagen (1993) en daar **twee elementen** aan toegevoegd: **tijd & afstand** en **de blinde vlek**. Met betrekking tot de passieve reflectieve cirkel ben ik erachter gekomen dat de manier waarop je iemand door de cirkel begeleidt enorm belangrijk is. Dit moet volgens bepaalde voorwaarden geschieden en ik heb ontdekt dat deze voorwaarden exact overeenkomen met de functies die de hofnar vroeger had.

11. Verder onderzoek

Comeback van de hofnar

Dat er behoefte is aan de meeste functies van de hofnar, is met mijn onderzoek bewezen. Tegenwoordig worden deze functies door verschillende mensen vervuld. Maar zou het mogelijk zijn om die functie door één iemand te laten vervullen? Zou het mogelijk zijn om het beroep van hofnar zijn herintrede te laten doen? Dat volledige reflectie alleen mogelijk is met iemand anders, heb ik met mijn onderzoek bewezen. Maar kan 'die ander' de hofnar zijn? En hoe zou dat er in de praktijk uitzien? En wat zou zijn functienaam dan zijn? De organisatienar? Er zou ook gekeken kunnen worden naar de hofnar als **substituut voor de externe adviseur**. Zou het aanstellen van een interne hofnar de inhuur van een extern adviesbureau bijvoorbeeld overbodig kunnen maken? En zou dat economisch aantrekkelijker zijn voor een bedrijf? Over een geheel andere boeg zou men ook kunnen kijken naar de **hofnar als onderdeel van de leider**. Moeten hedendaagse leiders de functies van de hofnar in hun functie integreren? Ofwel, moeten de leiders zelf juist wat meer de hofnar zijn? En wat zou dan het effect zijn op de manier van leiding geven?

Leeftijd en arbeidservaring

Los van de link met de hofnar zou verder onderzoek zich ook kunnen richten op de vraag of er een causaal verband aanwezig is tussen leeftijd en de hulp bij het reflecteren en/of de aantal jaren werkervaring en de hulp bij reflecteren. Zo zou er gekeken kunnen worden of mensen die met pensioen zijn beter in staat zijn om het reflectieve vermogen van leiders te vergroten.

Leiderschapsstijl- en fasen

Ook kan er verder onderzoek worden gedaan naar de mate waarin de stijl van leiderschap invloed heeft op de manier waarop het reflectieve vermogen wordt vergroot. Of naar de invloed van de fase waarin de leider zich bevindt op de bereidheid en het openstellen voor reflectie.

Andere populatie

In dit onderzoek heb ik de bestuurders van zorgorganisaties geïnterviewd. Maar welke antwoorden zouden er naar voren zijn gekomen als ik het personeel zou hebben geïnterviewd? Of misschien zelfs een hele andere sector, zoals de industrie.

12. Beperkingen

Narcisten

Voor mijn onderzoek heb ik gevraagd wie er wilde deelnemen aan een onderzoek naar het reflectieve vermogen. Degenen die van zichzelf al weten dat zij op dit terrein niet goed scoren, zullen niet hebben gereageerd. Een narcist zal bijvoorbeeld niet graag van tevoren akkoord zijn gegaan met zijn of haar deelname.

Coronavirus

Door de uitbraak van het coronavirus werden in één klap al mijn interviews afgezegd. Ik heb er hard aan moeten trekken om de interviews toch doorgang te laten vinden, maar er zijn ook interviews afgezegd. In enkele gevallen zagen de bestuurders er zelf van af, maar daarnaast heb ik enkele bestuurders zelf vriendelijk bedankt omdat zij maar kort de tijd hadden om mij te woord te staan. Eén voorwaarde was namelijk dat zij, ondanks de uitbraak van het coronavirus, toch even expliciet de tijd konden nemen voor het beantwoorden van de vragen. Uiteraard kan het te allen tijde zo zijn dat de bestuurders ook tijdens het interview in hun hoofd met de situatie rondom het coronavirus bezig waren.

13. Dankwoord

Allereerst wil ik Liane den Haan bedanken voor het in vervulling laten gaan van mijn droom. Vanuit haar functie als directeur-bestuurder van ouderenbond ANBO heeft zij mij met behulp van haar collega's Ria Engels, Atie Schipaanboord, Marita Bloks, Marjan van Zaanen, Lauri van den Houdt, Wendy Buurma-Annijas en Thierry Schröter de mogelijkheid geboden om 10 jaar na het behalen van mijn hbo-diploma ook nog mijn masterdiploma te laten behalen.

Ook wil ik mijn zus Lara Hoedemakers en Jade van der Mark bedanken voor hun hulp bij het transcriberen van mijn interviews. Wat een afschuwelijk werk was dat zeg. Excuses voor de spierpijn in jullie vingers.

Verder ben ik enorme dank verschuldigd aan mijn begeleidende professor Irma Bogenrieder. Zonder haar tomeloze pogingen om mij weer met beide benen op de grond te zetten was ik er niet gekomen. En ook het kritische oog van co-reader Steffen Giessner wil ik bedanken. Ik weet nog hoe gefrustreerd ik was dat je de hofnar in de eerste feedback-ronde een metafoor uit het verleden noemde en ik maar niet begreep waar je het over had.

Vervolgens zou ik alle zorgbestuurders willen bedanken die aan mijn onderzoek hebben meegewerkt. Dank je wel voor jouw tijd, energie en het geweldige interview Jeroen van den Oever, Peggy van der Koelen, Hans Ouwehand, John Moolenschot, Ellen Maat, Niels Honig, Annet Boekelman, Eppie Fokkema, Jan Kroft, Ronald Schmidt, José van Vliet, Agnes Klaren, Guy Buck, Ingrid van Huijkelom, Fieke van Deutekom, Arjan Bandel, Mireille de Wee, Willem Kieboom, Luc Kenter, Joost Zielstra en niet te vergeten bijbehorende (ondersteunende) collega's.

Ook grote dank aan Ton Spitsbaard voor de fantastische bibliotheek-practica die mij bij dit onderzoek enorm hebben geholpen en voor de tijd die jij vrijmaakte voor het stellen van extra vragen en het sparren over van alles en nog wat. En tevens grote dank aan professor Lucas Meijs voor de ondersteunende lessen en de inspiratie die jij iedere keer bij mij teweegbrengt.

Daarnaast wil ik ook grote dankbaarheid uiten aan mijn klasgenoten en dan in het bijzonder Daphne Sprengeling, Jolijn de Hoogh en Rogér Pellemans voor hun hulp bij het gebruik van Atlas.ti, Ebo de Vries voor het 'Irma-sparren' en Antoine Verdonk voor het zijn van mijn beste maat op de opleiding.

Niet te vergeten grote dank aan mijn lieve ouders, voor hun onvoorwaardelijke liefde, geduld en geloof in hun kleine jongen. Straks gaat voor de vierde keer de vlag uit en dat had niet gelukt zonder jullie DNA. Dank aan mijn beste vrienden: Lars, Jeroen en Paul. Dank voor jullie steun, geduld en begrip. Dank aan mijn oude voetbalteam voor het begrip voor de keuze om te stoppen met voetbal zodat ik kon studeren. Dank aan professor Eugene Loos, Laurens Schiks en Ester Wijnen voor het sparren. Dank aan Lia Hof voor de heldere communicatie vanuit de RSM. Dank aan Jacco van den Boogaart voor de tips voor de eindredactie. En dank aan mijn werkgevers, Max Boodie en Jaap Schoeman voor hun interesse en ondersteuning.

En zoals een goede partner en vader betaamt, heb ik de belangrijkste personen voor het laatst bewaard. Mijn bonusdochter Allyssa wil ik bedanken voor het maken van de geweldige illustraties voor mijn scriptie. Wat een geweldig talent heb jij zeg.

Mijn zoon Jaivey wil ik bedanken voor zijn aanhoudende aanmoedigingen. Ieder weekend wenste jij mij onder aan de trap veel succes door heel lief deze woorden uit te spreken met daarachteraan zwaaiend naar boven 'Dag papa!'

Tegen beide kanjers zou ik willen zeggen: ik hoop dat ik een voorbeeld voor jullie kan zijn door te laten zien dat je nooit te oud bent om te leren en dat je overal kunt komen in het leven zolang je het zelf maar wilt.

En *last but not least* mijn soulmate, beste vriend, geliefde en soms ook onuitstaanbare wederhelft Jaimy. Ik kan wel een heel boek schrijven over hoeveel dank ik jou verschuldigd ben. Het is samen te vatten door te zeggen: zonder jou had ik dit niet gekund. Dank voor deze mogelijkheid en het opvangen van 'thuis.' En om mijn dank aan jou extra kracht bij te zetten, sluit ik hiermee af met een passage van 'ons' liedje.

Cause all of me, loves all of you
Love your curves and all your edges
All your perfect imperfections
Give your all to me, I'll give my all to you
You're my end and my beginning
Even when I lose I'm winning
Cause I give you all of me
And you give me all of you

(John Legend, 2013, Love in the Future)

14. Literatuur

- Aij, K. (2017). *Wie vraagt wordt beter! ware Lean leiders houden hun zorgorganisatie gezond*. Springer.
- Beek, H. H. (1974). *Waanzin in de middeleeuwen: beeld van de gestoorde en bemoeienis met de zieke*. Haarlem: Uitgeverij De Toorts.
- Bersselaar, V. V. D., & Bersselaar, D. V. V. (2003). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud* (2de editie). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Block, P. (2001). *Feilloos Adviseren* (2de editie). Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Brant, S. (2007). *Het Narrenschip* (1ste editie). Eindhoven: Damon B.V., Uitgeverij.
- de Bono, E., & De Bono, E. (2008). *Six Thinking Hats*. Londen, UK: Penguin.
- Burr, V. (1995) *An introduction to Social Constructionism*. Londen: Routledge.
- Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process* Vol. 8.
- *De Nar Van kok Klapt Uit Het Kabinet*. (1995) (1ste editie). Amersfoort: BBNC Uitgevers.
- Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2018). *Management and Business Research* (6th Revised edition). Los Angeles, Verenigde Staten: Sage Publications Ltd.
- Erasmus, D., van Dam, H. J., & van Hugten, P. (2009). *Lof der Zotheid*. Amsterdam: Singel Uitgeverijen.
- Firth, D. & Leigh, A. (1998). *The Corporate Fool*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Geenen, M.-. J. (2014). *De reflectieve professional* (1ste editie). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Gibbs, G. (1988). *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods. Further Education Unit*.
- Groen, M. (2008). *Effectief handelen door reflectie* (1ste editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

- Hullfish, H. G., & Smith, P. G. (1961). *Reflective thinking: The method of education*. Dodd, Mead.
- Janssen, T., & Marynissen, A. (2018). *Het Narrenschip in de Lage Landen* (1ste editie). Gent, België: Koninklijke Academie Voor Nederlandse Taal En Letterkunde.
- Kabat-Zinn, J. (2015). *Waar je ook gaat, daar ben je* (1ste editie). Utrecht, Nederland: Kosmos.
- Kalff, G (1954). Opkomst, bloei en verdwijning van de hofnar (1^{ste} editie). Amsterdam, Nederland: Studentendrukkerij De Poortpers.
- Kets-De, V. M. (2003). *Leiders narren en bedriegers* (1ste editie). Schiedam: Scriptum.
- Koedood, P. (1983). *De hofnar: van maatschappelijk verschijnsel tot toneelnar*. Utrecht: Heureka.
- Kolb, D. A. (1984). Experience as the source of learning and development. *Upper Sadle River: Prentice Hall*.
- Koops, R., & Graaf, D. L. (2005). *Op Pad Met De Nar* (1ste editie). Schiedam: Scriptum.
- Kovalainen, A., & Eriksson, P. (2015). *Qualitative Methods in Business Research* (2de editie). Los Angeles, Verenigde Staten: Sage Publications Ltd.
- Mans, I. (2004). *Zin Der Zotheid* (3de editie). Amsterdam: SWP Uitgeverij B.V.
- Otto, B. K. (2007). *Fools are Everywhere* (New edition). Chicago, Illinois, Verenigde Staten: The University Of Chicago Press.
- Plato. (1952) *Plato's Phaedrus*. Cambridge: University Press
- Pleij, H. (2007). *De Eeuw Van De Zotheid* (1ste editie). Amsterdam: Bakker.
- Raad, M. (2018). *De hedendaagse hofnar* (1ste editie). ONBEKEND: ONBEKEND.
- Rucker, P., & Leonnig, C. (2020). *Een heel stabiel genie* [Epub] (1ste editie). Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact B.V.

- Saunders, M., & Lewis, P. (2016). *Methoden en technieken van onderzoek* (7de editie). Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Schein, E. H. (2005). *Procesadviesing* (heruitgave). Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Shakespeare, W., & Gill, R. (2002). *King Lear*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. 1983. London: Maurice Temple Smith Ltd.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tapie, B. (1987). *Winnen* (1ste editie). Weesp: Centerboek.
- van Es, R. (2017). *Veranderdiagnose* (2de editie). Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Verdi, G., & Piave, F. M. (1972). *Rigoletto*: Italie: Ricordi.
- Veth, D. G. (1998). *DOMINEE DE KOOPMAN EN DE HOFNAR* (1ste editie). Amsterdam: Stichting Balie.
- Wouters, F. (2017). *De bedrijfsnar* (5de editie). Breda: Reality Bites Publishing B.V.
- Zijderveld, A. C. (1985). *Over narren en hun gespiegelde werkelijkheid*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Artikelen

- Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 23-35.
- Antes, A. L., Thiel, C. E., Martin, L. E., Stenmark, C. K., Connelly, S., Devenport, L. D., & Mumford, M. D. (2012). Applying cases to solve ethical problems: The significance of positive and process-oriented reflection. *Ethics & behavior*, 22(2), 113-130.

- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of management*, 29(6), 773-799.
- Ayas, K., & Zeniuk, N. (2001). Project-based learning: Building communities of reflective practitioners. *Management learning*, 32(1), 61-76.
- Benoem een hofnar. (2013). *Skipr*, 6(6), 55-55.
- Barsoux, J. L. (1996). Why organisations need humour. *European Management Journal*, 14(5), 500-508.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). What is reflection in learning. *Reflection: Turning experience into learning*, 7-17.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (2013). *Reflection: Turning experience into learning*. Routledge.
- Brookfield, S. (1994). Tales from the dark side: A phenomenography of adult critical reflection. *International Journal of Lifelong Education*, 13(3), 203-216.
- Castelli, P. A. (2016). Reflective leadership review: a framework for improving organisational performance. *Journal of Management Development*.
- Daudelin, M. W. (1996). Learning from experience through reflection. *Organizational dynamics*, 24(3), 36-48.
- De Déa Roglio, K., & Light, G. (2009). Executive MBA programs: The development of the reflective executive. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 156-173.
- Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection?. *International Journal of Educational Management*.
- de Vries, M. F. K. (1989). The leader as mirror: clinical reflections. *Human Relations*, 42(7), 607-623.
- Dixon, M., Lee, S., & Ghaye, T. (2016). Strengths-based reflective practices for the management of change: applications from sport and positive psychology. *Journal of Change Management*, 16(2), 142-157.
- Egleston, D., Castelli, P. A., & Marx, T. G. (2017). Developing, validating, and testing a model of reflective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.

- Elkisch, P. (1957). The psychological significance of the mirror. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 5(2), 235-44.
- Ertmer, P. A., & Newby, T. J. (1996). The expert learner: Strategic, self-regulated, and reflective. *Instructional science*, 24(1), 1-24.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- Girardi, A., Minaee, S., Paull, M., Whitsed, C., & Boudville, I. (2015). Reflective learning and the development of leaders.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard business review*, 81(11), 54-63.
- Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management learning*, 38(5), 495-517.
- Harvey, M., & Jenkins, D. M. (2014). Knowledge, praxis, and reflection: The three critical elements of effective leadership studies programs. *Journal of Leadership Studies*, 7(4), 76-85.
- Jefferson, J. K., Martin, I. H., & Owens, J. (2014). Leader development through reading and reflection. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 67-75.
- Kahn, W. A. (1989). Toward a sense of organizational humor: Implications for organizational diagnosis and change. *The Journal of applied behavioral science*, 25(1), 45-63.
- Kaplan, R. S. (2011). *What to ask the person in the mirror: Critical questions for becoming a more effective leader and reaching your potential*. Harvard Business Press.
- Karwat, D. M. (2019). Self-Reflection for Activist Engineering. *Science and engineering ethics*, 1-24.
- Lewin, K. (2016). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*.
- Masui, C., & De Corte, E. (2005). Learning to reflect and to attribute constructively as basic components of self-regulated learning. *British Journal of Educational Psychology*, 75(3), 351-372.
- McDaniel, E. A., & DiBella-McCarthy, H. (2012). Reflective leaders become causal agents of change. *Journal of Management Development*.
- McMaster, T., Wastell, D., & Henriksen, H. Z. (2005, May). Fooling around: The corporate jester as an effective change agent for technological innovation. In *IFIP International Working*

Conference on Business Agility and Information Technology Diffusion (pp. 129-144). Springer, Boston, MA.

- Mezirow, J. (1998). On critical reflection. *Adult education quarterly*, 48(3), 185-198.
- Moon, J. A. (2004). *A handbook of reflective and experiential learning: Theory and practice*. Psychology Press.
- Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203-226.
- Newcomb, J. (2004). Junior aged children as reflective practitioners. *Journal of Design & Technology Education*, 9(3).
- Olsen, H. M., & Burk, B. (2014). Using reflection to assess students' ability to learn and develop leadership skills. *SCHOLE: A Journal of Leisure Studies and Recreation Education*, 29(1), 75-90.
- Osmond, J., & Darlington, Y. (2005). Reflective analysis: Techniques for facilitating reflection. *Australian social work*, 58(1), 3-14.
- Paterson, C., & Chapman, J. (2013). Enhancing skills of critical reflection to evidence learning in professional practice. *Physical Therapy in Sport*, 14(3), 133-138.
- Raelin, J. A. (2002). 'I Don't Have Time to Think!'(vs. The Art of Reflective Practice). *Reflections*, 4(1), 66-79.
- Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning. *Management learning*, 29(2), 183-200.
- Roberts, C., & Westville, I. N. (2008). Developing future leaders: The role of reflection in the classroom. *Journal of Leadership Education*, 7(1), 116-130.
- Schön, D. (1938). The reflective practitioner. *New York*, 1083.
- Shannon, A. (2011). "Uncouth language to a Prince's ears": Archibald Armstrong, Court Jester, and Early Stuart Politics. *The Sixteenth Century Journal*, 99-112.
- Shengold, L. (1974). The metaphor of the mirror. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 22(1), 97-115.
- Steele, A. R., & Day, D. V. (2018). The Role of Self-Attention in Leader Development. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 17-32.

- Vilkinas, T., Murray, D. W., & Chua, S. M. Y. (2020). Effective leadership: Considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability. *LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL*, 41(1), 147-163.

Kranten

- Van Zon, H. (2020, 21 januari). Nieuw boek schetst onthutsend beeld van eerste drie jaar presidentschap Trump. *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd van <https://www.ad.nl/buitenland/nieuw-boek-schetst-onthutsend-beeld-van-eerste-drie-jaar-presidentschap-trump~af2cabab/>
- Witteman, J. (2015, 18 juli). Iedereen mag zich consultant noemen en doet dat dan ook. *de Volkskrant*. Geraadpleegd van <https://www.volkskrant.nl/economie/iedereen-mag-zich-consultant-noemen-en-doet-dat-dan-ook~bf1b84a3/>

Geraadpleegde websites

- www.korthagen.nl
- www.nicole-brown.co.uk
- www.sheffield.ac.uk
- www.reflectiesite.nl
- www.holp.nl
- www.modelmatig.nl
- www.one-2-ten.com

Geraadpleegde muziek

- John Legend, 2013, Love in the Future

15. Appendix

a. Appendix I: Interviewvragen Reflectief Vermogen van Leiders

De rol

Wat is uw functie?

Hoe is de hiërarchie hier geregeld?

Hoe lang vervult u al bestuurlijke functies?

