EBD

GEDEELDE BIJLAGE

EBD-REEKS · BIJLAGE

Competentie-woordenboek

Vijfendertig competenties in vijf clusters

IK ▸ WIJ ▸ WERELD ▸ MENS & MACHINE

EBD-instituut
35 competenties · 5 clusters

© 2025–2026

Colofon

Titel	EBD-reeks — Gedeelde bijlage: Competentiewoordenboek
Ondertitel	35 competenties in vijf clusters, met ontwikkelniveaus
Editie	Trainingseditie V3.0
Datum	Augustus 2026
Auteur	Willem-Jan Jansen
Uitgever	EBD-instituut
Doelgroep	Coaches, trainers, HR-professionals, leidinggevenden en professionals in de publieke sector
Praktijkcontext	Gedeelde bijlage bij alle vier de delen van de EBD-reeks

Versiehistorie

Versie	Datum	Wijziging
V2.1	Augustus 2026	28 competenties in vier clusters, met definitie, EBD-lens en observeerbaar gedrag.
V3.0	Augustus 2026	Volledig herzien: 35 competenties in vijf clusters. Nieuw cluster Systeem- en machinekracht met zeven competenties uit deel 3 en 4. Elke competentie kreeg vier ontwikkelniveaus, een ontwikkelactie en een valkuil; de EBD-lens is geactualiseerd en verwijst per competentie naar de delen.

Licentie en copyright

© EBD-instituut 2025–2026. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Deze uitgave is bestemd voor professionele training en persoonlijke ontwikkeling en vervangt geen medische of psychologische behandeling.

Hoe je dit woordenboek gebruikt

Dit woordenboek beschrijft 35 competenties in concreet, waarneembaar gedrag. Het is de gedeelde bijlage bij de EBD-reeks: cluster I tot en met IV sluiten aan bij deel 1 (ik) en deel 2 (wij), cluster V bij deel 3 (wereld) en deel 4 (mens & machine). Je kunt het los gebruiken — voor zelfdiagnose, feedback, intervisie, ontwikkelgesprekken of het opstellen van een functieprofiel — maar het is geen beoordelings- of functiewaarderingsinstrument.

Het onderscheidt zich op één punt van de meeste competentiewoordenboeken: bij elke competentie staat wat het beste beschikbare onderzoek erover zegt, inclusief de grenzen daarvan. Dat is de EBD-lens. Competenties zijn namelijk geen vaststaande eigenschappen. Ze zijn te ontwikkelen, ze zijn contextafhankelijk, en ze worden voor een deel bepaald door de omgeving waarin iemand werkt — wie durf wil zien, moet kijken naar wat er gebeurt met degene die als eerste iets ongemakkelijks zegt.

ELKE COMPETENTIE HEEFT ZES ONDERDELEN

Definitie — wat de competentie is, in één zin.

EBD-lens — wat onderzoek erover zegt, met de beperking erbij.

Observeerbaar gedrag — waaraan je het ziet; zes gedragingen die je kunt aanwijzen.

Ontwikkelniveaus — vier niveaus, van beginnend tot voorbeeldgevend.

Ontwikkelactie — één concrete stap die je deze week kunt zetten.

Valkuil — hoe de competentie doorschiet of zich tegen je keert.

De vier ontwikkelniveaus

De niveaus zijn cumulatief: niveau 3 veronderstelt dat 1 en 2 er zijn. Ze beschrijven de complexiteit van de situatie waarin iemand de competentie inzet, niet hoe hard iemand werkt. Niemand functioneert op alle competenties op niveau 4, en dat hoeft ook niet.

1 — Beginnend handelt in bekende situaties, met kaders of steun van een ander.

2 — Bekwaam handelt zelfstandig in het eigen werk, ook als het tegenzit.

3 — Gevorderd handelt in situaties met tegenstrijdige belangen, onzekerheid of grote gevolgen.

4 — Voorbeeldgevend brengt anderen op niveau en verandert daarmee de omgeving.

Drie manieren om het te gebruiken

- Zelfdiagnose. Kies vijf competenties die je werk het meest bepalen. Bepaal per competentie je niveau en zoek bewijs in de vorm van een concrete situatie uit de afgelopen maand. Geen situatie kunnen bedenken is zelf ook een uitkomst.
- Feedback en intervisie. Laat een ander dezelfde vijf competenties scoren. Het gesprek gaat niet over wie gelijk heeft, maar over waar de beelden uiteenlopen en waarom.
- Functieprofiel of ontwikkelplan. Kies maximaal zeven competenties met het gewenste niveau erbij. Meer dan zeven maakt een profiel onbruikbaar: alles benoemen is niets kiezen.

LET OP BIJ HET SCOREN

Een competentie is geen eigenschap van een persoon maar van gedrag in een context. Iemand kan in het

> ene team op niveau 3 functioneren en in het andere op niveau 1, zonder zelf veranderd te zijn. Vraag daarom altijd: in welke situatie zag je dit, en wat maakte die situatie makkelijk of moeilijk?

De 35 competenties in overzicht

Gebruik dit overzicht om te kiezen. De laatste kolom verwijst naar het deel van de reeks waar de competentie het meest wordt uitgewerkt.

I. Denkkracht *Cognitieve competenties*

1	**Analytisch vermogen**	Deel 1 (denken en reflectie) · Deel 3 (wicked problems en systeemdiagnose)
2	**Oordeelsvorming**	Deel 1 (denkfouten) · Deel 2 (besluitvorming onder onzekerheid) · Deel 3 (ethiek en rechtvaardigheid) · Deel 4 (kritisch oordelen)
3	**Visie**	Deel 2 (de lerende organisatie) · Deel 3 (scenario's en missiegedreven innovatie)
4	**Creativiteit**	Deel 2 (van idee naar innovatie, psychologische veiligheid)
5	**Helikopterview**	Deel 2 (leren op meer niveaus) · Deel 3 (systeemdenken en hefboompunten)
6	**Leervermogen**	Deel 1 (growth mindset, leren en reflectie) · Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, leren in het werk) · Deel 4 (leren mét AI, vaardigheden onderhouden)

II. Operationele kracht *Resultaatgerichte competenties*

7	**Plannen en organiseren**	Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, besluitvorming onder onzekerheid)
8	**Resultaatgerichtheid**	Deel 1 (motivatie) · Deel 2 (het leerritme volhouden, OKR)
9	**Besluitvaardigheid**	Deel 2 (besluitvorming onder onzekerheid) · Deel 3 (handelen zonder beheersing)
10	**Initiatief**	Deel 1 (gedrag ontwerpen, kleine stappen) · Deel 2 (psychologische veiligheid, van idee naar innovatie)
11	**Delegeren**	Deel 1 (motivatie en autonomie) · Deel 2 (coachen, de onderstroom)
12	**Voortgangscontrole**	Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, het leerritme volhouden)

III. Persoonlijke kracht *Intrapersoonlijke competenties*

13	**Integriteit**	Deel 1 (waarden) · Deel 3 (ethiek en rechtvaardigheid, publieke waarde)
14	**Flexibiliteit**	Deel 1 (veerkracht, emoties) · Deel 2 (de onderstroom van verandering)
15	**Stressbestendigheid**	Deel 1 (veerkracht, je brein, emoties en polyvagale theorie)
16	**Zelfinzicht**	Deel 1 (belemmerende overtuigingen, reflectie, emotionele intelligentie)
17	**Zelfontwikkeling**	Deel 1 (growth mindset, reflectie) · Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, borging) · Deel 4 (vaardigheden voor de AI-tijd, een fit brein)
18	**Zelfvertrouwen**	Deel 1 (zelfcompassie, growth mindset, belemmerende overtuigingen)
19	**Durf**	Deel 1 (veerkracht) · Deel 2

		(psychologische veiligheid, het moeilijke gesprek)