Beslissingen maken

Hoe maakt u beslissingen? (evt als voorbeeld inzake maatregelen rondom Corona)

Hoeveel tijd neemt u daarvoor?

Met wie overlegt u bij een beslissing?

Van wie ontvangt u tegenspraak?

Wat vindt u ervan als iemand u tegenspreekt?

Reflectief vermogen

Wat is volgens u reflectief vermogen?

Op welke manier bent u daar mee bezig?

Waar let u op bij het reflecteren van uzelf?

Op welke manier houdt u de gevolgen van uw beslissingen in de gaten?

Wie verhoogt hem? (Welke functies heeft diegene?)

Wie zorgt ervoor dat uw reflectief vermogen verhoogd wordt?

Wie houdt u een spiegel voor? Wie laat u wel eens nader naar uzelf kijken?

Wie wijst u op de fouten die u maakt?

Van wie ontvangt u feedback?

Wat heeft diegene nog meer voor rollen?

Zijn dat continu dezelfde mensen?

Heeft u zo iemand liever extern of intern? Waarom?

Wat is überhaupt uw ervaring met externe adviseurs of externe adviesbureaus?

Op welke manier?

Op welke manier gebeurt dat?

Hoe ziet dat er in de praktijk uit?

Welke middelen worden daarbij gebruikt?

In welke mate speelt timing daarbij een rol?

Wat mag iemand wel en wat mag iemand niet? Waar ligt de grens?

Hoe zou diegene volgens u die feedback moeten geven?

In hoeverre speelt uw humeur mee bij het maken van beslissingen?

Wat zijn de bronnen waarmee de feedback u bereikt? (Mensen, nieuws, roddels etc?)

De hofnar verhoogde vroeger het reflectief vermogen van de koning. De hofnar had verschillende functies. Ik onderscheid er 16. Kunt u bij iedere functie aangeven:

1. Wie die rol binnen uw organisatie op zich neemt (en welke functie diegene heeft)
2. Op welke manier diegene dat doet
3. Hoe belangrijk u die functie vindt op een schaal van 0 tot 10 voor uw organisatie
4. Hoe belangrijk u die functie vindt op een schaal van 0 tot 10 voor uw reflectief vermogen

Entertainer

- Wie zorgt er voor een beetje entertainment en vermaak?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Adviseur/Raadgever

- Bij wie klopt u aan voor advies of wijze raad?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Criticus

- Wie is er kritisch op u?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Satirist

- Wie is er soms een beetje stout in uw organisatie? Wie steekt er in uw organisatie wel eens de draak met gezag?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

(Politiek) Spion

- Wie is uw belangrijkste informatiekanaal intern en extern? Zet u die persoon wel eens als tactisch politiek wapen in?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Vertrouweling

- Wie is uw vertrouwensman of vrouw?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Bemiddelaar/Buffer/Schakel

- Wie bemiddelt er wel eens tussen u en de rest van het bedrijf? Wie staat er tussen u en de rest van de organisatie?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Flapuit

- Wie heeft zijn hart op de tong? Wie zegt wat hij denkt? Wie brengt slecht nieuws?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Beste vriend en maatje

- Wie is uw beste vriend in de organisatie? Trekt die vriendschap ook door in privé?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Zondebok

- Wie vervult de rol van zondebok binnen uw organisatie? Overal de schuld van?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Coach/Leraar

- Wie is als een leraar voor u? Wie coacht u?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Onderhandelaar (rechterhand)

- Wie mag er wel eens namens u onderhandelen? Wie is uw rechterhand?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Sfeerbewaarder

- Wie maakt binnen uw organisatie wel eens woede onschadelijk? Klaart de lucht?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Observeerder/Toezichthouder

- Wie zorgt binnen uw organisatie voor de helicopterview?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Allesweter/Encyclopedie

- Wie weet er alles/hoort en ziet alles in uw organisatie? Wie is de netwerker die iedereen kent?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

Statussymbool

- Wie is binnen uw organisatie een statussymbool? Met wie pronkt u?
- Op welke manier gebeurt dat? (Hoe ziet dat eruit?)
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw organisatie?
- Op een schaal van 0 tot 10: hoe belangrijk vindt u deze functie voor uw Reflectief Vermogen?

b. APPENDIX II: Hand-out interview reflectief vermogen van leiders in Nederland

Geachte [NAAM DEELNEMER],

Nogmaals dank dat u wilt meedoen aan mijn onderzoek naar het reflectief vermogen van leiders in Nederland. In dit beknopte document wil ik u wat meer informatie geven over mijzelf, mijn onderzoek en de manier waarop ik met de data om zal gaan.

Even voorstellen

Mijn naam is Juri Hoedemakers, 32 jaar en ik ben een geboren Rotterdammer. Momenteel woon ik met mijn gezinnetje in Spijkenisse. Ik ben gek op eten, sporten, duurzaamheid, lezen en studeren. Vanaf september 2018 ben ik gestart met de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Mijn specialisatievakken zijn: strategische marketing, innovatie en management van verandering. Op dat laatste vak ga ik afstuderen met een onderzoek naar het reflectief vermogen van leiders in Nederland.

In het kort

In de middeleeuwen was het de hofnar die de koning de onverbloemde waarheid vertelde en een spiegel voorhield. Tegenwoordig bestaat er geen hofnar meer en zijn de functies van de middeleeuwse hofnar uiteengevallen in diverse functies in het bedrijfsleven. Maar wie houdt tegenwoordig een leider dan een spiegel voor om het reflectief vermogen van de leider te vergoten en op welke manier gebeurt dat? Daarmee komen we op de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze en door wie wordt tegenwoordig het reflectief vermogen van een leider verhoogd?

Voor mijn onderzoek ga ik 21 bestuurders van zorgorganisaties in Nederland interviewen. Thema's die in het interview naar voren komen zijn:

- Uw rol
- Beslissingen maken
- Reflectief vermogen
- Wie verhoogt uw reflectief vermogen?
- Op welke manier gebeurt dat?
- De rollen van de middeleeuwse hofnar

Opname van het interview

Om het interview zo nauwkeurig mogelijk te kunnen uitwerken en mijn data-analyse zo precies mogelijk te doen zou ik u willen vragen of het interview mag worden opgenomen middels een audio-opname. Hierbij garandeer ik u anonimiteit. De data zal ook niet te herleiden zijn en zal puur en alleen voor de data-analyse en uitkomsten gebruikt worden en daarna worden vernietigd. Het transcript kan ik u na afloop mailen ter controle en volledigheid. Het uiteindelijke onderzoek is mijn afstudeerscriptie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam/Rotterdam School of Management. In een later stadium zou eventueel publicatie plaats kunnen vinden.

Met het aangaan van het interview gaat u akkoord met de bovenstaande voorwaarden. Ik kijk uit naar ons interview! Mocht u nog vragen hebben hoor ik dat graag.

Met vriendelijke groet,

Juri Hoedemakers
Juri.hoedemakers@gmail.com
0631026515

c. APPENDIX III: ATLAS.ti Report: Code groups with members

ATLAS.ti Report

Def project Reflectief Vermogen van Leiders in Nederland

Code groups

Report created by Juri Hoedemakers on 4 Jun 2020

◊ Wie: Cliënten

Members:

◦ wie: bewoners ◦ wie: burger ◦ wie: cliënten ◦ wie: cliëntenorganisaties ◦ wie: cliëntenperspectief ◦ wie: de client ◦ wie: de kern van ons bedrijf ◦ wie: de zorg zelf ◦ wie: klant ◦ wie: patienten

◊ Wie: Extern betaald

Members:

◦ wie: accountant ◦ wie: adviseurs ◦ wie: bestuursadviseurs ◦ wie: coach ◦ wie: de accountant ◦ wie: extern ◦ wie: externe adviseurs ◦ wie: externe begeleiders ◦ wie: externe coach ◦ wie: leraar ◦ wie: professionele coach

◊ Wie: Extern zakelijk netwerk

Members:

◦ wie: alliantie ◦ wie: andere bestuurders extern ◦ wie: collega bestuurder van een andere organisatie ◦ wie: ethische commissie ◦ wie: externe collega's ◦ wie: het zorgkantoor ◦ wie: hoogopgeleide professor ◦ wie: iemand van de bank ◦ wie: inspectie van de gezondheidszorg ◦ wie: intervisie collega's ◦ wie: intervisiegroepje ◦ wie: kennisinstituten ◦ wie: klasgenoten ◦ wie: leerlingen ◦ wie: leermeester ◦ wie: mijn oude teams ◦ wie: Nederlandse vereniging van zorgdirecteuren ◦ wie: netwerk ◦ wie: oud bestuurder ◦ wie: oud collega's ◦ wie: oud MT lid ◦ wie: oude baas ◦ wie: verzekeraar ◦ wie: voormalig bestuurders

◊ Wie: Gremia

Members:

◦ wie: adviesorgaan ◦ wie: cliëntenraad ◦ wie: externe toezichthouders ◦ wie: gremia ◦ wie: inspectie ◦ wie: inspectie van de gezondheidszorg ◦ wie: ledenraad ◦ wie: medezeggenschapsraad ◦ wie: raad van advies ◦ wie: raad van commissarissen ◦ wie: raad van toezicht ◦ wie: toezichthouder ◦ wie: toezichthouders ◦ wie: voorzitter ◦ wie: voorzitter Raad van Advies ◦ wie: voorzitter Raad van Toezicht ◦ wie: voorzitter van de ondernemingsraad

◊ Wie: Interne collega's

Members:

◦ wie: aanjager ◦ wie: administratie ◦ wie: afdeling opleiden ◦ wie: analist ◦ wie: andere bestuurder ◦ wie: anderen ◦ wie: arts ◦ wie: artsen ◦ wie: AVG officer ◦ wie: bedrijf ◦ wie: behandelaren ◦ wie: beleidsadviseur ◦ wie: beleidsafdeling ◦ wie: beleidsmedewerkers ◦ wie: beleidsteam ◦ wie: beschouwer ◦ wie: beste maat in de organisatie ◦ wie: bestuur ◦ wie: bestuurder ◦ wie: bestuursbureau ◦ wie: bestuursgroep ◦ wie: bestuursondersteuner ◦ wie: bestuurssecretaris ◦ wie: BIG ◦ wie: CFO ◦ wie: chagrijnen ◦ wie: clustermanager ambulante ondersteuning ◦ wie: clustermanager wonen ◦ wie: clustermanagers ◦ wie: clustermanagers dagbesteding ◦ wie: colle directie team ◦ wie: collega ◦ wie: collega bestuurder ◦ wie: collega raad van bestuur ◦ wie: commissie kwaliteit ◦ wie: commissies ◦ wie: communicatie medewerker ◦ wie: concerncontroller ◦ wie: controller ◦ wie: coordinator ◦ wie: crisisteam ◦ wie: criticus ◦ wie: de filosoof ◦ wie: de kern van ons bedrijf ◦ wie: de zorg zelf ◦ wie: deskundige mensen ◦ wie: directe collega's ◦ wie: directeur ◦ wie: directeur kortdurige zorg ◦ wie: directeur P&O ◦ wie: directeur zorg ◦ wie: directeuren ◦ wie: directie ◦ wie: directie wonen met zorg ◦ wie: directiegroep ◦ wie: directieraad ◦ wie: directieteam ◦ wie: dokter ◦ wie: dokters ◦ wie: dwarskijkers ◦ wie: ethische commissie ◦ wie: facilitaire man ◦ wie: financial ◦ wie: financieel perspectief ◦ wie: financiën ◦ wie: functie van het bedrijf ◦ wie: functiegebonden ◦ wie: functionaris gegevensbescherming ◦ wie: gedragsdeskundige ◦ wie: geestelijk verzorgende ◦ wie: geestelijke zorg ◦ wie: gelijkgestemden ◦ wie: geneeskundige ◦ wie: groep mensen ◦ wie: holdingdirectie ◦ wie: hoofd communicatie ◦ wie: hoofd extramurale zorg ◦ wie: hoofd financiën ◦ wie: Hoofd gastvrijheid ◦ wie: hoofd intramurale zorg ◦ wie: hoofd medische dienst ◦ wie: hoofd P&O ◦ wie: horizontale collega's ◦ wie: hr adviseur ◦ wie: hr manager ◦ wie: huidige collega's ◦ wie: iedereen onder de eindverantwoordelijke ◦ wie: iemand die alles ziet ◦ wie: iemand die anders is dan de anderen ◦ wie: iemand onder mij ◦ wie: inhoudelijk specialist ◦ wie: intern ◦ wie: interne auditor ◦ wie: interne mensen ◦ wie: kwaliteitsmanager ◦ wie: leden directieteam ◦ wie: locatiemanagers ◦ wie: management ◦ wie: managementteam ◦ wie: manager bedrijfsvoering ◦ wie: manager bureau zorgbemiddeling ◦ wie: manager communicatie ◦ wie: manager dagbesteding ◦ wie: manager expertise ◦ wie: manager facilitair bedrijf ◦ wie: manager finance ◦ wie: manager finance and control ◦ wie: manager kortdurige zorg ◦ wie: manager kwaliteit ◦ wie: manager kwaliteit en veiligheid ◦ wie: manager P&O ◦ wie: manager thuiszorg ◦ wie: manager vastgoed ◦ wie: manager zorg ◦ wie: manager zorg en inkoop ◦ wie: managers ◦ wie: medewerker ◦ wie: medewerker huishouding ◦ wie: medewerker technische dienst ◦ wie: medewerkers ◦ wie: medewerkersperspectief ◦ wie: medisch adviseur ◦ wie: mensen ◦ wie: mensen aan wij in leiding geef ◦ wie: mensen die er al 40 jaar werken ◦ wie: mensen die er al lang werken ◦ wie: middenkader ◦ wie: motivator ◦ wie: noodzakelijke zeikerds ◦ wie: ondergeschikten ◦ wie: operationeel managers ◦ wie: optimisten ◦ wie: PR dame ◦ wie: praatpaal ◦ wie: randdenker ◦ wie: receptioniste ◦ wie: regelaar ◦ wie: regiomanagers ◦ wie: schoonmaker ◦ wie: secretaresse ◦ wie: secretariaat ◦ wie: SIG ◦ wie: sociaal perspectief ◦ wie: specialist ouderen geneeskunde ◦ wie: specifieke groepjes ◦ wie: staffuncties ◦ wie: steunpilaren ◦ wie: team ◦ wie: team beleid innovatie communicatie ◦ wie: teamleiders ◦ wie: teammanagers ◦ wie: therapeut ◦ wie: tweede lijn ◦ wie: uitvoerende medewerkers ◦ wie: verbinders ◦ wie: verbindingsofficier ◦ wie: verpleegkundige ◦ wie: vertrouwenspersoon ◦ wie: vogeltjes op de rug van de neushoorn ◦ wie: vrijwilligers ◦ wie: vrouw bij de receptie ◦ wie: waarnemer ◦ wie: waarschuwers ◦ wie: zorgdirecteuren ◦ wie: zorgmanagers ◦ wie: zwartdenker

Wie: Media

Members:

◦ wie: de krant ◦ wie: Facebook groepen ◦ wie: het nieuws ◦ wie: krant ◦ wie: media ◦ wie: serieuze media ◦ wie: skipper ◦ wie: zorgvisie

Wie: Privé

Members:

○ wie: broer ○ wie: dominee ○ wie: familieleden ○ wie: iemand die je goed kent ○ wie: maatje ○ wie: maatjes ○ wie: mensen om mij heen ○ wie: opvoeding ○ wie: ouders ○ wie: vrienden

◊ Wie: Thuis

Members:

○ wie: gezin ○ wie: inner circle ○ wie: kinderen ○ wie: partner ○ wie: thuis

◊ Wie: Wet en Regelgeving

Members:

○ wie: de wet ○ wie: gemeente ○ wie: het Kabinet ○ wie: jeugdwet ○ wie: juridisch perspectief ○ wie: Minister President Rutte ○ wie: ministerie ○ wie: politiek ○ wie: secretaris generaal ○ wie: wet ○ wie: wethouders bij gemeenten ○ wie: WMO

◊ Wie: Zelf

Members:

○ wie: zelf

◊ Wijze: Advies

Members:

○ wijze: absurditeiten laten zien ○ wijze: advies ○ wijze: andere bril uitleggen ○ wijze: andere invalshoek dan de rest ○ wijze: andere kant benoemen ○ wijze: andere woorden te geven ○ wijze: anders denken ○ wijze: back to normal ○ wijze: balans ○ wijze: beetje meenemen ○ wijze: belangenvrij uitwisselen ○ wijze: design thinking ○ wijze: er anders tegen aan kijken ○ wijze: ergens iets van vinden ○ wijze: ergens niet mee eens zijn ○ wijze: haarscherp voorhouden ○ wijze: helpen ○ wijze: inspireren ○ wijze: luisteren ○ wijze: meer wegen naar Rome ○ wijze: met beide benen op de grond zetten ○ wijze: net even iets anders doen ○ wijze: net even iets anders uitleggen ○ wijze: ongevraagd advies geven ○ wijze: ongevraagd feedback geven ○ wijze: scherp houden ○ wijze: signalen terug geven ○ wijze: Socratische manier ○ wijze: sparren ○ wijze: spiegel ○ wijze: spiegel organiseren ○ wijze: spiegelen ○ wijze: spiegels creëren ○ wijze: sturen op achtergrond ○ wijze: to the point advies ○ wijze: vanuit verschillende hoeken ○ wijze: verschillende perspectieven ○ wijze: vinger op de zere plek ○ wijze: visie ○ wijze: wijzer antwoord terug

◊ Wijze: Directe communicatie

Members:

○ wijze: actief vragen ○ wijze: afbranden ○ wijze: afreageren ○ wijze: allerlei communicatie momenten ○ wijze: alles eruit flappen ○ wijze: alles zeggen ○ wijze: benoemen ○ wijze: bespreken ○ wijze: besproken ○ wijze: bij de ballen pakken ○ wijze: blootstellen aan spervuur ○ wijze: communicatie ○ wijze: communiceren ○ wijze: complimentjes ○ wijze: contact ○ wijze: de juiste vragen stellen ○ wijze: dialoog ○ wijze: direct ○ wijze: directe vragen ○ wijze: directheid ○ wijze: discussie ○ wijze: eerlijk zeggen ○ wijze: eerlijke boodschap ○ wijze: face to face ○ wijze: feedback ○ wijze: geen blad voor de mond ○ wijze: geplande feedback ○ wijze: gesprek ○ wijze: gesprek organiseren ○ wijze: gesprekken ○ wijze: gesprekken aan tafel ○ wijze: gesprekstechnieken ○ wijze: gespreksvorm op gelijkwaardig niveau ○ wijze: gewoon zeggen ○ wijze: gezegd wat er gezegd moet worden ○ wijze: goed benoemen ○ wijze: goed uitleggen ○ wijze: goede vragen stellen ○ wijze: hardop benoemen ○ wijze: heel direct ○ wijze: iets terug

zeggen ○ wijze: in my face ○ wijze: in your face ○ wijze: individuele gesprekken ○ wijze: interactief ○ wijze: je mag alles zeggen ○ wijze: kringgesprek ○ wijze: kritische vragen stellen ○ wijze: lekker plat ○ wijze: letterlijk ○ wijze: lichaamstaal ○ wijze: losgaan ○ wijze: mening vragen ○ wijze: nabespreking ○ wijze: non verbale communicatie ○ wijze: onbevangen ○ wijze: onderbouwde feedback ○ wijze: ongevraagd feedback geven ○ wijze: ongezouten mening geven ○ wijze: onverbloemd mening geven ○ wijze: op tafel gooien ○ wijze: open gesprek ○ wijze: opmerkingen ○ wijze: persoonlijk gesprek ○ wijze: persoonlijke feedback ○ wijze: persoonlijke waarheid ○ wijze: praten ○ wijze: primair reageren ○ wijze: pure reactie ○ wijze: reageren ○ wijze: recht door zee ○ wijze: recht voor zn raap ○ wijze: reflectiegesprekken ○ wijze: reflectieve gesprekken ○ wijze: reflectieve vragen stellen ○ wijze: relevante feedback ○ wijze: ronduit praten ○ wijze: rustig zeggen waar je bang voor bent ○ wijze: slecht nieuws brengen ○ wijze: Socratische manier ○ wijze: spreken ○ wijze: uitleggen ○ wijze: van alles roepen ○ wijze: van het hart geen moordkuil maken ○ wijze: veel kunnen zeggen ○ wijze: vertellen ○ wijze: vraag stellen ○ wijze: vraagstukken ○ wijze: vragen stellen ○ wijze: vrijheid van spreken ○ wijze: waarheid ○ wijze: waarheid zeggen ○ wijze: zeggen ○ wijze: zeggen waar we tegen aan lopen ○ wijze: zeggen wat je ziet ○ wijze: zeggen wat ze vinden ○ wijze: zelf actief vragen ○ wijze: zorgen delen

◀▶ Wijze: Educatie

Members:

○ wijze: 360 graden feedback ○ wijze: ambitie bijeenkomst ○ wijze: bijeenkomsten ○ wijze: coachen ○ wijze: coaching ○ wijze: collegiaal consult ○ wijze: comenius leergang ○ wijze: cursus ○ wijze: fysieke bijeenkomsten ○ wijze: intervisie ○ wijze: intervisie technieken ○ wijze: inzichten brengen ○ wijze: leergang comenius ○ wijze: masterclass ○ wijze: media training ○ wijze: opleidingen ○ wijze: profs laat invliegen ○ wijze: promotieonderzoek ○ wijze: promoveren

◀▶ Wijze: Indirectie communicatie

Members:

○ wijze: app ○ wijze: app groepjes ○ wijze: bellen ○ wijze: brief schrijven ○ wijze: digitaal ○ wijze: digitaal platform ○ wijze: directie app ○ wijze: filmpje ○ wijze: gepubliceerd artikel ○ wijze: groepsapp ○ wijze: indirect ○ wijze: Instragram ○ wijze: kranten lezen ○ wijze: mail ○ wijze: mailtje ○ wijze: met een omweg ○ wijze: nieuws ○ wijze: roddelcircuit ○ wijze: roddelen ○ wijze: roddelmoethode ○ wijze: roddels ○ wijze: roddeltechniek ○ wijze: social media ○ wijze: telefonisch ○ wijze: televisie ○ wijze: wandelgangen

◀▶ Wijze: Informatie vergaren

Members:

○ wijze: afdeling op lopen ○ wijze: allerlei vormen van informatie ○ wijze: alles horen ○ wijze: alles lezen ○ wijze: alles zien ○ wijze: belangenvrij uitwisselen ○ wijze: bij andere organisaties kijken ○ wijze: dag meelopen ○ wijze: dagdeel meewerken ○ wijze: het land in gaan ○ wijze: infomele kanalen ○ wijze: informatie ○ wijze: informatie ophalen ○ wijze: informeel ○ wijze: informeel overleg ○ wijze: informele praatjes ○ wijze: informeren ○ wijze: koffie automaat ○ wijze: langs gaan ○ wijze: luis in de pel ○ wijze: oren en ogen open houden ○ wijze: roddelcircuit ○ wijze: roddelen ○ wijze: roddelmoethode ○ wijze: roddels ○ wijze: roddeltechniek ○ wijze: rondlopen ○ wijze: verkenning ○ wijze: wandelgangen ○ wijze: zelf actief vragen ○ wijze: zo lang mogelijk informatie vergaren

◀▶ Wijze: Kennis

Members:

o wijze: alles onthouden o wijze: bij andere organisaties kijken o wijze: deskundigheid o wijze: ervaring o wijze: feiten checken o wijze: feiten vanuit een onderzoeksbureau o wijze: financiële rapportages o wijze: het land in gaan o wijze: historisch perspectief o wijze: informatie o wijze: kennen o wijze: kennis o wijze: kennisplein o wijze: kent alle ins en outs o wijze: netwerk o wijze: netwerken o wijze: opzoeken van de feiten o wijze: promotieonderzoek o wijze: weet alles

Wijze: Kritiek**Members:**

o wijze: afbranden o wijze: anders denken o wijze: confrontatie o wijze: fijne tegenspraak o wijze: kritiek o wijze: kritisch vermogen o wijze: kritisch zijn o wijze: kritische massa o wijze: kritische vragen stellen o wijze: mopperen o wijze: scherp houden o wijze: tegengas o wijze: tegengeluid o wijze: tegenkracht o wijze: tegenspraak o wijze: tegenspraak organiseren o wijze: toetsing

Wijze: Observeren**Members:**

o wijze: afdeling op lopen o wijze: afstand nemen o wijze: alles zien o wijze: context o wijze: de dag terugspoelen o wijze: evalueren o wijze: even uitstappen o wijze: heel breed kijken o wijze: helicopterview o wijze: kijken o wijze: nachtje over slapen o wijze: nog eens goed over nagedacht o wijze: oren en ogen open houden o wijze: overzicht bewaren o wijze: ruimte en tijd o wijze: strategie o wijze: tijd nemen o wijze: visie o wijze: voldoende afstand o wijze: zonder radio in de auto

Wijze: Op formele momenten**Members:**

o wijze: acreditatie traject o wijze: afgesproken setting o wijze: afspraak o wijze: agenda o wijze: allerlei methodieken o wijze: diplomatiek o wijze: evalueren o wijze: formeel o wijze: formeel vervanger o wijze: formele momenten o wijze: formele overleggen o wijze: formele vergaderingen o wijze: functioneringsgesprekken o wijze: fysieke bijeenkomsten o wijze: gefaciliteerd o wijze: georganiseerd o wijze: gepland o wijze: geplande feedback o wijze: geplande overleggen o wijze: gepubliceerd artikel o wijze: in een vergadering o wijze: jaargesprek o wijze: kringgesprek o wijze: MT overleggen o wijze: uurtje mee zitten o wijze: vergadering o wijze: wekelijks o wijze: werkoverleg

Wijze: Op informele momenten**Members:**

o wijze: achteraf o wijze: app o wijze: app groepjes o wijze: autogesprek o wijze: benen op tafel vergadering o wijze: borrel o wijze: diner o wijze: echt even weg van kantoor o wijze: etentje o wijze: feestjes organiseren o wijze: fiets o wijze: filmpje o wijze: filosofische opmerkingen o wijze: foeteren o wijze: hapje eten o wijze: heidagen o wijze: het land in gaan o wijze: hoof leeg maken o wijze: in de auto o wijze: informeel o wijze: informeel overleg o wijze: informele praatjes o wijze: inloop café o wijze: koffie automaat o wijze: koffie drinken o wijze: koffie gesprek o wijze: kop koffie o wijze: laagdrempelig o wijze: lunch o wijze: met een omweg o wijze: ontspannen o wijze: partijtjes o wijze: plekje buiten de deur o wijze: roddelcircuit o wijze: roddelen o wijze: roddelmoethode o wijze: roddels o wijze: roddeltechniek o wijze: schouder o wijze: schreeuwen o wijze: social media o wijze: sparren o

wijze: stokje als symbool ◦ wijze: symbool ◦ wijze: tegen de verwarming aan leunen ◦ wijze: televisie ◦ wijze: tijdens de koffie ◦ wijze: tijdens eten ◦ wijze: vooraf aan een vergadering ◦ wijze: wandelen ◦ wijze: wandelgangen ◦ wijze: zonder radio in de auto

◈ Wijze: Satire

Members:

◦ wijze: beetje tegen aan trappen ◦ wijze: beetje voor de gek zetten ◦ wijze: cynisch zijn ◦ wijze: draak steken met dingen ◦ wijze: heilige huisjes omver ◦ wijze: in het belachelijke trekken ◦ wijze: onaangepast gedrag ◦ wijze: ongehoorzaamheid ◦ wijze: pijnlijk ◦ wijze: pittig ◦ wijze: satire ◦ wijze: satirisch tov macht ◦ wijze: vinger op de zere plek

◈ Wijze: Spiegel

Members:

◦ wijze: confrontatie ◦ wijze: confronteren met jezelf ◦ wijze: in de spiegel kijken ◦ wijze: reflecteren ◦ wijze: reflectiegesprekken ◦ wijze: reflectieve gesprekken ◦ wijze: reflectieve vragen stellen ◦ wijze: spiegel ◦ wijze: spiegel organiseren ◦ wijze: spiegelen ◦ wijze: spiegels creëren

◈ Wijze: Vermaak

Members:

◦ wijze: absurditeiten laten zien ◦ wijze: anekdotes ◦ wijze: angel uit dingen halen ◦ wijze: beetje voor de gek zetten ◦ wijze: extravagant ◦ wijze: extremen voorstellen ◦ wijze: extremen voorzetten ◦ wijze: foute grappen ◦ wijze: foute moppen ◦ wijze: geintje ◦ wijze: gekheid van dingen ◦ wijze: gekkigheid maken ◦ wijze: grap met serieuze ondertoon ◦ wijze: grapjes ◦ wijze: grappen en grollen ◦ wijze: humor ◦ wijze: iemand nadoen ◦ wijze: iets leuks doen ◦ wijze: iets te overdrijven ◦ wijze: in het belachelijke trekken ◦ wijze: lachen ◦ wijze: lekker plat ◦ wijze: leuke zaken vertellen ◦ wijze: lolletje ◦ wijze: luchtig maken ◦ wijze: luchtigs te doen ◦ wijze: metaforen ◦ wijze: moppen ◦ wijze: plezier hebben ◦ wijze: ridiculiseren ◦ wijze: rolverdeling ◦ wijze: stokje als symbool ◦ wijze: uit comfortzone duwen ◦ wijze: uitlaatklep ◦ wijze: volkomen geschikt ◦ wijze: zang en dans tentoonspreiden

◈ Wijze: Vertrouwen

Members:

◦ wijze: afschermen ◦ wijze: een op een ◦ wijze: gemak ◦ wijze: goede band ◦ wijze: klankbord ◦ wijze: kwetsbaar opstellen ◦ wijze: kwetsbare kant laten zien ◦ wijze: open sfeer ◦ wijze: veiligheid ◦ wijze: vertrouwen ◦ wijze: vertrouwensband ◦ wijze: vriendschap ◦ wijze: vrijheid van spreken ◦ wijze: zorgen delen

◈ Wijze: Zelfreflectie

Members:

◦ wijze: bij jezelf houden ◦ wijze: bij jezelf naar binnen kijken ◦ wijze: blinde vlek ◦ wijze: confronteren met jezelf ◦ wijze: dodehoek spiegel ◦ wijze: door zijn eigen zin te doen ◦ wijze: eigen invulling eraan geven ◦ wijze: geconfronteerd met jezelf ◦ wijze: in de spiegel kijken ◦ wijze: jezelf kennen ◦ wijze: jezelf kunnen inschatten ◦ wijze: open voor staan ◦ wijze: zelf actief vragen ◦ wijze: zelf onder de loep ◦ wijze: zelfevaluatie ◦ wijze: zichzelf in de satire betrekken ◦ wijze: zichzelf ter discussie stellen ◦ wijze: zonder radio in de auto

d. APPENDIX IV: ATLAS.ti Report: Code groups with members & quotations

ATLAS.ti Report

Def project Reflectief Vermogen van Leiders in Nederland

Code groups

Report created by Juri Hoedemakers on 4 Jun 2020

🔹 Wie: Cliënten

10 Members:

o wie: bewoners

Quotations:

🗨 11:54 bewoners

o wie: burger

Quotations:

🗨 10:118 burger

o wie: cliënten

Quotations:

🗨 2:24 cliënten

🗨 10:115 cliënten

o wie: cliëntenorganisaties

Quotations:

🗨 10:116 cliëntenorganisaties

o wie: cliëntenperspectief

Quotations:

🗨 6:105 cliënten perspectief,

o wie: de client

Quotations:

🗨 4:144 de client

o wie: de kern van ons bedrijf

Quotations:

🗨 20:4 De kern van ons bedrijf

o wie: de zorg zelf

Quotations:

20:2 nou de zorg zelf,

o wie: klant

Quotations:

10:117 klant

o wie: patienten

Quotations:

20:3 onze patienten

◀ **Wie: Extern betaald**

11 Members:

o wie: accountant

Quotations:

1:35 accountant
1:36 accountants
1:39 accountant
7:20 accountant
7:44 counter
14:151 mijn accountant

o wie: adviseurs

Quotations:

14:29 adviseur
15:86 adviseurs,
18:63 adviseurs
18:124 adviseurs
18:137 adviseurs

o wie: bestuursadviseurs

Quotations:

6:117 bestuursadviseurs,
10:3 bestuursadviseur
17:44 bestuurs adviseur

o wie: coach

Quotations:

1:34 coach
4:132 coach
5:24 coach
6:20 coach
6:21 coach
6:35 coach
6:139 coach

- 📖 8:8 coach
- 📖 8:9 coach
- 📖 8:11 coach
- 📖 8:99 coach
- 📖 8:100 nieuwe coach
- 📖 11:108 echte coach
- 📖 12:55 gezamenlijke coach
- 📖 12:56 coach
- 📖 12:153 coach
- 📖 12:155 coach
- 📖 14:12 coach
- 📖 14:18 coach
- 📖 14:23 coach
- 📖 14:30 coach
- 📖 14:55 coach
- 📖 14:127 coach
- 📖 16:89 coach
- 📖 16:101 mijn coach

o wie: de accountant

Quotations:

- 📖 6:167 de accountant

o wie: extern

Quotations:

- 📖 1:32 allerlei lieden in de buitenwereld
- 📖 1:38 externe mensen
- 📖 1:82 externe mensen zijn
- 📖 1:119 wel buiten de organisatie
- 📖 2:56 extern
- 📖 3:24 externe
- 📖 4:22 Extern
- 📖 7:21 Extern
- 📖 8:98 externe
- 📖 9:30 externe partij,
- 📖 9:38 extern
- 📖 9:46 externe
- 📖 9:57 externe,
- 📖 9:81 externe
- 📖 11:22 buiten mijn organisatie
- 📖 11:55 externe
- 📖 11:130 externe.
- 📖 14:150 externe
- 📖 17:14 externe
- 📖 18:40 buiten de organisatie
- 📖 18:46 externe
- 📖 18:189 externe
- 📖 20:28 extern
- 📖 20:118 externe
- 📖 20:134 echtbuiten halen,
- 📖 20:139 buiten de organisatie

o wie: externe adviseurs

Quotations:

- 12:145 adviseur
- 17:15 externe adviseurs

o wie: externe begeleiders

Quotations:

- 5:105 externe begeleiders
- 9:59 externe rol
- 9:79 onder begeleiding van een externe begeleider
- 9:125 begeleid de externe
- 12:49 extern begeleider

o wie: externe coach

Quotations:

- 4:133 externe coach
- 7:88 externe coach
- 12:60 externe coaching
- 13:9 externe coach
- 17:71 externe coach
- 20:135 externe coach

o wie: leraar

Quotations:

- 10:159 leraar,

o wie: professionele coach

Quotations:

- 2:57 professionele coach
- 8:36 professionele begeleidin
- 9:28 onder begeleiding

◀ Wie: Extern zakelijk netwerk

24 Members:

o wie: alliantie

Quotations:

- 18:38 alliantie

o wie: andere bestuurders extern

Quotations:

- 6:141 andere bestuurders

o wie: collega bestuurder van een andere organisatie

Quotations:

- 2:58 collega bestuurders
- 2:65 collega bestuurders.
- 3:6 collega bestuurders
- 3:57 bestuurder is

- ⌚ 4:36 aantal bestuurders
- ⌚ 4:91 collegas van de andere twee organisaties
- ⌚ 8:35 collega bestuurders
- ⌚ 9:12 ccollega bestuurders
- ⌚ 9:34 bestuurders uit nederland
- ⌚ 9:65 collega bestuurders van het land.
- ⌚ 11:86 collega bestuurder
- ⌚ 12:135 uy hoe ga je
- ⌚ 14:112 externe collega's
- ⌚ 15:64 Twee collegas
- ⌚ 17:3 collega bestuurder vanuit een andere organisatie
- ⌚ 18:41 paar bestuurders
- ⌚ 18:193 collega bestuur.
- ⌚ 19:66 collega bestuurder van een andere organisatie,

o wie: ethische commissie

Quotations:

- ⌚ 4:11 etische commissie

o wie: externe collega's

Quotations:

- ⌚ 19:11 externe collega's

o wie: het zorgkantoor

Quotations:

- ⌚ 6:168 zorgkantoor

o wie: hoogopgeleide professor

Quotations:

- ⌚ 8:3 hoogopgeleiden professor

o wie: iemand van de bank

Quotations:

- ⌚ 7:24 iemand van de bank

o wie: inspectie van de gezondheidszorg

Quotations:

- ⌚ 14:152 inspectie van de gezondheidszorg,

o wie: intervisie collega's

Quotations:

- ⌚ 14:80 intervisie collegas

o wie: intervisiegroepje

Quotations:

- ⌚ 3:5 intervisie groep
- ⌚ 3:10 intervisie groep

- ⌚ 8:34 intervisie club
- ⌚ 9:11 intervisie club
- ⌚ 9:33 intervisie team
- ⌚ 11:3 intervisie groep
- ⌚ 12:22 intervisiegroep
- ⌚ 12:48 intervisie groep
- ⌚ 14:19 intervisie collegas
- ⌚ 14:20 intervisie collegas
- ⌚ 14:22 intervisie groep
- ⌚ 14:34 intervisie groep
- ⌚ 14:84 ntervisie groep
- ⌚ 15:60 intervisie groepje
- ⌚ 16:102 intervisie clubje
- ⌚ 16:104 intervisie groepen,
- ⌚ 18:50 intervisie groep
- ⌚ 20:63 intervisiegroep

o wie: kennisinstituten

Quotations:

- ⌚ 7:104 kennis centrum
- ⌚ 11:48 TU in eindhoven

o wie: klasgenoten

Quotations:

- ⌚ 11:37 je ook weer mensen

o wie: leerlingen

Quotations:

- ⌚ 12:193 leerlingen

o wie: leermeester

Quotations:

- ⌚ 15:23 leermeester

o wie: mijn oude teams

Quotations:

- ⌚ 14:153 oude teams

o wie: Nederlandse vereniging van zorgdirecteuren

Quotations:

- ⌚ 19:20 nederlandse vereniging van zorg directeuren

o wie: netwerk

Quotations:

- ⌚ 13:23 netwerk

o wie: oud bestuurder

Quotations:

- 12:152 oud bestuurder

o wie: oud collega's

Quotations:

- 3:80 mijn oude collega,
- 14:154 oude collegas
- 18:192 collega die dan nu gepensioneerd

o wie: oud MT lid

Quotations:

- 12:144 oud MT lid

o wie: oude baas

Quotations:

- 15:24 mijn baas was

o wie: verzekeraar

Quotations:

- 20:119 verzekeraar

o wie: voormalig bestuurders

Quotations:

- 6:142 voormalige bestuurders

◊ Wie: Gremia

17 Members:

o wie: adviesorgaan

Quotations:

- 18:7 adviesorgaan

o wie: cliëntenraad

Quotations:

- 1:72 cliëntenraad
- 3:77 cliëntenraad
- 4:19 cliënten raad
- 4:59 cliënten raad
- 6:87 cliëntenraad
- 6:90 CCR, dus dat is de cliëntenraad
- 6:94 de cliënten raad
- 6:128 De cliënten raad.
- 8:26 cliënten raad
- 9:94 cliënten raad
- 12:123 cliënten. Raad,
- 12:168 n cliëntenraad
- 12:180 cliënten raad is

- ⌂ 14:61 cliënten raad
- ⌂ 14:105 cliëntenraad
- ⌂ 14:109 cliëntenraad
- ⌂ 14:110 cliënten raad
- ⌂ 16:8 CCR
- ⌂ 20:24 de cliëntenraad

o wie: externe toezichthouders

Quotations:

- ⌂ 6:165 externe toezichthouders

o wie: gremia

Quotations:

- ⌂ 9:35 chemia
- ⌂ 9:53 4 chemia

o wie: inspectie

Quotations:

- ⌂ 6:166 inspectie

o wie: inspectie van de gezondheidszorg

Quotations:

- ⌂ 14:152 inspectie van de gezondheidszorg,

o wie: ledenraad

Quotations:

- ⌂ 14:149 leden raad

o wie: medezeggenschapsraad

Quotations:

- ⌂ 12:16 medezeggenschap
- ⌂ 12:18 medezeggenschap
- ⌂ 13:5 zeggingschap
- ⌂ 14:106 mede zeggenschap
- ⌂ 19:9 medezeggenschapp

o wie: raad van advies

Quotations:

- ⌂ 10:22 raad van advies
- ⌂ 10:113 raad lid van raad van advies.

o wie: raad van commissarissen

Quotations:

- ⌂ 1:12 commissarissen
- ⌂ 1:63 Raad van Commissarissen
- ⌂ 1:64 corrigeren
- ⌂ 1:65 raad van commissarissen.