IV. Sociale kracht *Interpersoonlijke competenties*

20	**Empathisch vermogen**	Deel 1 (emotionele intelligentie, zelfcompassie) · Deel 2 (het gesprek)
21	**Luisteren**	Deel 2 (feedback, motiverende gespreksvoering, het moeilijke gesprek)
22	**Samenwerken**	Deel 2 (psychologische veiligheid, teamrollen, de onderstroom)
23	**Coachen**	Deel 1 (motivatie) · Deel 2 (feedback, coachen, fasen van veranderbereidheid, leidinggeven aan leren en transfer)
24	**Overtuigingskracht**	Deel 2 (beïnvloeding, onderhandelen) · Deel 3 (waarheid onder druk, manipulatie)
25	**Mondelinge presentatie**	Deel 1 (hoe je brein leert) · Deel 2 (beïnvloeding)
26	**Klantgerichtheid**	Deel 3 (publieke waarde, stakeholders en belangen)
27	**Netwerkvaardigheid**	Deel 2 (informele netwerken) · Deel 3 (collaborative governance, systeemleiderschap, participatie)
28	**Aanspreken op gedrag**	Deel 2 (feedback, radical candor, het moeilijke gesprek, psychologische veiligheid)

V. Systeem- en machinekracht *Competenties voor de derde en vierde as*

29	**Systeemdenken**	Deel 3 (systeemdenken, hefboompunten, wicked problems)
30	**Omgaan met complexiteit en onzekerheid**	Deel 3 (complexiteit en emergentie, wicked problems, transitiekunde, veerkracht en adaptief sturen)
31	**Informatieweerbaarheid**	Deel 3 (waarheid onder druk, desinformatie en complotdenken)
32	**Publieke-waardegerichtheid**	Deel 3 (publieke waarde, de commons, ethiek en rechtvaardigheid)
33	**AI-geletterdheid**	Deel 4 (mens en machine, kritisch oordelen, werken met AI, vaardigheden voor de AI-tijd)
34	**Regie in mens-machinesamenwerking**	Deel 4 (in, on of out of the loop, autonomie en afhankelijkheid, mens-AI-samenwerking organiseren)
35	**Ethisch redeneren en verantwoorden**	Deel 3 (ethiek en rechtvaardigheid) · Deel 4 (waardigheid, publieke waarde en verantwoordelijkheid)

CLUSTER I

Denkkracht

Cognitieve competenties

Denkkracht gaat over de kwaliteit van je oordeel: hoe je informatie ordent, hoe je conclusies trekt en hoe je merkt dat je conclusie niet klopt. Het is de competentiefamilie waar evidence-based werken begint, want zonder helder denken helpt het beste bewijs je niet. De valkuil van dit cluster is dat denkkracht makkelijk verward wordt met snel antwoord geven. In alle zes competenties hieronder zit daarom een rem: vertragen, toetsen, twijfel toelaten.

In dit cluster: Analytisch vermogen · Oordeelsvorming · Visie · Creativiteit · Helikopterview · Leervermogen

1. Analytisch vermogen

ook wel: probleemanalyse · Deel 1 (denken en reflectie) · Deel 3 (wicked problems en systeemdiagnose)

Definitie. Problemen signaleren, hoofdzaken van bijzaken scheiden en verbanden leggen tussen gegevens, zodat je begrijpt wát er speelt voordat je bedenkt wat eraan te doen is.

EBD-LENS

Analyseren is trager denken. Kahneman beschrijft hoe Systeem 1 razendsnel een samenhangend verhaal maakt van te weinig informatie — WYSIATI, 'what you see is all there is' — en hoe Systeem 2 dat verhaal pas corrigeert als je het expliciet aan het werk zet. Analytisch vermogen is dus minder een kwestie van slim zijn dan van je eerste verklaring durven uitstellen. Gestructureerde methoden (oorzaak-gevolgdiagram, de vijf keer waarom, een expliciete probleemdefinitie) werken vooral omdat ze die vertraging afdwingen.