- ⊗ 1:68 Raad van Commissarissen
- ⊗ 1:70 Raad van Commissarissen
- ⊗ 1:83 raad van commissarissen
- ⊗ 1:103 Raad van Commissarissen
- ⊗ 1:126 Raad van Commissarissen
- ⊗ 1:128 Raad van Commissarissen
- ⊗ 14:14 raad van commissie,
- ⊗ 20:151 commissarissen

o wie: raad van toezicht

Quotations:

- ⊗ 2:15 Raad van Toezicht
- ⊗ 4:89 raad van toezicht
- ⊗ 4:138 raad van toezicht
- ⊗ 5:120 raad van toezicht
- ⊗ 6:16 raad van toezicht
- ⊗ 6:32 raad van toezicht
- ⊗ 6:91 raad van toezicht
- ⊗ 6:163 raad van toezicht,
- ⊗ 7:12 raad van toezicht
- ⊗ 7:15 raad van toezicht
- ⊗ 7:19 raad van toezicht
- ⊗ 7:23 raad van toezicht
- ⊗ 7:35 raad van toezicht
- ⊗ 7:37 raad van toezicht
- ⊗ 7:96 raad van toezicht
- ⊗ 8:4 raad van toezicht
- ⊗ 8:5 raad van toezicht
- ⊗ 8:6 raad van toezicht
- ⊗ 8:80 raad van toezicht
- ⊗ 9:23 raad van toezicht
- ⊗ 9:42 raad van toezicht.
- ⊗ 9:45 raad van toezicht
- ⊗ 9:48 raad van toezicht
- ⊗ 9:49 raad van toezicht
- ⊗ 9:50 raad van toezicht
- ⊗ 9:96 raad van toezicht
- ⊗ 9:114 raad van toezicht
- ⊗ 9:138 raad van toezicht
- ⊗ 9:139 raad van toezicht
- ⊗ 11:12 raad van toezicht
- ⊗ 11:20 raad van toezicht
- ⊗ 11:69 raad van toezicht
- ⊗ 11:76 raad van toezicht
- ⊗ 11:107 eden van raad van toezicht
- ⊗ 11:123 raad van toezicht
- ⊗ 12:134 raad van toezicht
- ⊗ 12:151 raad van toezicht
- ⊗ 12:160 raad van toezicht
- ⊗ 12:178 de raad van toezicht
- ⊗ 12:185 raad van toezicht
- ⊗ 13:3 raad van toezicht
- ⊗ 13:29 raad van toezicht.
- ⊗ 13:100 raad van toezicht
- ⊗ 13:110 raad van toezicht
- ⊗ 14:35 raad van toezicht

- ⌚ 14:87 raad van toezicht
- ⌚ 14:146 raad van toezicht
- ⌚ 14:159 raad van toezicht
- ⌚ 14:160 raad van toezicht
- ⌚ 14:161 raad van toezicht
- ⌚ 16:9 raad van toezicht
- ⌚ 16:23 raad van toezicht
- ⌚ 16:72 raad van toezicht
- ⌚ 16:114 raad van toezicht,
- ⌚ 17:45 raad van toezicht
- ⌚ 18:45 raad van toezicht
- ⌚ 18:47 raad van toezicht
- ⌚ 19:5 raad van toezicht
- ⌚ 19:14 raad van toezicht
- ⌚ 20:150 raad van toezicht

o wie: toezichthouder

Quotations:

- ⌚ 4:82 toezichthouder
- ⌚ 7:26 toezichthouder
- ⌚ 14:9 toezicht

o wie: toezichthouders

Quotations:

- ⌚ 11:111 toezichthouders

o wie: voorzitter

Quotations:

- ⌚ 13:46 voortzitter

o wie: voorzitter Raad van Advies

Quotations:

- ⌚ 10:23 voorzitter van de raad van advies
- ⌚ 10:81 voortzitter van raad van advies
- ⌚ 10:158 voorzitter van de raad van advies

o wie: voorzitter Raad van Toezicht

Quotations:

- ⌚ 2:16 voorzitter van de Raad van Toezicht
- ⌚ 7:60 voorzitter, raad van toezicht.
- ⌚ 9:112 voortzitter raad van toezicht
- ⌚ 12:31 voorzichter van de raad van topezicht
- ⌚ 12:132 voorzitter van de raad van toezicht
- ⌚ 13:15 voorzitter van de raad van toezicht
- ⌚ 13:83 de voorzitter van de raad van toezicht,

o wie: voorzitter van de ondernemingsraad

Quotations:

- 🗨 12:167 voorzitters van ondernemingsraad
 - 🗨 17:12 voortzitter van de ondernemingsraad
 - 🗨 17:48 voortzitter van ondernemingsraad,
 - 🗨 20:25 ondernemingsraad voorzitter
-

🔹 Wie: Interne collega's

166 Members:

o wie: aanjager

Quotations:

- 🗨 13:47 aanjager

o wie: administratie

Quotations:

- 🗨 7:86 administratie

o wie: afdeling opleiden

Quotations:

- 🗨 12:192 afdeling opleiden

o wie: analist

Quotations:

- 🗨 13:53 die alles analyseert,

o wie: andere bestuurder

Quotations:

- 🗨 4:26 andere bestuurders

o wie: anderen

Quotations:

- 🗨 1:6 anderen
- 🗨 2:11 anderen

o wie: arts

Quotations:

- 🗨 13:81 arts

o wie: artsen

Quotations:

- 🗨 4:13 de artsen
- 🗨 5:11 artsen
- 🗨 5:47 artsen
- 🗨 10:189 de artsen
- 🗨 12:7 arts
- 🗨 12:183 e artsen

o wie: AVG officer

Quotations:

- 1:40 AVG
- 12:98 AMFG, functionaris

o wie: bedrijf

Quotations:

- 20:122 bedrijf

o wie: behandelaren

Quotations:

- 8:69 behandelare

o wie: beleidsadviseur

Quotations:

- 20:77 beleidsadviseur

o wie: beleidsafdeling

Quotations:

- 4:33 beleidsafdeling

o wie: beleidsmedewerkers

Quotations:

- 12:10 beleidsmedewerke
- 20:143 beleidsmedemedeewerkers

o wie: beleidsteam

Quotations:

- 12:2 beleidsteam
- 12:6 beleidsteam
- 19:3 beleidsteam

o wie: beschouwer

Quotations:

- 13:52 beschouwer

o wie: beste maat in de organisatie

Quotations:

- 5:17 beste maat

o wie: bestuur

Quotations:

- 9:74 het bestuur

o wie: bestuurder

Quotations:

- 6:70 bestuurder
- 9:18 directe bestuurders
- 10:35 allemaal bestuurders
- 16:50 bestuurders

o wie: bestuursbureau

Quotations:

- 6:58 bestuursbureau

o wie: bestuursgroep

Quotations:

- 10:34 bestuursgroep

o wie: bestuursondersteuner

Quotations:

- 13:72 bestuursondersteuner

o wie: bestuurssecretaris

Quotations:

- 3:75 bestuurssecretari
- 3:94 onze bestuurssecretaris
- 4:3 bestuurssecretaris
- 4:7 bestuurssecretaris
- 4:106 bestuurs segretaris
- 4:120 de bestuurssecretaris,
- 4:135 beslissingcommetaris
- 5:109 bestuursegretaris
- 5:118 bestuursegretariis
- 6:116 bestuurssecretaris
- 6:124 bestuurssecretaris
- 6:151 bestuursegretaris,
- 6:172 bestuurssegriaat..
- 7:93 bestuurs segretaris
- 8:2 bestuursecretaris
- 8:12 bestuurssecretaris?
- 8:56 bestuurssecretaris
- 8:72 bestuursegretaris
- 8:78 bestuursegretaris,
- 8:83 bestuursegretaris
- 8:93 bestuurssecretaris
- 8:104 bestuursegretaris
- 9:129 bestuurssecretaris
- 9:145 bestuursegretaris
- 10:2 bestuursegretaris,
- 10:82 bestuurssecretaris
- 10:126 de bestuursegretaris
- 10:134 bestuurssecretaris
- 10:139 romain
- 10:170 de bestuurssecretaris

- ⌂ 11:85 bestuurssecretaris
- ⌂ 11:92 bestuurssecretaris
- ⌂ 12:127 bestuurssecretaris
- ⌂ 12:129 bestuurs secretaris
- ⌂ 13:90 bestuur segretaar
- ⌂ 14:163 bestuursecretaris secretaresse
- ⌂ 17:66 bestuursecretaris

o wie: BIG

Quotations:

- ⌂ 12:88 BIG
- ⌂ 12:114 BIG medewerkers

o wie: CFO

Quotations:

- ⌂ 1:47 CFO
- ⌂ 1:125 Jacqueline
- ⌂ 10:75 CFO
- ⌂ 10:124 CFO
- ⌂ 10:179 CFO
- ⌂ 10:181 CFO

o wie: chagrijnen

Quotations:

- ⌂ 13:42 chagerijnen

o wie: clustermanager ambulante ondersteuning

Quotations:

- ⌂ 18:154 clustermanager ambulante ondersteuning

o wie: clustermanager wonen

Quotations:

- ⌂ 18:131 clustermanager wonen
- ⌂ 18:160 clustermanagers wonen
- ⌂ 18:175 clustermanagers wonen
- ⌂ 18:213 clustermanagers wonen

o wie: clustermanagers

Quotations:

- ⌂ 4:6 constume manage
- ⌂ 4:95 klustermanager
- ⌂ 4:124 klustermanagers,
- ⌂ 4:141 cluster managers
- ⌂ 16:117 kluster managers zorg
- ⌂ 18:2 clustermanagers
- ⌂ 18:14 waarnemer clustermanager (....)
- ⌂ 18:56 clustermanager
- ⌂ 18:115 clustermanager dagbesteding
- ⌂ 18:125 clustermanager wonen.

- ⌚ 18:151 clustermanagers als collectief
- ⌚ 18:199 clustermanagers
- ⌚ 19:69 cluster managers
- ⌚ 19:78 cluster manager

o wie: clustermanagers dagbesteding

Quotations:

- ⌚ 18:161 dagbesteding
- ⌚ 18:176 dagbesteding
- ⌚ 18:203 clustermanager dagbesteding.
- ⌚ 18:214 dagbesteding
- ⌚ 18:223 clustermanager dagbesteding.

o wie: colle directie team

Quotations:

- ⌚ 14:98 collega in het directieteam

o wie: collega

Quotations:

- ⌚ 1:8 waarmee ik werk
- ⌚ 1:19 iedereen
- ⌚ 1:56 collega's
- ⌚ 2:27 iedereen hier
- ⌚ 2:43 collega's zijn
- ⌚ 3:59 collega's
- ⌚ 11:2 collegas
- ⌚ 11:25 collega
- ⌚ 13:14 collega'
- ⌚ 14:8 collega' s
- ⌚ 14:13 collegas
- ⌚ 14:15 collegas
- ⌚ 14:78 collegas,
- ⌚ 15:4 collega's
- ⌚ 17:4 collega
- ⌚ 18:36 aantal collega's
- ⌚ 18:49 collega
- ⌚ 20:38 collega

o wie: collega bestuurder

Quotations:

- ⌚ 1:30 Guido is veel diplomatieker en Jacqueline is veel directer
- ⌚ 1:87 collega holdingdirecteuren
- ⌚ 1:106 Jacqueline en Guido en ik
- ⌚ 1:111 collega directieleden
- ⌚ 1:121 Guido
- ⌚ 1:123 Guido
- ⌚ 3:9 luc
- ⌚ 4:28 collega bestuurder
- ⌚ 6:64 collega bestuurde
- ⌚ 6:121 collega bestuurder
- ⌚ 7:72 collega bestuurders
- ⌚ 7:103 collegas

- 9:92 collega bestuurder
- 10:83 Krista
- 12:51 college bestuurders
- 13:77 mede bestuurde
- 13:86 mijn collega,
- 13:89 dezelfde collega
- 13:98 ook mijn collega
- 13:117 collega,
- 14:16 collega bestuurder
- 14:89 collega bestuurder
- 14:111 collega bestuurde
- 14:115 collega bestuurder
- 14:145 collega bestuurder
- 19:2 collega bestuurder
- 19:47 collega bestuurder
- 19:59 collega bestuurder
- 19:61 collega bestuurder
- 19:72 collega bestuurder
- 20:114 collega bestuurder

o wie: collega raad van bestuur

Quotations:

- 3:2 twee collegas dat wel en de raad van bestuur
- 3:8 collega bestuurders
- 3:12 bestuurders
- 3:55 collegas
- 3:73 collegs van raad van bestuur
- 3:78 at is luke en marijke mijn collega's
- 4:2 twee collegas
- 5:2 dat zijn mijn hans collega raad van bestuur
- 5:9 wederom hans
- 5:78 hans collega
- 6:12 collega bestuurder
- 6:125 collega bestuurder.
- 6:137 collega bestuurder
- 9:17 mijn collegas pete
- 9:111 collega peter, collega bestuur
- 9:123 ja mijn collega bestuurder
- 10:5 krita de collega
- 10:7 Krista
- 10:121 Krista,
- 10:132 krista
- 10:150 krista
- 10:164 KRISTA, krista
- 10:190 krista krista
- 13:2 mijn directe collega
- 15:12 collega's
- 15:13 mijn collega's
- 15:14 collega's zowel in het bestuur
- 15:55 mijn collega
- 15:78 collegas raad van bestuur
- 15:84 bestuurscollegas
- 16:87 twee nieuwe collegas, mijn nieuwe bestuurders,
- 17:11 collega bestuurder
- 17:39 Collega bestuurder
- 17:79 mijn collega

- 19:85 collega raad van bestuur,
- 20:20 mn directe collega,
- 20:112 mijn directe collega,

o wie: commissie kwaliteit

Quotations:

- 14:157 commissie kwaliteit

o wie: commissies

Quotations:

- 14:147 commissies,
- 14:158 extra commissie

o wie: communicatie medewerker

Quotations:

- 12:11 communicatie medewerker

o wie: concerncontroller

Quotations:

- 15:93 consume controller

o wie: controller

Quotations:

- 9:37 controller
- 9:44 controller
- 9:51 controller

o wie: coordinator

Quotations:

- 11:132 coördinatoren
- 11:136 coordinator

o wie: crisisteam

Quotations:

- 4:15 crisis team
- 4:66 crisis team
- 14:167 crisis team

o wie: criticus

Quotations:

- 12:95 top criticus

o wie: de filosoof

Quotations:

- 13:51 e filosoof

o wie: de kern van ons bedrijf

Quotations:

- 20:4 De kern van ons bedrijf

o wie: de zorg zelf

Quotations:

- 20:2 nou de zorg zelf,

o wie: deskundige mensen

Quotations:

- 3:26 deskundigen mensen
- 18:10 deskundig persoon
- 18:62 deskundige

o wie: directe collega's

Quotations:

- 6:2 paar directe collega's
- 18:23 directe collega

o wie: directeur

Quotations:

- 1:93 Guido
- 1:99 Guido
- 6:69 directeur
- 20:78 directeur
- 20:126 directeur.

o wie: directeur kortdurige zorg

Quotations:

- 5:79 directeur kortdurige zorg
- 5:94 directeur kortdurige zorg
- 5:101 kortdurige zorg
- 5:123 directeur kortdurige zorg

o wie: directeur P&O

Quotations:

- 17:5 directeur TNO
- 17:10 directeur PNO
- 17:20 directeur PNO
- 17:40 directeur PNO
- 17:60 directeur PNO
- 17:69 directeur PNO
- 17:84 directeur PNO

o wie: directeur zorg

Quotations:

- ⑤ 5:97 directeur zorg
- ⑤ 14:140 directeur zorg

o wie: directeuren

Quotations:

- ⑤ 1:10 directeuren van de bedrijven
- ⑤ 1:81 directeuren van bedrijven
- ⑤ 1:90 directeuren van bedrijven
- ⑤ 1:112 holdingdirecteuren
- ⑤ 1:114 directeuren van bedrijven
- ⑤ 6:6 directeuren
- ⑤ 6:9 directeuren,
- ⑤ 6:130 directeuren
- ⑤ 17:87 directeuren
- ⑤ 20:97 directeuren
- ⑤ 20:115 directeuren

o wie: directie

Quotations:

- ⑤ 1:86 directie
- ⑤ 6:57 directie
- ⑤ 6:73 directie
- ⑤ 6:157 directie
- ⑤ 6:160 directie
- ⑤ 6:171 directie

o wie: directie wonen met zorg

Quotations:

- ⑤ 5:71 directe wonen met zorg

o wie: directiegroep

Quotations:

- ⑤ 11:4 directie groep
- ⑤ 12:21 directiegroepen
- ⑤ 12:23 directiewerkgroep

o wie: directieraad

Quotations:

- ⑤ 6:92 eigen directie raad

o wie: directieteam

Quotations:

- ⑤ 5:4 directieteam
- ⑤ 5:10 directieteam
- ⑤ 5:13 directieteam
- ⑤ 6:109 directie team
- ⑤ 9:2 directie team
- ⑤ 9:5 directie team t
- ⑤ 9:21 directieteam

- 🗨️ 9:32 directie team
- 🗨️ 9:54 directie team
- 🗨️ 9:89 directie zit
- 🗨️ 9:121 directieleden
- 🗨️ 9:151 directie team
- 🗨️ 14:71 directie team
- 🗨️ 14:88 directie team
- 🗨️ 14:97 directie team
- 🗨️ 14:136 directie team
- 🗨️ 20:96 directie team

o wie: dokter

Quotations:

- 🗨️ 20:156 dokter

o wie: dokters

Quotations:

- 🗨️ 8:67 dokters
- 🗨️ 8:68 dokters
- 🗨️ 20:48 dokters

o wie: dwarskijkers

Quotations:

- 🗨️ 10:180 dwarskijkers

o wie: ethische commissie

Quotations:

- 🗨️ 4:11 ethische commissie

o wie: facilitaire man

Quotations:

- 🗨️ 18:11 facilitair manager
- 🗨️ 20:84 facilitaire man j

o wie: financial

Quotations:

- 🗨️ 20:90 financial

o wie: financieel perspectief

Quotations:

- 🗨️ 6:104 financieel perspectief,

o wie: financien

Quotations:

- 🗨️ 7:87 financieen

o wie: functie van het bedrijf

Quotations:

- 20:5 functie van ons bedrijf,

o wie: functiegebonden

Quotations:

- 14:164 unctie gebonde

o wie: functionaris gegevensbescherming

Quotations:

- 10:94 functionaris gegevens bescherming

o wie: gedragsdeskundige

Quotations:

- 18:4 gedragsdeskundige
- 18:5 gedragsdeskundige
- 18:140 gedragsdeskundige

o wie: geestelijk verzorgende

Quotations:

- 4:65 geestelijke verzorgen
- 17:52 geesterlijke verzorger

o wie: geestelijke zorg

Quotations:

- 4:10 geestelijke zorg

o wie: gelijkgestemden

Quotations:

- 11:8 gelijkgestemde
- 18:39 gelijk gestemde

o wie: geneeskundige

Quotations:

- 19:44 geneeskundige

o wie: groep mensen

Quotations:

- 13:27 groep mensen

o wie: holdingdirectie

Quotations:

- 1:23 holdingdirectie
- 1:27 holdingdirectie

- ③ 1:69 holdingdirectie
- ③ 1:102 Holdingdirectie leden
- ③ 1:110 holdingdirectie

o wie: hoofd communicatie

Quotations:

- ③ 5:125 hoofd communicatie

o wie: hoofd extramurale zorg

Quotations:

- ③ 2:96 Hoofd Extramurale Zorg

o wie: hoofd financien

Quotations:

- ③ 18:155 financiële hoofd
- ③ 18:222 hoogste financiën

o wie: Hoofd gastvrijheid

Quotations:

- ③ 2:33 Hoofd gastvrijheid:

o wie: hoofd intramurale zorg

Quotations:

- ③ 2:129 Hoofd intramurale zorg

o wie: hoofd medische dienst

Quotations:

- ③ 19:95 hoofd medice dienst

o wie: hoofd P&O

Quotations:

- ③ 2:30 Hoofd P&O
- ③ 2:90 Hoofd P&O

o wie: horizontale collega's

Quotations:

- ③ 19:10 horizontale collega's

o wie: hr adviseur

Quotations:

- ③ 12:115 HR, adviseurs
- ③ 20:144 HR adviseur

o wie: hr manager

Quotations:

- ⌚ 3:19 manager hr
- ⌚ 7:76 HR
- ⌚ 10:130 manager HR
- ⌚ 10:136 manager HR
- ⌚ 10:140 HR ro
- ⌚ 10:143 manager. HR
- ⌚ 15:70 hr manager
- ⌚ 16:18 HR
- ⌚ 19:45 hr manager
- ⌚ 19:76 manager HR
- ⌚ 20:91 HR man

o wie: huidige collega's

Quotations:

- ⌚ 14:79 huidige collega's

o wie: iedereen onder de eindverantwoordelijke

Quotations:

- ⌚ 20:103 iedereen onder direct de eind verantwoordelijke.

o wie: iemand die alles ziet

Quotations:

- ⌚ 13:49 die alles ziet

o wie: iemand die anders is dan de anderen

Quotations:

- ⌚ 12:109 dat is een soort waslijntje daar zitten allemaal van die vogeltjes op en eentje hangt op zn kop. En...

o wie: iemand onder mij

Quotations:

- ⌚ 14:99 nder mij

o wie: inhoudelijk specialist

Quotations:

- ⌚ 1:14 zijn of haar discipline
- ⌚ 3:83 de managers op bepaalde dossiers
- ⌚ 8:7 deskundige
- ⌚ 9:10 wat op hun gebied speelt
- ⌚ 14:36 allemaal andere mensen dus afhankelijk van je vraag stuk, is het meer psygologisch en financieel is...
- ⌚ 18:221 verantwoordelijke.
- ⌚ 20:89 de vakspecialist

o wie: intern

Quotations:

- ⌚ 18:44 intern

o wie: interne auditer

Quotations:

- 10:4 interne olderder

o wie: interne mensen

Quotations:

- 11:56 interne mensen

o wie: kwaliteitsmanager

Quotations:

- 5:68 kwaliteitsmanager

o wie: leden directieteam

Quotations:

- 5:87 paar leden binnen directie team

o wie: locatiemanagers

Quotations:

- 3:67 managers van een locatie
- 3:69 locatie manager
- 5:90 locatie managers
- 13:96 locatie managers

o wie: management

Quotations:

- 12:102 management
- 12:138 management
- 15:32 managment

o wie: managementteam

Quotations:

- 2:41 MT
- 2:44 MT leden
- 2:101 MT
- 4:21 management team
- 4:115 management team
- 8:19 mt lid
- 8:20 mt leden
- 8:52 mt lid
- 8:71 mt lid
- 8:74 mt leden
- 8:96 mt lid wel eens mopperen over een andere mt lid
- 8:112 MT leden doe
- 9:120 MT leden
- 9:152 ieder MT lid
- 11:9 medewerker mt
- 11:16 mt
- 11:18 mt

- ⌚ 11:75 id van het MT
- ⌚ 11:95 mt
- ⌚ 11:101 1 mt lid
- ⌚ 11:105 mt lid
- ⌚ 12:3 MT
- ⌚ 12:9 MT
- ⌚ 12:14 MT
- ⌚ 12:26 MT
- ⌚ 12:78 MTer
- ⌚ 12:87 MT leden
- ⌚ 12:97 nieuwe mt
- ⌚ 12:128 MT
- ⌚ 12:130 MT lid
- ⌚ 12:131 MT lid
- ⌚ 12:139 MT lid ook,
- ⌚ 12:163 ook MT leden
- ⌚ 12:188 stabiel MT
- ⌚ 13:7 managers team
- ⌚ 13:28 management team
- ⌚ 16:2 management team
- ⌚ 16:15 management team leden
- ⌚ 16:40 mt lid
- ⌚ 16:61 mijn mt
- ⌚ 16:73 mt
- ⌚ 16:76 mt leden
- ⌚ 16:82 mt lid
- ⌚ 16:92 managment team,
- ⌚ 16:95 mt
- ⌚ 16:116 MT lid
- ⌚ 18:3 NT
- ⌚ 18:16 hele NT
- ⌚ 18:19 NT
- ⌚ 18:114 NT
- ⌚ 18:130 NT
- ⌚ 18:164 buiten NT
- ⌚ 18:168 NT.
- ⌚ 18:170 NT
- ⌚ 18:185 NT
- ⌚ 18:198 NT
- ⌚ 18:202 NT
- ⌚ 18:206 volledige NT
- ⌚ 18:212 NT

o wie: manager bedrijfsvoering

Quotations:

- ⌚ 2:29 Manager Bedrijfsvoering
- ⌚ 2:87 Manager Bedrijfsvoering
- ⌚ 2:118 Manager Bedrijfsvoering
- ⌚ 2:120 Manager Bedrijfsvoering
- ⌚ 7:5 manager en bedrijfsvoering
- ⌚ 7:11 managers bedrijfsvoering
- ⌚ 7:75 bedrijfsvoering
- ⌚ 7:90 manager bedrijfsvoering

o wie: manager bureau zorgbemiddeling

Quotations:

- 17:55 manager van ons bureau zorgbemiddeling

o wie: manager communicatie**Quotations:**

- 1:92 Patricia
- 5:84 manager communicatie
- 12:5 communicatie

o wie: manager dagbesteding**Quotations:**

- 7:106 manager van dagbesteding

o wie: manager expertise**Quotations:**

- 19:43 manager expertise

o wie: manager facilitair bedrijf**Quotations:**

- 5:70 manager facilitair bedrijf
- 5:80 manager facilitair bedrijf
- 5:95 manager van zieke en bedrijf
- 5:112 manager facilitair bedrijf

o wie: manager finance**Quotations:**

- 10:73 manager fiac,
- 10:166 manager fiac bij.
- 16:17 finance

o wie: manager finance and control**Quotations:**

- 5:83 manager van finance and control

o wie: manager kortdurige zorg**Quotations:**

- 5:113 manager kortdurige zorg

o wie: manager kwaliteit**Quotations:**

- 13:109 manager kwaliteit

o wie: manager kwaliteit en veiligheid**Quotations:**

- 13:73 manager kwaliteit en veiligheid

o wie: manager P&O

Quotations:

9:146 manager TNO

o wie: manager thuiszorg

Quotations:

13:65 manager thuiszorg

o wie: manager vastgoed

Quotations:

2:109 manager vastgoed

o wie: manager zorg

Quotations:

16:19 zorg

o wie: manager zorg en inkoop

Quotations:

13:106 manager zorg en inkoop

o wie: managers

Quotations:

3:3 managers
3:13 managers.
3:16 managers
3:36 managers,
3:51 managers
3:66 managers,
3:71 manager
3:86 managers
5:3 managers
5:89 managers
7:99 managers
9:132 managers
9:133 managers
10:178 manager
11:115 managers
12:4 managers
12:24 managers
12:25 managers.
12:34 managers onder mij
12:63 manager
12:118 managers
12:136 managers
13:62 managers
13:64 managers
13:95 manager
15:10 managers
15:15 managers.
15:16 managers

- ③ 16:4 managers
- ③ 16:16 managers
- ③ 19:4 manager
- ③ 19:63 managers

o wie: medewerker

Quotations:

- ③ 2:22 medewerkers
- ③ 2:134 medewerkers
- ③ 4:63 medewerker
- ③ 5:6 medewerkers
- ③ 5:14 individuele medewerkers
- ③ 8:65 medewerkers
- ③ 8:87 medewerkers
- ③ 9:76 medewerkers
- ③ 9:153 medewerkers
- ③ 12:19 medewerkers
- ③ 12:59 medewerker
- ③ 12:62 medewerkers,
- ③ 12:120 medewerkers,
- ③ 14:108 medewerker
- ③ 14:117 medewerker
- ③ 16:119 medewerkers

o wie: medewerker huishouding

Quotations:

- ③ 12:30 medewerker huishouding

o wie: medewerker technische dienst

Quotations:

- ③ 8:90 medewerker van de technische dienst

o wie: medewerkers

Quotations:

- ③ 12:103 medewerkers.

o wie: medewerkersperspectief

Quotations:

- ③ 6:106 medewerkersperspectief

o wie: medisch adviseur

Quotations:

- ③ 13:124 mede adviseur

o wie: mensen

Quotations:

- ③ 6:50 mensen
- ③ 19:29 mensen

o wie: mensen aan wie ik leiding geef

Quotations:

🗨️ 10:18 mensen aan wie ik leiding geef

o wie: mensen die er al 40 jaar werken

Quotations:

🗨️ 20:155 mensen die er al 40 jaar werken

o wie: mensen die er al lang werken

Quotations:

🗨️ 12:187 mensen die er al lang werken

o wie: middenkader

Quotations:

🗨️ 16:3 midde kader

o wie: motivator

Quotations:

🗨️ 13:20 motivator

o wie: noodzakelijke zeikerds

Quotations:

🗨️ 20:127 nootzakelijk zeikerds

o wie: ondergeschikten

Quotations:

🗨️ 19:8 mensen aan wie ik leiding geef

o wie: operationeel managers

Quotations:

🗨️ 11:81 operationeel managers

o wie: optimisten

Quotations:

🗨️ 13:43 optimisten

o wie: PR dame

Quotations:

🗨️ 7:79 PR dame,

o wie: praatpaal

Quotations:

🗨️ 20:69 goede praatpaal

o wie: randdenker

Quotations:

- 13:40 rand denker

o wie: receptioniste

Quotations:

- 8:45 receptioniste
- 8:91 receptioniste
- 8:114 receptioniste

o wie: regelaar

Quotations:

- 13:48 regelaar,

o wie: regiomanagers

Quotations:

- 10:30 regiomanagers
- 10:71 regiomanagers
- 10:151 regiomanager
- 10:172 regiomanagers
- 10:187 regiomanagers

o wie: schoonmaker

Quotations:

- 12:45 schoonmaker

o wie: secretaresse

Quotations:

- 2:18 mijn secretaris
- 2:31 Secretaresses
- 2:122 secretaresse
- 4:56 secreteresse
- 8:17 secretaresse
- 10:8 mariska
- 10:58 goede secretaresse
- 10:148 Mariska
- 10:188 mariska
- 11:63 secretaresse
- 11:91 secretaresse
- 11:104 secretaresse
- 12:44 secretaresse
- 15:41 secretaresse
- 20:142 e secretaresse

o wie: secretariaat

Quotations:

- 17:33 mijn segretariaat

o wie: SIG

Quotations:

③ 18:96 SIG

o wie: sociaal perspectief

Quotations:

③ 6:102 sociaal perspectief

o wie: specialist ouderen geneeskunde

Quotations:

③ 12:8 SOG, een specialist ouderen geneeskunden

o wie: specifieke groepjes

Quotations:

③ 14:148 specifieke groepjes

o wie: staffuncties

Quotations:

③ 1:9 Holdingstaff,
③ 1:78 Guido of een Laurens
③ 1:80 holdingstaff
③ 1:88 staffleden
③ 12:116 stafmensen
③ 18:8 andere staff medewerkers
③ 18:138 staff
③ 18:142 staffuncties
③ 18:200 staff mensen
③ 20:141 staf functies

o wie: steunpilaren

Quotations:

③ 15:88 steunpilaren

o wie: team

Quotations:

③ 6:11 binnen het team
③ 12:194 teams

o wie: team beleid innovatie communicatie

Quotations:

③ 12:89 team Beleid Innovatie communicatie

o wie: teamleiders

Quotations:

- 📄 12:101 team leiders,
- 📄 18:34 teamleider
- 📄 18:172 teamleiders

o wie: teammanagers

Quotations:

- 📄 4:86 de teammangers
- 📄 4:104 teammanagers
- 📄 12:41 teammanagers
- 📄 12:100 team managers
- 📄 12:119 team managers
- 📄 12:166 team managers

o wie: therapeut

Quotations:

- 📄 18:9 creatief therapeut
- 📄 18:139 creatief therapeut

o wie: tweede lijn

Quotations:

- 📄 20:102 e tweede lijn

o wie: uitvoerende medewerkers

Quotations:

- 📄 19:26 uitvoerende medewerkers
- 📄 19:55 uitvoerende medewerkers

o wie: verbinders

Quotations:

- 📄 12:121 verbinders

o wie: verbindingsofficier

Quotations:

- 📄 19:42 verbinding officieer

o wie: verpleegkundige

Quotations:

- 📄 3:68 verpleegkundige
- 📄 13:31 verpleegkundigen
- 📄 20:157 verpleegkundige

o wie: vertrouwenspersoon

Quotations:

- 📄 6:140 vertrouwenspersonen

o wie: vogeltjes op de rug van de neushoorn

Quotations:

- 🗨 15:76 vogeltjes die altijd op de rug van de neushoorn

o wie: vrijwilligers**Quotations:**

- 🗨 2:23 vrijwilligers
- 🗨 12:189 vrijwilligers

o wie: vrouw bij de receptie**Quotations:**

- 🗨 20:83 vrouw bij de receptie

o wie: waarnemer**Quotations:**

- 🗨 18:25 collega waarnemer
- 🗨 18:181 waarnemer
- 🗨 18:188 waarnemer

o wie: waarschuwers**Quotations:**

- 🗨 7:9 waarschuwers

o wie: zorgdirecteuren**Quotations:**

- 🗨 17:64 zorgdirecteuren
- 🗨 17:74 zorgdirecteuren

o wie: zorgmanagers**Quotations:**

- 🗨 16:107 zorgmanagers
- 🗨 16:109 zorgmanagers

o wie: zwartdenker**Quotations:**

- 🗨 13:39 zorgdenke

🔗 Wie: Media**8 Members:****o wie: de krant****Quotations:**

- 🗨 11:58 de krant

o wie: Facebook groepen

Quotations:

🗨️ 19:23 facebook groepen

o wie: het nieuws

Quotations:

🗨️ 11:57 nieuws

🗨️ 18:108 nieuws

o wie: krant

Quotations:

🗨️ 3:48 NRC

o wie: media

Quotations:

🗨️ 11:59 de media

🗨️ 20:80 media

o wie: serieuze media

Quotations:

🗨️ 20:81 serieuze media

o wie: skipper

Quotations:

🗨️ 18:112 skipper

o wie: zorgvisie

Quotations:

🗨️ 18:111 zorgvisie

🔹 **Wie: Privé**

10 Members:

o wie: broer

Quotations:

🗨️ 2:8 broer

o wie: dominee

Quotations:

🗨️ 17:53 dominee

o wie: familieleden

Quotations:

🗨️ 20:26 familieleden,

🗨️ 20:37 familieleden

o wie: iemand die je goed kent

Quotations:

📖 15:6 iemand die ons goed kent

o wie: maatje

Quotations:

📖 17:59 maatje

o wie: maatjes

Quotations:

📖 15:87 maatjes

📖 17:13 maatjes

o wie: mensen om mij heen

Quotations:

📖 1:2 Mensen om mij heen

o wie: opvoeding

Quotations:

📖 12:54 opvoeding

o wie: ouders

Quotations:

📖 2:7 ouders

o wie: vrienden

Quotations:

📖 2:63 vriendin

📖 3:56 goede vriend

📖 3:62 vriend

📖 3:81 goede vriend

📖 7:85 vriendschap

📖 12:33 vrienden

📖 15:63 vrienden

🔹 **Wie: Thuis**

5 Members:

o wie: gezin

Quotations:

📖 14:17 prive gezin

o wie: inner circle

Quotations:

6:59 innercircle

o wie: kinderen

Quotations:

- 2:2 kinderen
- 2:5 kinderen
- 10:10 kinderen
- 10:11 kinderen
- 10:13 kinderen

o wie: partner

Quotations:

- 1:21 echtgenote
- 2:62 partner
- 4:83 mijn man
- 4:109 mijn echtgenoot
- 6:13 thuis, mijn eigen vrouw
- 7:2 mijn vrouw
- 12:32 mijn vrouw
- 13:4 ige vrouw
- 13:16 mijn vrouw
- 15:62 partner
- 16:84 mijn man
- 17:2 mijn partner
- 20:10 ja zeke

o wie: thuis

Quotations:

- 9:67 thuis natuurlijk ook
- 12:38 thuis
- 14:2 thuis
- 14:86 thuisfront
- 20:8 thuis
- 20:66 thuis

◇ **Wie: Wet en Regelgeving**

12 Members:

o wie: de wet

Quotations:

- 4:69 wettelijk i

o wie: gemeente

Quotations:

- 1:73 gemeente
- 4:118 gemeentelijke
- 7:27 gemeente
- 18:93 gemeentes
- 18:156 gemeentes
- 20:120 gemeente

o wie: het Kabinet

Quotations:

20:132 kabinet

o wie: jeugdwet

Quotations:

18:95 jeugdwet

o wie: juridisch perspectief

Quotations:

6:103 juridisch perfectief

o wie: Minister President Rutte

Quotations:

20:131 rutte

o wie: ministerie

Quotations:

10:16 ministerie

10:156 VVS

o wie: politiek

Quotations:

4:119 politieke

o wie: secretaris generaal

Quotations:

10:17 secretaris generaal

10:20 segretaris genera

10:27 SG

o wie: wet

Quotations:

10:97 wet

o wie: wethouders bij gemeenten

Quotations:

1:57 wethouders in de gemeentes

7:28 wethouder

9:106 wethouder

9:107 wet houde

o wie: WMO

Quotations:

◊ Wie: Zelf

1 Members:

o wie: zelf

Quotations:

- 1:76 zelf
- 4:130 naar mij kijken
- 5:88 ikzelf
- 5:103 ik en hans haha,!
- 5:116 zelf
- 7:51 zelf
- 7:53 zelf
- 7:92 zelf
- 8:50 zelf
- 8:106 ik
- 8:111 eigen rol
- 9:102 ikzelf
- 9:104 mezelf
- 9:128 mijzelf
- 9:137 mezelf,
- 10:131 zelf
- 11:100 ikzelf
- 11:117 zelf
- 11:122 zelf
- 12:165 ik zelf
- 12:177 zelf
- 13:13 ik zelf
- 13:107 zelf,
- 14:121 ikkuh, ja ik ben daar heel goed,
- 14:144 zelf te doen
- 15:95 zelf
- 16:99 mezelf
- 16:113 zelf,
- 17:76 ikzelf
- 17:80 ikzelf,
- 18:184 zelf
- 18:186 mijn rol
- 18:207 ik
- 19:84 zelf
- 20:12 zichzelf in hun rol kunnen inschatten
- 20:17 dat zelf heel erg te doen
- 20:106 Dat is mijn werk!

◊ Wijze: Advies

40 Members:

o wijze: absurditeiten laten zien

Quotations:

- 14:102 absurditeit laten zien

o wijze: advies

Quotations:

- ⌚ 5:107 adviezen
- ⌚ 6:23 afvies
- ⌚ 7:41 advies
- ⌚ 9:4 adviezen
- ⌚ 10:161 advies
- ⌚ 14:58 advies
- ⌚ 19:25 advies

o wijze: andere bril uitleggen

Quotations:

- ⌚ 13:92 andere bril uit te leggen

o wijze: andere invalshoek dan de rest

Quotations:

- ⌚ 10:183 andere invalshoek zit dan de rest

o wijze: andere kant benoemen

Quotations:

- ⌚ 13:103 andere kant te benoemen,

o wijze: andere woorden te geven

Quotations:

- ⌚ 13:93 andere woorden te geven

o wijze: anders denken

Quotations:

- ⌚ 18:26 anders over denkt

o wijze: back to normal

Quotations:

- ⌚ 19:82 back to normal

o wijze: balans

Quotations:

- ⌚ 6:99 balans
- ⌚ 6:107 balans
- ⌚ 8:103 balans
- ⌚ 11:31 balans

o wijze: beetje meenemen

Quotations:

- ⌚ 2:123 beetje mee te nemen

o wijze: belangenvrij uitwisselen

Quotations:

🗨 18:42 belangenvrij uitwisselen

o wijze: design thinking

Quotations:

🗨 11:47 design thinking

o wijze: er anders tegen aan kijken

Quotations:

🗨 15:19 kijken er anders tegenaan

o wijze: ergens iets van vinden

Quotations:

🗨 20:128 ergens nog iets van vind,

o wijze: ergens niet mee eens zijn

Quotations:

🗨 16:6 ergens niet mee eens zijn

o wijze: haarscherp voorhouden

Quotations:

🗨 16:5 haarscherp voorhouden

o wijze: helpen

Quotations:

🗨 8:109 helpen

o wijze: inspireren

Quotations:

🗨 14:59 inspiratie

o wijze: luisteren

Quotations:

- 🗨 10:62 hoo
- 🗨 11:89 hoort en het ander wat die ander hoort
- 🗨 11:118 luisteren
- 🗨 13:10 luistert
- 🗨 16:85 luisteren,
- 🗨 18:101 beluisteren
- 🗨 18:217 luisteren

o wijze: meer wegen naar Rome

Quotations:

- ⌵ 4:101 meer wegen naar rome
- ⌵ 13:84 meerdere wegen die naar rome leiden,

o wijze: met beide benen op de grond zetten

Quotations:

- ⌵ 16:66 beide benen op de grond te zetten

o wijze: net even iets anders doen

Quotations:

- ⌵ 4:100 net iets anders te doen

o wijze: net even iets anders uitleggen

Quotations:

- ⌵ 4:99 net even iets anders uit te leggen

o wijze: ongevraagd advies geven

Quotations:

- ⌵ 18:128 ongevraagd advies te krijgen

o wijze: ongevraagd feedback geven

Quotations:

- ⌵ 6:25 ongevraagd

o wijze: scherp houden

Quotations:

- ⌵ 8:102 scherp
- ⌵ 16:81 scherp houden

o wijze: signalen terug geven

Quotations:

- ⌵ 3:21 signalen terug
- ⌵ 8:15 signale

o wijze: Socratische manier

Quotations:

- ⌵ 6:82 socratische manier

o wijze: sparren

Quotations:

- ⌵ 2:51 sparren
- ⌵ 4:84 spar
- ⌵ 5:53 sparren
- ⌵ 11:26 sparren

o wijze: spiegel

Quotations:

- 2:21 spiegels
- 2:25 spiegels
- 5:119 spiegel
- 9:19 spiegel
- 10:9 spiegel voor
- 10:162 spiegel voor
- 13:12 spiegel
- 13:18 spiegel
- 19:37 spiegels.

o wijze: spiegel organiseren**Quotations:**

- 12:40 spiegel ook weer gaat organiseren

o wijze: spiegelen**Quotations:**

- 6:145 spiegelen
- 18:48 spiegelen

o wijze: spiegels creeren**Quotations:**

- 2:9 creëer spiegels

o wijze: sturen op achtergrond**Quotations:**

- 2:124 stuurt een beetje op de achtergrond

o wijze: to the point advies**Quotations:**

- 7:42 to the point advies

o wijze: vanuit verschillende hoeken**Quotations:**

- 12:52 vanuit verschillende hoeken

o wijze: verschillende perspectieven**Quotations:**

- 6:100 verschillende perspectieven
- 6:101 verschillende perspectieven

o wijze: vinger op de zere plek**Quotations:**

- 6:22 de vinger op de zere plek

o wijze: visie

Quotations:

🗨️ 18:65 visie

o wijze: wijzer antwoord terug

Quotations:

🗨️ 2:6 wijs wijzer antwoord terug

🔹 **Wijze: Directe communicatie**

98 Members:

o wijze: actief vragen

Quotations:

🗨️ 3:22 actief te vragen

o wijze: afbranden

Quotations:

🗨️ 15:25 afgebrand

o wijze: afreageren

Quotations:

🗨️ 18:147 af te reageren

o wijze: allerlei communicatie momenten

Quotations:

🗨️ 5:56 allerlei communicatie momenten

o wijze: alles eruit flappen

Quotations:

🗨️ 1:117 het er allemaal zo uit,

o wijze: alles zeggen

Quotations:

🗨️ 11:94 alles tegen zeggen

o wijze: benoemen

Quotations:

🗨️ 11:79 benoemen

🗨️ 11:119 wat is er aan de hand je bent boos

🗨️ 18:20 noemen

o wijze: bespreken

Quotations:

🗨️ 6:150 bespreek

🗨️ 8:76 bespreken

- ⌚ 8:101 bespreek
- ⌚ 9:7 bespreken
- ⌚ 9:14 bespreken
- ⌚ 11:97 bespreek
- ⌚ 11:124 bespreken
- ⌚ 11:126 bespreken
- ⌚ 16:57 besproken

o wijze: besproken

Quotations:

- ⌚ 4:51 besproken

o wijze: bij de ballen pakken

Quotations:

- ⌚ 15:8 bij mijn ballen gepakt

o wijze: blootstellen aan spervuur

Quotations:

- ⌚ 11:29 bloedstellen aan spervuur

o wijze: communicatie

Quotations:

- ⌚ 6:40 communicate
- ⌚ 10:50 communicatie
- ⌚ 18:171 communicatie

o wijze: communiceren

Quotations:

- ⌚ 1:5 communiceren

o wijze: complimentjes

Quotations:

- ⌚ 5:106 complementeus

o wijze: contact

Quotations:

- ⌚ 9:130 contact
- ⌚ 11:72 contact
- ⌚ 13:78 contact

o wijze: de juiste vragen stellen

Quotations:

- ⌚ 11:33 de juiste vragen te stellen

o wijze: dialoog

Quotations:

- ⌚ 4:48 dialoog
- ⌚ 6:79 dialoog te voeren
- ⌚ 6:81 dialoog
- ⌚ 19:52 dialoog

o wijze: direct**Quotations:**

- ⌚ 5:42 niet mee wachten
- ⌚ 7:40 heel direct
- ⌚ 7:64 altijd direc
- ⌚ 9:69 directe contact
- ⌚ 11:102 direct aan
- ⌚ 14:123 direct
- ⌚ 18:82 kortere directe aanpak
- ⌚ 18:135 vrij direct commentaar ja.

o wijze: directe vragen**Quotations:**

- ⌚ 18:133 directe vrage

o wijze: directheid**Quotations:**

- ⌚ 18:53 directheid
- ⌚ 18:54 directheid

o wijze: discussie**Quotations:**

- ⌚ 1:46 discussie
- ⌚ 4:23 discussie
- ⌚ 4:30 discussie
- ⌚ 15:39 discussie
- ⌚ 16:90 discussie
- ⌚ 17:8 discusieren
- ⌚ 19:24 gediscussierd
- ⌚ 20:99 discussie
- ⌚ 20:100 discussie

o wijze: eerlijk zeggen**Quotations:**

- ⌚ 1:28 eerlijk zij
- ⌚ 15:82 eerlijk zeggen

o wijze: eerlijke boodschap**Quotations:**

- ⌚ 14:122 eerlijke boodschap
- ⌚ 14:124 eerlijke boodschap

o wijze: face to face

Quotations:

- 🗣️ 2:75 face to face
- 🗣️ 3:60 face to face
- 🗣️ 12:65 face to face
- 🗣️ 13:79 face to face,
- 🗣️ 13:97 face to face
- 🗣️ 16:34 face to face
- 🗣️ 18:71 face to face
- 🗣️ 18:73 face to face
- 🗣️ 19:53 face to face

o wijze: feedback

Quotations:

- 🗣️ 1:51 feedback
- 🗣️ 1:52 feedback
- 🗣️ 2:20 feedback
- 🗣️ 2:54 feedback
- 🗣️ 4:37 ongezoeten feedback
- 🗣️ 6:5 feedback
- 🗣️ 6:15 feedback
- 🗣️ 6:24 feedback
- 🗣️ 7:7 geeft me ook wel dingen terug
- 🗣️ 8:14 feedback
- 🗣️ 9:27 feedback,
- 🗣️ 9:41 feedback
- 🗣️ 9:77 feedback
- 🗣️ 9:126 feedback
- 🗣️ 9:127 feedback
- 🗣️ 10:21 feedback
- 🗣️ 10:33 feedback
- 🗣️ 10:160 feedback
- 🗣️ 11:103 bij ons binnenkomt wat dat voor mij betekent
- 🗣️ 12:43 feedback
- 🗣️ 14:26 feedback
- 🗣️ 14:27 feedback
- 🗣️ 14:63 feedback
- 🗣️ 14:92 feedback
- 🗣️ 14:155 feedback
- 🗣️ 15:11 die geven mij ook rustig terug
- 🗣️ 15:20 jij er nu op reageert kunnen wij er niet mee verder.
- 🗣️ 16:12 teruggeven wat de reactie van mevrouw met ons gedaan heeft.
- 🗣️ 17:7 feedback
- 🗣️ 17:9 feedback
- 🗣️ 17:22 feedback
- 🗣️ 17:28 feedback
- 🗣️ 18:27 constante feedback
- 🗣️ 18:84 feedback
- 🗣️ 18:87 feedback
- 🗣️ 19:16 feedback
- 🗣️ 20:30 feedback
- 🗣️ 20:36 feedback,
- 🗣️ 20:40 feedback
- 🗣️ 20:43 feedback
- 🗣️ 20:46 feedback
- 🗣️ 20:71 klassieke feedback
- 🗣️ 20:75 terug te geven aan de andere

o wijze: geen blad voor de mond

Quotations:

- 5:48 geen blad voor de mond

o wijze: geplande feedback

Quotations:

- 17:26 feedback doe je niet elke keer ter ontepas gooit.

o wijze: gesprek

Quotations:

- 2:76 gesprek
- 2:79 gesprek
- 7:31 gesprek
- 11:45 gesprek
- 12:50 goede gesprek
- 12:69 gesprek
- 13:45 gesprek
- 14:113 gesprek.
- 15:38 gesprekken
- 15:50 recht op en neer via gesprekken
- 16:26 gesprek met elkaar
- 16:46 gesprek,
- 16:59 gesprekken
- 16:68 gesprek
- 19:6 gesprek
- 19:74 gesprek voeren

o wijze: gesprek organiseren

Quotations:

- 7:95 organiseer vaak wel , nodig is een goed gesprek.

o wijze: gesprekken

Quotations:

- 3:28 gesprekken
- 3:37 mooie gesprekken
- 11:114 gesprekken
- 14:65 gesprekken
- 14:90 gesprekken

o wijze: gesprekken aan tafel

Quotations:

- 14:51 gesprekken soms aan tafel

o wijze: gesprekstechnieken

Quotations:

- 9:61 gesprekstechnieken

o wijze: gespreksvorm op gelijkwaardig niveau

Quotations:

- 🗨️ 19:67 gespreksvorm, op gelijkwaardig niveau

o wijze: gewoon zeggen

Quotations:

- 🗨️ 12:141 die zegt het gewoon

o wijze: gezegd wat er gezegd moet worden

Quotations:

- 🗨️ 9:58 gezegd wat er gezegd moet worden,

o wijze: goed benoemen

Quotations:

- 🗨️ 10:171 goed benoeme

o wijze: goed uitleggen

Quotations:

- 🗨️ 18:66 goeie manier van uitleggen

o wijze: goede vragen stellen

Quotations:

- 🗨️ 19:49 goede vragen stelt

o wijze: hardop benoemen

Quotations:

- 🗨️ 16:44 hard op te benoemen

o wijze: heel direct

Quotations:

- 🗨️ 1:43 heel direct doet
- 🗨️ 17:19 heel direct

o wijze: iets terug zeggen

Quotations:

- 🗨️ 1:3 Want die zeggen wat terug

o wijze: in my face

Quotations:

- 🗨️ 6:45 in my face

o wijze: in your face

Quotations:

- 🗨️ 16:96 n your fac

o wijze: individuele gesprekken

Quotations:

- ⌚ 2:89 individuele gesprekken
- ⌚ 2:107 individuele overleggen
- ⌚ 8:29 individueel gesprek

o wijze: interactief

Quotations:

- ⌚ 10:49 interactief,

o wijze: je mag alles zeggen

Quotations:

- ⌚ 9:66 je mag alles zeggen

o wijze: kringgesprek

Quotations:

- ⌚ 10:45 kringgesprek

o wijze: kritische vragen stellen

Quotations:

- ⌚ 3:4 kritisch kunnen bevragen
- ⌚ 11:23 kritisch bevragen
- ⌚ 11:30 kritisch bevraagd
- ⌚ 11:77 kritische vragen te stellen
- ⌚ 13:102 kritische vragen
- ⌚ 13:111 kritisch te bevragen
- ⌚ 20:153 kritische vragen te stellen

o wijze: lekker plat

Quotations:

- ⌚ 17:35 lekker plat,

o wijze: letterlijk

Quotations:

- ⌚ 2:112 Letterlijk

o wijze: lichaamstaal

Quotations:

- ⌚ 15:49 lichaamstaal

o wijze: losgaan

Quotations:

- ⌚ 18:30 even los

o wijze: mening vragen

Quotations:

- 2:37 ieders mening
- 10:46 vind je hier nou van?

o wijze: nabespreking

Quotations:

- 20:146 na gesprekjes

o wijze: non verbale communicatie

Quotations:

- 10:63 non verbale dingen
- 18:76 Non verbale communicatie

o wijze: onbevangen

Quotations:

- 10:146 onbevangen

o wijze: onderbouwde feedback

Quotations:

- 5:65 onderbouwde feedback

o wijze: ongevraagd feedback geven

Quotations:

- 6:25 ongevraagd

o wijze: ongezouten mening geven

Quotations:

- 4:93 eggen ongezout wat ze ervan vinden
- 13:112 ongevraagd
- 14:21 ongezout aangeven wat ze ervan vinden

o wijze: onverbloemd mening geven

Quotations:

- 14:3 minst ongebloemd aangeven wat ze ervan vinden

o wijze: op tafel gooien

Quotations:

- 4:24 op tafel gooit
- 4:47 dingen op tafel te leggen
- 4:50 op tafel
- 5:99 er aan de hand op tafel.
- 6:131 Gewoon op tafel
- 7:48 bam op tafel

o wijze: open gesprek

Quotations:

- 8:22 open gesprek
- 9:78 open gesprekken

o wijze: opmerkingen**Quotations:**

- 6:111 opmerkingen
- 18:152 opmerkingen

o wijze: persoonlijk gesprek**Quotations:**

- 5:34 persoonlijk gesprek
- 5:62 persoonlijk gesprek

o wijze: persoonlijke feedback**Quotations:**

- 5:7 persoonlijk feedback
- 20:51 feedback meer op persoonlijke vlak

o wijze: persoonlijke waarheid**Quotations:**

- 4:41 persoonlijke waarheid

o wijze: praten**Quotations:**

- 5:5 praten
- 8:44 praatje
- 10:123 allerlei dingen praten
- 10:137 praat
- 11:109 praat ik dan tegenaan
- 16:88 praten
- 17:62 praten
- 17:85 praten
- 18:105 praten
- 18:216 praten
- 20:68 gewoon of tegen iemand aanpraten

o wijze: primair reageren**Quotations:**

- 6:132 nature primair reagerend

o wijze: pure reactie**Quotations:**

- 20:57 pure reactie

o wijze: reageren**Quotations:**

- 7:38 reageren
- 10:52 op elkaar reageren

o wijze: recht door zee

Quotations:

- 7:81 recht toe reht aan te ze zeggen.
- 15:43 recht door zee

o wijze: recht voor zn raap

Quotations:

- 4:122 recht door zee
- 6:76 niemand op zn mond gevallen
- 15:65 recht op zijn raap te zijn,
- 19:70 recht voor z'n raap

o wijze: reflectiegesprekken

Quotations:

- 14:45 reflectie gesprekken

o wijze: reflectieve gesprekken

Quotations:

- 5:37 reflectieve gesprekken

o wijze: reflectieve vragen stellen

Quotations:

- 7:97 reflectieve vragen te stellen.

o wijze: relevante feedback

Quotations:

- 17:24 ets aan heeft en er iets mee kan

o wijze: ronduit praten

Quotations:

- 12:142 ronduit praten

o wijze: rustig zeggen waar je bang voor bent

Quotations:

- 11:7 zeggen waar ben je nou bang voor?

o wijze: slecht nieuws brengen

Quotations:

- 10:142 slechte nieuws
- 18:13 vervelend nieuws

o wijze: Socratische manier

Quotations:

- 6:82 socratische manier

o wijze: spreken

Quotations:

- 10:19 spreek
- 18:196 spreken

o wijze: uitleggen

Quotations:

- 11:27 uitleg

o wijze: van alles roepen

Quotations:

- 5:50 roepen ze van alle

o wijze: van het hart geen moordkuil maken

Quotations:

- 1:116 maakt van haar hart geen moordkuil.

o wijze: veel kunnen zeggen

Quotations:

- 18:134 vrij veel zeggen

o wijze: vertellen

Quotations:

- 7:101 vertellen

o wijze: vraag stellen

Quotations:

- 14:129 vraag stellen,

o wijze: vraagstukken

Quotations:

- 11:113 vraagstukken

o wijze: vragen stellen

Quotations:

- 5:121 vragen stellen
- 6:67 vragen
- 6:83 vragen, sturen door te vragen
- 7:29 vind je van archipel
- 7:39 vragen
- 7:43 bevraagd.
- 7:62 vragen stellen

- ⌚ 8:25 gevraagd
- ⌚ 8:42 vragen
- ⌚ 8:60 hoe
- ⌚ 8:75 hoe
- ⌚ 8:107 vragen stellen
- ⌚ 8:108 vraag stellen
- ⌚ 10:31 goh jongens hoe gaat dat nou.
- ⌚ 10:175 achter? Of waarom zeg je
- ⌚ 13:75 vragen
- ⌚ 18:72 te vragen
- ⌚ 18:127 vragen te stellen
- ⌚ 18:153 door vragen

o wijze: vrijheid van spreken

Quotations:

- ⌚ 9:80 vrij
- ⌚ 13:32 vrijheid van spreken
- ⌚ 18:89 vrijheid

o wijze: waarheid

Quotations:

- ⌚ 4:42 waarheid

o wijze: waarheid zeggen

Quotations:

- ⌚ 1:29 waarheid zeggen.

o wijze: zeggen

Quotations:

- ⌚ 11:38 zeggen dingen tegen mij
- ⌚ 11:98 gezegd
- ⌚ 18:97 zeggen

o wijze: zeggen waar we tegen aan lopen

Quotations:

- ⌚ 2:60 zeggen waar we tegen aan lopen

o wijze: zeggen wat je ziet

Quotations:

- ⌚ 20:74 zeggen van wat ik zie

o wijze: zeggen wat ze vinden

Quotations:

- ⌚ 4:45 zeggen wat ze vinden
- ⌚ 4:57 gewoon wat ze ervan vind
- ⌚ 6:78 gezegd
- ⌚ 16:13 zeggen
- ⌚ 20:148 zeggen

o wijze: zelf actief vragen

Quotations:

🗨️ 3:15 zelf actief opvraagt

o wijze: zorgen delen

Quotations:

🗨️ 11:6 zorgen delen

🔹 **Wijze: Educatie**

19 Members:

o wijze: 360 graden feedback

Quotations:

- 🗨️ 2:14 360 graden feedback
- 🗨️ 8:24 360 graden feedback
- 🗨️ 10:28 360 graden feedback,
- 🗨️ 14:5 360 graden feedback
- 🗨️ 16:52 360 graden feedback
- 🗨️ 16:58 360 graden feedback
- 🗨️ 19:7 360 graden feedback
- 🗨️ 19:57 360 feedback

o wijze: ambitie bijeenkomst

Quotations:

🗨️ 12:190 ambitie bijeenkomst

o wijze: bijeenkomsten

Quotations:

- 🗨️ 8:32 elkaar zitten
- 🗨️ 15:52 bijeenkomsten

o wijze: coachen

Quotations:

- 🗨️ 15:89 coachten
- 🗨️ 15:92 coachen
- 🗨️ 16:31 Coaching

o wijze: coaching

Quotations:

- 🗨️ 14:46 coaching gesprekken
- 🗨️ 16:70 coaching

o wijze: collegiaal consult

Quotations:

🗨️ 14:32 collegiaal consult

o wijze: comenius leergang

Quotations:

- 9:8 cornelius leergang

o wijze: cursus

Quotations:

- 7:32 cursus

o wijze: fysieke bijeenkomsten

Quotations:

- 16:103 fysieke bijeenkomsten

o wijze: intervisie

Quotations:

- 8:40 intervisie
- 9:39 intervisie
- 9:64 externe intervisie
- 11:42 intervisie
- 12:46 intervisie
- 14:52 intervisie
- 15:5 intervisie
- 15:90 intervisie
- 16:32 intervisie
- 16:36 intervisie
- 16:39 intervisie
- 16:41 intervisie
- 16:48 intervisie
- 16:69 intervisie
- 16:74 intervisie
- 18:22 intervisie
- 18:190 intervisie
- 19:15 intervisie
- 20:62 intervisie groep

o wijze: intervisie technieken

Quotations:

- 8:37 intervisie technieken

o wijze: inzichten brengen

Quotations:

- 14:38 in te brengen die je soms zelf niet hebt

o wijze: leergang comedius

Quotations:

- 13:8 leergang Comedius
- 13:26 leergang komedius

o wijze: masterclass

Quotations:

- 7:33 masterclass

o wijze: media training

Quotations:

- 20:32 media training

o wijze: opleidingen

Quotations:

- 12:191 opleidingen
- 19:18 opleidingen die je volgt

o wijze: profs laat invliegen

Quotations:

- 9:9 profs laat invliegen

o wijze: promotieonderzoek

Quotations:

- 15:97 promoveren

o wijze: promoveren

Quotations:

- 7:105 promoveren

◊ Wijze: Indirectie communicatie

26 Members:

o wijze: app

Quotations:

- 2:114 die appt
- 5:58 per app
- 10:87 appe
- 10:89 appe
- 10:145 app
- 12:82 appje

o wijze: app groepjes

Quotations:

- 10:90 app groepjes
- 14:73 app groepjes
- 14:165 app groep,

o wijze: bellen

Quotations:

- 📖 2:116 belt.
- 📖 3:42 belletje
- 📖 3:63 be
- 📖 3:82 bel ik soms
- 📖 5:43 bellen
- 📖 5:51 bellen
- 📖 7:61 Bellen
- 📖 7:73 bellen
- 📖 8:47 bellen
- 📖 8:58 bel
- 📖 8:73 bel
- 📖 9:115 bellen.
- 📖 10:14 bel
- 📖 10:165 bellen
- 📖 11:70 bellen
- 📖 12:158 beld
- 📖 13:21 belle
- 📖 14:48 bellen
- 📖 14:166 bel me
- 📖 15:61 bellen
- 📖 16:29 belt

o wijze: brief schrijven

Quotations:

- 📖 4:61 brief schrijven

o wijze: digitaal

Quotations:

- 📖 16:54 digitaal

o wijze: digitaal platform

Quotations:

- 📖 10:51 daar van alles op zetten

o wijze: directie app

Quotations:

- 📖 14:76 directie app

o wijze: filmpje

Quotations:

- 📖 6:61 filmpje
- 📖 6:62 gelachen

o wijze: gepubliceerd artikel

Quotations:

- 📖 15:98 artikel te laten publiceren

o wijze: groepsapp

Quotations:

- 3:87 groeps ap

o wijze: indirect**Quotations:**

- 18:18 indirecter

o wijze: Instragram**Quotations:**

- 2:133 Instagram

o wijze: kranten lezen**Quotations:**

- 1:59 Kranten lezen
- 1:74 krant

o wijze: mail**Quotations:**

- 2:70 mail
- 2:115 mailt
- 3:49 mailtje
- 4:9 mailtje
- 4:62 mailtje
- 4:64 mailtje
- 5:57 per mail
- 8:16 mailtje
- 8:46 mailen
- 9:70 mail
- 9:109 mailend
- 10:88 mailen
- 11:71 mailen
- 12:66 mail
- 12:67 per mail
- 12:68 per mail reactie
- 13:60 mail
- 13:80 mail
- 14:82 mail
- 17:30 mailtjes
- 18:74 mails
- 19:51 per mail

o wijze: mailtje**Quotations:**

- 20:55 mailtje

o wijze: met een omweg**Quotations:**

- 6:47 meestal een omweg

o wijze: nieuws

Quotations:

- 🗨 4:81 nieuws

o wijze: roddelcircuit

Quotations:

- 🗨 12:74 roddelcircuit

o wijze: roddelen

Quotations:

- 🗨 7:49 geroddeld
- 🗨 9:26 roddelen
- 🗨 11:43 roddel
- 🗨 16:38 roddelen
- 🗨 18:104 roddel
- 🗨 18:148 roddelen
- 🗨 18:149 roddelen

o wijze: roddelmoethode

Quotations:

- 🗨 9:62 roddel methode,

o wijze: roddels

Quotations:

- 🗨 2:77 gekletst
- 🗨 3:44 roddels
- 🗨 4:80 geroddeld
- 🗨 5:66 Roddels
- 🗨 6:46 ze zeggen dat ze gehoord hebben dat
- 🗨 6:51 roddel
- 🗨 6:52 heb je gehoord wat erover je gezegd wordt?

o wijze: roddeltechniek

Quotations:

- 🗨 11:40 roddel techniek

o wijze: social media

Quotations:

- 🗨 12:75 sociaal media
- 🗨 12:76 social media
- 🗨 17:31 social media!
- 🗨 17:88 social media
- 🗨 19:22 social media

o wijze: telefonisch

Quotations:

- 📞 5:35 telefonisch
- 📞 5:59 per telefoon
- 📞 5:81 telefoontje
- 📞 7:45 telefoontje
- 📞 8:84 telefoon
- 📞 9:108 Telefonisch
- 📞 14:50 telefoon
- 📞 14:56 telefoon
- 📞 14:81 Telefonisch
- 📞 17:42 telefonisch
- 📞 18:75 telefoon

o wijze: televisie

Quotations:

- 📞 1:60 televisie 's avonds

o wijze: wandelgangen

Quotations:

- 📞 5:64 wandelgangen

🔗 Wijze: Informatie vergaren

31 Members:

o wijze: afdeling op lopen

Quotations:

- 📞 10:61 de afdeling op

o wijze: allerlei vormen van informatie

Quotations:

- 📞 1:61 Allerlei vormen van informatie

o wijze: alles horen

Quotations:

- 📞 13:119 hoort alles

o wijze: alles lezen

Quotations:

- 📞 13:121 leest alles.

o wijze: alles zien

Quotations:

- 📞 13:120 ziet alles

o wijze: belangenvrij uitwisselen

Quotations:

🗨️ 18:42 belangenrijk uitwisselen

o wijze: bij andere organisaties kijken

Quotations:

🗨️ 1:100 organisaties kijken

o wijze: dag meelopen

Quotations:

🗨️ 12:184 oop ik gewoon een dag mee

o wijze: dagdeel meewerken

Quotations:

🗨️ 19:27 dagdeel meewerken

o wijze: het land in gaan

Quotations:

🗨️ 10:60 zeg het land in gaan met mensen

o wijze: informele kanalen

Quotations:

🗨️ 13:57 informele

🗨️ 20:110 Echte informatie komt niet uit de informatie lijn komt uit alle hoekjes en gaten en dat probeer ik w...

o wijze: informatie

Quotations:

🗨️ 6:42 informatie

o wijze: informatie ophalen

Quotations:

🗨️ 4:31 informatie gaat ophalen

🗨️ 7:70 informatie krijgen

o wijze: informeel

Quotations:

🗨️ 18:166 informeel

o wijze: informeel overleg

Quotations:

🗨️ 2:49 informeel overleg

🗨️ 3:39 informele overleg

🗨️ 3:61 informeel overleg

o wijze: informele praatjes

Quotations:

- 20:109 talks vrij informeel

o wijze: informeren**Quotations:**

- 7:68 informeren
- 7:77 informeren
- 11:129 informeren

o wijze: koffie automaat**Quotations:**

- 5:63 koffie automaat
- 12:122 koffie automaat

o wijze: langs gaan**Quotations:**

- 14:83 langs gaan

o wijze: luis in de pel**Quotations:**

- 3:72 luizende pel

o wijze: oren en ogen open houden**Quotations:**

- 7:100 oren en ogen open te houden
- 10:57 hoor wel andere dingen
- 18:106 dan sluit ik mijn oren niet,

o wijze: roddelcircuit**Quotations:**

- 12:74 roddelcircuit

o wijze: roddelen**Quotations:**

- 7:49 geroddeld
- 9:26 roddelen
- 11:43 roddel
- 16:38 roddelen
- 18:104 roddel
- 18:148 roddelen
- 18:149 roddelen

o wijze: roddelmoethode**Quotations:**

- 9:62 roddel methode,

o wijze: roddels

Quotations:

- 2:77 gekletst
- 3:44 roddels
- 4:80 geroddeld
- 5:66 Roddels
- 6:46 ze zeggen dat ze gehoord hebben dat
- 6:51 roddel
- 6:52 heb je gehoord wat erover je gezegd wordt?

o wijze: roddeltechniek

Quotations:

- 11:40 roddel techniek

o wijze: rondlopen

Quotations:

- 9:118 we rond lopen.
- 9:148 lopen rond
- 9:149 lopen allemaal rond

o wijze: verkenning

Quotations:

- 7:69 verkenning

o wijze: wandelgangen

Quotations:

- 5:64 wandelgangen

o wijze: zelf actief vragen

Quotations:

- 3:15 zelf actief opvraagt

o wijze: zo lang mogelijk informatie vergaren

Quotations:

- 1:49 Zo lang mogelijk informatie vergaren totdat je een besluit moet nemen

◀ Wijze: Kennis

19 Members:

o wijze: alles onthouden

Quotations:

- 13:122 Onthoud alles!

o wijze: bij andere organisaties kijken

Quotations:

- 1:100 organisaties kijken

o wijze: deskundigheid**Quotations:**

- 18:52 deskundigheid
- 18:64 deskundigheid
- 18:109 deskundigheid
- 20:45 deskundigheid
- 20:47 deskundigheid

o wijze: ervaring**Quotations:**

- 4:125 werk ook het langst
- 4:142 die werkt er al 22 jaar
- 7:13 ervaring en door ervaring

o wijze: feiten checken**Quotations:**

- 4:71 navragen wat de feiten

o wijze: feiten vanuit een onderzoeksbureau**Quotations:**

- 11:60 feiten die uit onderzoeks bureaus

o wijze: financiële rapportages**Quotations:**

- 9:140 financiële rapportages

o wijze: het land in gaan**Quotations:**

- 10:60 zeg het land in gaan met mensen

o wijze: historisch perspectief**Quotations:**

- 2:131 hoofd
- 5:114 historisch perspectief

o wijze: informatie**Quotations:**

- 6:42 informatie

o wijze: kennen**Quotations:**

- 11:135 ken alles

o wijze: kennis

Quotations:

- 5:23 bedrijf kennen
- 6:119 kennis
- 6:170 gezamenlijk weten we a
- 11:93 secretaresse weet echt heel veel
- 12:174 weten wat er speelt,
- 13:125 kennis
- 19:92 kennis

o wijze: kennisplein

Quotations:

- 10:48 kennisplein

o wijze: kent alle ins en outs

Quotations:

- 4:110 alle ins en outs

o wijze: netwerk

Quotations:

- 5:124 enorm netwerk

o wijze: netwerken

Quotations:

- 9:144 netwerker

o wijze: opzoeken van de feiten

Quotations:

- 19:93 opzoeken van feiten.

o wijze: promotieonderzoek

Quotations:

- 15:97 promoveren

o wijze: weet alles

Quotations:

- 11:133 weet alles

◀ **Wijze: Kritiek**

17 Members:

o wijze: afbranden

Quotations:

- 15:25 afgebrand

o wijze: anders denken

Quotations:

- 18:26 anders over denkt

o wijze: confrontatie

Quotations:

- 6:31 confrontatie
- 12:161 confronterend

o wijze: fijne tegenspraak

Quotations:

- 20:49 fijne tegenspraak

o wijze: kritiek

Quotations:

- 1:41 kritiek
- 5:20 makkelijker kritiek
- 8:63 kritiek
- 15:68 kritisch zijn
- 18:98 kritiek
- 18:99 kritiek
- 18:103 kritiek punten
- 20:21 kritisch
- 20:22 Kritisch zijn

o wijze: kritisch vermogen

Quotations:

- 6:72 kritisch vermogen
- 6:74 kritisch vermogen
- 6:98 kritisch vermogen

o wijze: kritisch zijn

Quotations:

- 1:89 behoorlijk kritisch
- 2:19 kritisch
- 3:64 heel kritisch op
- 7:65 kritisch
- 8:62 kritisch
- 9:99 kritisch
- 10:93 kritisch
- 11:74 kritisch
- 12:94 kritische
- 20:44 kritisch

o wijze: kritische massa

Quotations:

- 20:42 kritische massa
- 20:50 kritische massa

o wijze: kritische vragen stellen

Quotations:

- ⌵ 3:4 kritisch kunnen bevragen
- ⌵ 11:23 kritisch bevragen
- ⌵ 11:30 kritisch bevraagd
- ⌵ 11:77 kritische vragen te stellen
- ⌵ 13:102 kritische vragen
- ⌵ 13:111 kritisch te bevragen
- ⌵ 20:153 kritische vragen te stellen

o wijze: mopperen

Quotations:

- ⌵ 10:154 mopperen

o wijze: scherp houden

Quotations:

- ⌵ 8:102 scherp
- ⌵ 16:81 scherp houden

o wijze: tegengas

Quotations:

- ⌵ 7:66 tegengas

o wijze: tegengeluid

Quotations:

- ⌵ 10:96 tegengeluid
- ⌵ 10:114 tegengeluid

o wijze: tegenkracht

Quotations:

- ⌵ 10:112 tegenkracht

o wijze: tegenspraak

Quotations:

- ⌵ 1:15 tegen te spreken
- ⌵ 2:34 tegenspraak
- ⌵ 7:8 tegenspraak
- ⌵ 7:18 tegenspraak
- ⌵ 11:13 extreme tegenspraak
- ⌵ 20:18 tegenspraak

o wijze: tegenspraak organiseren

Quotations:

- ⌵ 12:13 tegenspraak bewust organiseren

o wijze: toetsing

Quotations:

- 🕒 20:41 toetsing
-

◀▶ Wijze: Observeren**20 Members:****o wijze: afdeling op lopen****Quotations:**

- 🕒 10:61 de afdeling op

o wijze: afstand nemen**Quotations:**

- 🕒 4:127 afstand
- 🕒 9:40 afstand houd
- 🕒 9:47 afstand
- 🕒 17:82 beetje afstand naar het proces te kijken
- 🕒 20:60 even eruit afstand nemen

o wijze: alles zien**Quotations:**

- 🕒 13:120 ziet alles

o wijze: context**Quotations:**

- 🕒 4:75 context
- 🕒 5:22 context
- 🕒 5:25 contxt

o wijze: de dag terugspoelen**Quotations:**

- 🕒 20:65 ewoon te denken hoe is dat gegaan vandaag

o wijze: evalueren**Quotations:**

- 🕒 13:114 evaluatie
- 🕒 14:6 evaluatie
- 🕒 14:7 evaluatie

o wijze: even uitstappen**Quotations:**

- 🕒 20:53 door even te stappen uit de rijdende trein
- 🕒 20:56 Dus even uit die vliegende trein stappen

o wijze: heel breed kijken**Quotations:**

- 🗣️ 11:50 breed ging kijken

o wijze: helicopterview

Quotations:

- 🗣️ 14:162 helicopterview
- 🗣️ 18:208 helicopterview houden

o wijze: kijken

Quotations:

- 🗣️ 9:73 kijken
- 🗣️ 18:218 zien

o wijze: nachtje over slapen

Quotations:

- 🗣️ 15:21 soms een nachtje erover slapen

o wijze: nog eens goed over nagedacht

Quotations:

- 🗣️ 8:85 nog eens goed overnagedacht

o wijze: oren en ogen open houden

Quotations:

- 🗣️ 7:100 oren en ogen open te houden
- 🗣️ 10:57 hoor wel andere dingen
- 🗣️ 18:106 dan sluit ik mijn oren niet,

o wijze: overzicht bewaren

Quotations:

- 🗣️ 10:184 makkelijker het overzicht bewaren.

o wijze: ruimte en tijd

Quotations:

- 🗣️ 14:137 ruimte te geven
- 🗣️ 17:25 ruimte of tijd voor heeft in zijn hoofd op

o wijze: strategie

Quotations:

- 🗣️ 19:89 strategie

o wijze: tijd nemen

Quotations:

- 🗣️ 5:30 tijd in te plannen
- 🗣️ 5:45 vrijdagmiddag
- 🗣️ 5:54 Dan plan je dat in
- 🗣️ 11:120 oor tijd vrij te maken voor mensen

- 🗨️ 17:83 even uit te stappe
- 🗨️ 18:100 je neemt de tijd om dingen

o wijze: visie

Quotations:

- 🗨️ 18:65 visie

o wijze: voldoende afstand

Quotations:

- 🗨️ 19:86 voldoende afstand

o wijze: zonder radio in de auto

Quotations:

- 🗨️ 20:64 Opweg naar huis door even zonder radio

🔹 **Wijze: Op formele momenten**

28 Members:

o wijze: acreditatietraject

Quotations:

- 🗨️ 8:23 agretatie
- 🗨️ 16:51 agretatie
- 🗨️ 19:19 agreditatie traject

o wijze: afgesproken setting

Quotations:

- 🗨️ 8:30 afgesproken setting

o wijze: afspraak

Quotations:

- 🗨️ 7:47 afspraak

o wijze: agenda

Quotations:

- 🗨️ 13:56 agenda

o wijze: allerlei methodieken

Quotations:

- 🗨️ 16:37 allerlei metodieken
- 🗨️ 16:105 allerlei methodes

o wijze: diplomatiek

Quotations:

- 1:44 diplomatiek
- 14:25 diplomatiek

o wijze: evalueren

Quotations:

- 13:114 evaluatie
- 14:6 evaluatie
- 14:7 evaluatie

o wijze: formeel

Quotations:

- 2:69 formeel
- 18:165 formeel

o wijze: formeel vervanger

Quotations:

- 4:136 formeel vervanger

o wijze: formele momenten

Quotations:

- 14:42 formele momenten

o wijze: formele overleggen

Quotations:

- 2:50 formele
- 3:93 maandelijkse wekelijkse overleg
- 13:55 formele vergadering overleg

o wijze: formele vergaderingen

Quotations:

- 3:33 formele bestuursvergadering
- 17:46 formele vergaderingen

o wijze: functioneringsgesprekken

Quotations:

- 10:26 functioneringsgesprek
- 14:44 functioneringsgesprekken

o wijze: fysieke bijeenkomsten

Quotations:

- 16:103 fysieke bijeenkomsten

o wijze: gefaciliteerd

Quotations:

- 20:137 gefaciliteert gepland

o wijze: georganiseerd

Quotations:

🗨 20:136 georganiseerd iets

o wijze: gepland

Quotations:

🗨 20:138 gepland

o wijze: geplande feedback

Quotations:

🗨 17:26 feedback doe je niet elke keer ter ontepas gooit.

o wijze: geplande overleggen

Quotations:

🗨 2:52 plannen we we

o wijze: gepubliceerd artikel

Quotations:

🗨 15:98 articele te laten publiceren

o wijze: in een vergadering

Quotations:

🗨 5:60 plekke een vergadering

o wijze: jaargesprek

Quotations:

🗨 19:13 jaargesprek

o wijze: kringgesprek

Quotations:

🗨 10:45 kringgesprek

o wijze: MT overleggen

Quotations:

🗨 2:91 Meestal in MT overleggen

🗨 2:95 MT overleggen

o wijze: uurtje mee zitten

Quotations:

🗨 4:8 uurtje mee kan zitten

o wijze: vergadering

Quotations:

- ⌚ 4:29 vergadering
- ⌚ 7:36 vergadering,
- ⌚ 7:57 vergadering
- ⌚ 9:97 vergaderingen
- ⌚ 9:122 vergadering
- ⌚ 9:134 in een vergadering
- ⌚ 10:39 vergadering
- ⌚ 10:54 vergadering
- ⌚ 10:85 vergadering
- ⌚ 11:127 tijdens vergaderingen
- ⌚ 15:51 de sfeer van vergaderingen
- ⌚ 16:27 vergaderingen

o wijze: wekelijks

Quotations:

- ⌚ 3:32 wekelijks

o wijze: werkoverleg

Quotations:

- ⌚ 12:37 werkoverleg

🔹 Wijze: Op informele momenten

52 Members:

o wijze: achteraf

Quotations:

- ⌚ 4:78 achteraf ja
- ⌚ 5:92 achteraf

o wijze: app

Quotations:

- ⌚ 2:114 die appt
- ⌚ 5:58 per app
- ⌚ 10:87 appe
- ⌚ 10:89 appe
- ⌚ 10:145 app
- ⌚ 12:82 appje

o wijze: app groepjes

Quotations:

- ⌚ 10:90 app groepjes
- ⌚ 14:73 app groepjes
- ⌚ 14:165 app groep,

o wijze: autogesprek

Quotations:

- ⌚ 14:95 autogesprek.

o wijze: benen op tafel vergadering

Quotations:

- 8:31 benen op tafel vergadering
- 8:113 BOT,

o wijze: borrel

Quotations:

- 3:89 borrel

o wijze: diner

Quotations:

- 1:107 dinertje

o wijze: echt even weg van kantoor

Quotations:

- 5:40 fysiek weg uit het kantoor

o wijze: etentje

Quotations:

- 12:147 etentje

o wijze: feestjes organiseren

Quotations:

- 3:88 feestje te organiseren
- 5:74 feestjes organiseren

o wijze: fiets

Quotations:

- 5:102 fiets

o wijze: filmpje

Quotations:

- 6:61 filmpje
- 6:62 gelachen

o wijze: filosofische opmerkingen

Quotations:

- 17:49 relativerende nogal filosofische getinte opmerkingen

o wijze: foeteren

Quotations:

- 18:58 te foeteren

o wijze: hapje eten

Quotations:

⌚ 6:149 ff gaan eten

o wijze: heidagen

Quotations:

⌚ 9:6 op de heide gaan
⌚ 9:29 heide
⌚ 9:55 de heide
⌚ 9:72 op de hei
⌚ 9:98 HEI
⌚ 19:21 hei dagen

o wijze: het land in gaan

Quotations:

⌚ 10:60 zeg het land in gaan met mensen

o wijze: hoof leeg maken

Quotations:

⌚ 5:44 hoofd leeg te maken.

o wijze: in de auto

Quotations:

⌚ 3:43 in de auto

o wijze: informeel

Quotations:

⌚ 18:166 informeel

o wijze: informeel overleg

Quotations:

⌚ 2:49 informeel overleg
⌚ 3:39 informele overleg
⌚ 3:61 informeel overleg

o wijze: informele praatjes

Quotations:

⌚ 20:109 talks vrij informeel

o wijze: inloop café

Quotations:

⌚ 19:31 inloop cafe

o wijze: koffie automaat

Quotations:

- 🕒 5:63 koffie automaat
- 🕒 12:122 koffie automaat

o wijze: koffie drinken

Quotations:

- 🕒 5:52 koffie drinken

o wijze: koffie gesprek

Quotations:

- 🕒 14:93 koffiegesprek
- 🕒 18:195 buiten te werken met koffie

o wijze: kop koffie

Quotations:

- 🕒 5:39 kop koffie

o wijze: laagdrempelig

Quotations:

- 🕒 10:41 laagdrempeligheid

o wijze: lunch

Quotations:

- 🕒 19:28 lunchen

o wijze: met een omweg

Quotations:

- 🕒 6:47 meestal een omweg

o wijze: ontspannen

Quotations:

- 🕒 15:58 ontspannen

o wijze: partijtjes

Quotations:

- 🕒 19:30 partijtjes

o wijze: plekje buiten de deur

Quotations:

- 🕒 5:38 plekje buiten de deur

o wijze: roddelcircuit

Quotations:

- 🕒 12:74 roddelcircuit

o wijze: roddelen

Quotations:

- 7:49 geroddeld
- 9:26 roddelen
- 11:43 roddel
- 16:38 roddelen
- 18:104 roddel
- 18:148 roddelen
- 18:149 roddelen

o wijze: roddelmoethode

Quotations:

- 9:62 roddel methode,

o wijze: roddels

Quotations:

- 2:77 gekletst
- 3:44 roddels
- 4:80 geroddeld
- 5:66 Roddels
- 6:46 ze zeggen dat ze gehoord hebben dat
- 6:51 roddel
- 6:52 heb je gehoord wat erover je gezegd wordt?

o wijze: roddeltechniek

Quotations:

- 11:40 roddel techniek

o wijze: schouder

Quotations:

- 14:31 maar ook schouder

o wijze: schreeuwen

Quotations:

- 18:28 schreeuwen
- 18:60 schreeuwen

o wijze: social media

Quotations:

- 12:75 sociaal media
- 12:76 social media
- 17:31 social media!
- 17:88 social media
- 19:22 social media

o wijze: sparren

Quotations:

- ⌚ 2:51 sparren
- ⌚ 4:84 spar
- ⌚ 5:53 sparren
- ⌚ 11:26 sparren

o wijze: stokje als symbool

Quotations:

- ⌚ 12:72 stokje

o wijze: symbool

Quotations:

- ⌚ 12:71 Vroeger hadden we een mooi bloemstuk op tafel staan en daar zat een stok in, en als iemand dan het s...
- ⌚ 12:73 Een symbool.

o wijze: tegen de verwarming aan leunen

Quotations:

- ⌚ 17:61 tegen de verwarming aan leunen

o wijze: televisie

Quotations:

- ⌚ 1:60 televisie 's avonds

o wijze: tijdens de koffie

Quotations:

- ⌚ 20:54 koffietje

o wijze: tijdens eten

Quotations:

- ⌚ 20:67 tijdens eten

o wijze: vooraf aan een vergadering

Quotations:

- ⌚ 10:55 vooraf

o wijze: wandelen

Quotations:

- ⌚ 3:35 wandelen
- ⌚ 3:40 blokje lopen
- ⌚ 3:41 te strekken en buiten te zijn
- ⌚ 14:54 wandelend
- ⌚ 15:34 wandelen
- ⌚ 15:47 wandeling

o wijze: wandelgangen

Quotations:

- 🗨 5:64 wandelgangen

o wijze: zonder radio in de auto

Quotations:

- 🗨 20:64 Opweg naar huis door even zonder radio
-

🔹 **Wijze: Satire**

13 Members:

o wijze: beetje tegen aan trappen

Quotations:

- 🗨 20:105 beetje tegenaan te trappen

o wijze: beetje voor de gek zetten

Quotations:

- 🗨 2:85 beetje voor de gek zetten

o wijze: cynisch zijn

Quotations:

- 🗨 10:102 cinisch is de dingen kan zeggen,
- 🗨 10:109 synische satirische
- 🗨 16:65 Cynisch

o wijze: draak steken met dingen

Quotations:

- 🗨 18:145 draak te steken met dingen

o wijze: heilige huisjes omver

Quotations:

- 🗨 3:25 heilige huisjes omver

o wijze: in het belachelijke trekken

Quotations:

- 🗨 10:105 belachelijk te trekken

o wijze: onaangepast gedrag

Quotations:

- 🗨 14:68 onaangepaste gedrag

o wijze: ongehoorzaamheid

Quotations:

- 🗨 12:105 niet mogen en dan gaan ze het toch gewoon doen
- 🗨 12:106 ik ga dat toch doen

o wijze: pijnlijk

Quotations:

📖 18:179 pijnlijk

o wijze: pittig

Quotations:

📖 7:6 pittig

o wijze: satire

Quotations:

📖 1:94 beetje satire

📖 6:113 satirische manier

o wijze: satirisch tov macht

Quotations:

📖 18:143 satirisch over macht

o wijze: vinger op de zere plek

Quotations:

📖 6:22 de vinger op de zere plek

🔹 Wijze: Spiegel

11 Members:

o wijze: confrontatie

Quotations:

📖 6:31 confrontatie

📖 12:161 confronterend

o wijze: confronteren met jezelf

Quotations:

📖 15:9 keihard met jezelf geconfronteerd.

o wijze: in de spiegel kijken

Quotations:

📖 12:27 in de spiegel blijven kijken,

o wijze: reflecteren

Quotations:

📖 1:24 reflecteren

📖 9:15 reflecteren

o wijze: reflectiegesprekken

Quotations:

- 🗨 14:45 reflectie gesprekken

o wijze: reflectieve gesprekken

Quotations:

- 🗨 5:37 reflectieve gesprekken

o wijze: reflectieve vragen stellen

Quotations:

- 🗨 7:97 reflectieve vragen te stellen.

o wijze: spiegel

Quotations:

- 🗨 2:21 spiegels
- 🗨 2:25 spiegels
- 🗨 5:119 spiegel
- 🗨 9:19 spiegel
- 🗨 10:9 spiegel voor
- 🗨 10:162 spiegel voor
- 🗨 13:12 spiegel
- 🗨 13:18 spiegel
- 🗨 19:37 spiegels.

o wijze: spiegel organiseren

Quotations:

- 🗨 12:40 spiegel ook weer gaat organiseren

o wijze: spiegelen

Quotations:

- 🗨 6:145 spiegelen
- 🗨 18:48 spiegelen

o wijze: spiegels creëren

Quotations:

- 🗨 2:9 creëer spiegels

🔹 Wijze: Vermaak

36 Members:

o wijze: absurditeiten laten zien

Quotations:

- 🗨 14:102 absurditeit laten zien

o wijze: anekdotes

Quotations:

- ☞ 2:83 anekdotes
- ☞ 8:51 anekdote
- ☞ 11:65 hilarische anekdotes
- ☞ 12:81 een anekdote,

o wijze: angel uit dingen halen

Quotations:

- ☞ 10:173 heel goed de angel uit dingen halen

o wijze: beetje voor de gek zetten

Quotations:

- ☞ 2:85 beetje voor de gek zetten

o wijze: extravagant

Quotations:

- ☞ 3:52 extravagant

o wijze: extremen voorstellen

Quotations:

- ☞ 1:96 voorstellen

o wijze: extremen voorzetten

Quotations:

- ☞ 1:95 beetje extremen voorzetten

o wijze: foute grappen

Quotations:

- ☞ 14:69 fouten grappen
- ☞ 14:75 fouten corona grappen

o wijze: foute moppen

Quotations:

- ☞ 14:74 fouten moppen

o wijze: geintje

Quotations:

- ☞ 15:45 geintje

o wijze: gekheid van dingen

Quotations:

- ☞ 17:37 gekheid van dingen

o wijze: gekkigheid maken

Quotations:

- 18:118 gekkigheid te maken

o wijze: grap met serieuze ondertoon

Quotations:

- 10:79 grapje vertellen en wat een serieuze ondertoon

o wijze: grapjes

Quotations:

- 4:74 grapjes
- 4:113 grapje
- 5:72 grapjes
- 6:60 grap
- 6:112 grapjes te maken
- 6:114 soms grappig
- 7:54 grapjes maken
- 7:94 grapjes te maken
- 8:53 Grapje te maken
- 9:90 grapjes
- 10:67 maar de wachtlijsten worden er natuurlijk wel een stuk korter door. Hahah
- 10:69 goede grap
- 10:78 grapje vertellen
- 10:104 grappen
- 10:108 goede grap
- 16:64 grapjes
- 16:111 grapje te maken
- 17:18 grapje
- 18:17 grapje doen
- 20:86 veel grappen
- 20:125 met een grap vaak

o wijze: grappen en grollen

Quotations:

- 5:76 grappen en grollen

o wijze: humor

Quotations:

- 6:54 humor
- 10:66 soort onderkoelt engels gevoel voor humor
- 10:68 gevoel voor humor
- 10:72 humor
- 10:74 humor
- 10:76 Humor is heel belangrijk!
- 10:101 humor
- 12:85 stuk humor
- 12:172 humor
- 13:66 enorme humor
- 16:62 humor
- 17:34 humor
- 18:55 humor
- 18:57 ongelooflijk veel humor
- 18:116 humor
- 18:122 humor in alle aspecten

- 📖 18:204 Humor
- 📖 20:87 humor

o wijze: iemand nadoen

Quotations:

- 📖 2:84 mij nadoen

o wijze: iets leuks doen

Quotations:

- 📖 15:57 iets leuks te doen

o wijze: iets te overdrijven

Quotations:

- 📖 18:120 door iets te overdrijven

o wijze: in het belachelijke trekken

Quotations:

- 📖 10:105 belachelijk te trekken

o wijze: lachen

Quotations:

- 📖 1:97 glimlach
- 📖 6:55 lachen
- 📖 7:58 lachen
- 📖 10:107 lachen
- 📖 11:67 lachen
- 📖 17:36 lachen

o wijze: lekker plat

Quotations:

- 📖 17:35 lekker plat,

o wijze: leuke zaken vertellen

Quotations:

- 📖 11:64 leuke zaken te vertellen

o wijze: lolletje

Quotations:

- 📖 7:52 lol
- 📖 12:80 lolletje een dingetje,

o wijze: luchtig maken

Quotations:

- 📖 8:54 luchtiger te maken

o wijze: luchtigs te doen

Quotations:

🗨️ 16:110 luchtigs te doen

o wijze: metaforen

Quotations:

🗨️ 11:44 metaforen

o wijze: moppen

Quotations:

🗨️ 14:70 moppen

o wijze: plezier hebben

Quotations:

🗨️ 7:55 plezier hebben

o wijze: ridiculiseren

Quotations:

🗨️ 18:119 ridiculiseren

o wijze: rolverdeling

Quotations:

🗨️ 18:31 rolverdeling

o wijze: stokje als symbool

Quotations:

🗨️ 12:72 stokje

o wijze: uit comfortzone duwen

Quotations:

🗨️ 11:66 uit mijn conferant zone te duwen

o wijze: uitlaatklep

Quotations:

🗨️ 11:21 uitlaatklep

🗨️ 11:24 uitlaatklep bij collega's

o wijze: volkomen geschrift

Quotations:

🗨️ 15:74 volkomen geschrift

o wijze: zang en dans tentoonspreiden

Quotations:

🔹 Wijze: Vertrouwen

14 Members:

o wijze: afschermen

Quotations:

🗨️ 13:91 af te schermen

o wijze: een op een

Quotations:

🗨️ 16:28 een op een

o wijze: gemak

Quotations:

🗨️ 18:91 gemak

o wijze: goede band

Quotations:

🗨️ 6:4 goede band

🗨️ 12:133 goede relatie mee heb

o wijze: klankbord

Quotations:

🗨️ 5:16 klankbord

🗨️ 10:24 klankbord

🗨️ 19:41 klankbord

o wijze: kwetsbaar opstellen

Quotations:

🗨️ 2:4 kwetsbaar op te stellen

🗨️ 2:47 kwetsbaar zijn

o wijze: kwetsbare kant laten zien

Quotations:

🗨️ 20:116 kwetsbare kant van jezelf te laten zien

o wijze: open sfeer

Quotations:

🗨️ 13:35 open sfeer

o wijze: veiligheid

Quotations:

- 📖 2:13 veiligheid
- 📖 9:82 veiligheid
- 📖 9:87 veiligheid
- 📖 10:42 veiligheid creeert ja die is wel bepalend.
- 📖 11:11 veilig
- 📖 12:58 veiligheid

o wijze: vertrouwen

Quotations:

- 📖 2:12 vertrouwen
- 📖 4:53 vertrouwen
- 📖 4:76 vertrouwen
- 📖 5:18 vertrouwen
- 📖 5:19 vertrouwen
- 📖 5:27 vertrouwd
- 📖 6:29 vertrouwen
- 📖 8:79 vertouw
- 📖 10:168 vertrouw
- 📖 12:154 vertrouwen
- 📖 12:156 vertrouwen
- 📖 14:135 vertrouwen geven
- 📖 14:138 vertrouwen te geven
- 📖 15:18 vertrouw
- 📖 15:71 vertrouwen
- 📖 16:98 vertrouwd
- 📖 18:37 vertrouwen

o wijze: vertrouwensband

Quotations:

- 📖 6:122 vertrouwensband

o wijze: vriendschap

Quotations:

- 📖 6:144 vriendschap

o wijze: vrijheid van spreken

Quotations:

- 📖 9:80 vrij
- 📖 13:32 vrijheid van spreken
- 📖 18:89 vrijheid

o wijze: zorgen delen

Quotations:

- 📖 11:6 zorgen delen

🔗 Wijze: Zelfreflectie

18 Members:

o wijze: bij jezelf houden

Quotations:

📖 20:73 bij jezelf te houden

o wijze: bij jezelf naar binnen kijken

Quotations:

📖 17:21 bij jezelf naar binnen te kijken

o wijze: blinde vlek

Quotations:

📖 7:14 blinde vlek

o wijze: confronteren met jezelf

Quotations:

📖 15:9 keihard met jezelf geconfronteerd.

o wijze: dodehoek spiegel

Quotations:

📖 7:17 dodenhoek spiegel

o wijze: door zijn eigen zin te doen

Quotations:

📖 11:82 ijn eigen zin te doen

o wijze: eigen invulling eraan geven

Quotations:

📖 4:103 eigen invulling eraan

o wijze: geconfronteerd met jezelf

Quotations:

📖 6:27 met jezelf geconfronteerd

o wijze: in de spiegel kijken

Quotations:

📖 12:27 in de spiegel blijven kijken,

o wijze: jezelf kennen

Quotations:

📖 15:36 dat je jezelf kent

o wijze: jezelf kunnen inschatten

Quotations:

📖 20:13 kunnen inschatten.

o wijze: open voor staan

Quotations:

- 🗨️ 15:35 Je moet er open voor staan
- 🗨️ 20:34 e moet het echt willen,

o wijze: zelf actief vragen

Quotations:

- 🗨️ 3:15 zelf actief opvraagt

o wijze: zelf onder de loep

Quotations:

- 🗨️ 13:115 we werkelijk zelf nou doen

o wijze: zelfevaluatie

Quotations:

- 🗨️ 11:15 enk van oke hoe heb je dit gedaan of hoe heb je hier nu wat is je houding etc

o wijze: zichzelf in de satire betrekken

Quotations:

- 🗨️ 19:64 zichzelf in die satire betreft

o wijze: zichzelf ter discussie stellen

Quotations:

- 🗨️ 15:27 zichzelf ter discussie

o wijze: zonder radio in de auto

Quotations:

- 🗨️ 20:64 Opweg naar huis door even zonder radio