Observeerbaar gedrag

- Haalt de kern uit een brij aan informatie en brengt ordening aan in complexe gegevens.
- Formuleert het probleem eerst als vraag, voordat er over oplossingen gesproken wordt.
- Legt verbanden tussen gegevens en benoemt mogelijke oorzaken, met de mate van zekerheid erbij.
- Geeft aan welke informatie nog ontbreekt om het probleem echt te kunnen beoordelen.
- Onderscheidt correlatie van oorzaak en zegt het hardop wanneer dat onderscheid niet te maken is.
- Herkent patronen over losse gevallen heen zonder ze te overhaast tot regel te verheffen.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Analyseert een afgebakend vraagstuk met een aangereikte structuur en vraagt hulp bij het ordenen van gegevens.
2 — Bekwaam	Ontleedt zelfstandig een complex vraagstuk, benoemt aannames en geeft aan welke gegevens ontbreken.
3 — Gevorderd	Doorziet vraagstukken waarin de gegevens elkaar tegenspreken en maakt de onzekerheid expliciet bruikbaar voor besluitvorming.
4 — Voorbeeldgevend	Brengt anderen aan het analyseren: stelt de vraag die het probleem verheldert en maakt het team scherper dan het alleen zou zijn.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Neem het eerstvolgende vraagstuk waar je meteen een verklaring bij voelt opkomen. Schrijf die verklaring op, leg hem weg, en noteer daarna drie andere verklaringen die de gegevens ook zouden kunnen dekken. Kies pas daarna.

VALKUIL

Analyseren als uitstelgedrag. Wie altijd nog één gegeven mist, komt nooit tot een besluit; de analyse dient de beslissing, niet andersom.

2. Oordeelsvorming

ook wel: afwegen en wegen van alternatieven · Deel 1 (denkfouten) · Deel 2 (besluitvorming onder onzekerheid) · Deel 3 (ethiek en rechtvaardigheid) · Deel 4 (kritisch oordelen)

Definitie. Gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria, en tot een realistisch, navolgbaar oordeel komen.

EBD-LENS

Goed oordelen is minder een talent dan een procedure. Uit onderzoek naar besluitvorming onder onzekerheid komt steeds hetzelfde beeld: expliciete criteria vooraf, meerdere onafhankelijke inschattingen, en een moment waarop je actief zoekt naar wat je oordeel onderuit zou halen, verslaan het onderbuikgevoel van de ervaren professional — juist omdat ervaring ook bevestigingsdrang oplevert. Klein liet met de premortem zien hoe krachtig één omkering kan zijn: stel dat het over een jaar is misgegaan, wat is er dan gebeurd?

Observeerbaar gedrag

- Benoemt vooraf op welke criteria hij of zij het oordeel baseert, en met welk gewicht.
- Weegt meerdere alternatieven af in plaats van één voorstel te verdedigen.
- Scheidt in het gesprek expliciet feit, aanname en mening.
- Zoekt actief naar informatie die het eigen oordeel zou weerleggen.
- Maakt navolgbaar hoe het oordeel tot stand kwam, zodat anderen het kunnen toetsen.
- Stelt het oordeel bij als er nieuwe informatie ligt, zonder het als gezichtsverlies te zien.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Weegt alternatieven af aan de hand van criteria die een ander heeft aangereikt.
2 — Bekwaam	Stelt zelf criteria op, maakt aannames zichtbaar en onderbouwt het oordeel navolgbaar.
3 — Gevorderd	Oordeelt goed in situaties waarin criteria botsen, en maakt de afruil tussen belangen expliciet.
4 — Voorbeeldgevend	Organiseert tegenspraak in de eigen omgeving en verbetert daarmee de oordeelskwaliteit van het geheel.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Doe bij je eerstvolgende besluit van formaat een premortem: het is een jaar later en het besluit is uitgelopen op een mislukking. Laat iedereen tien minuten opschrijven waaraan dat lag, vóórdat er gestemd wordt.

VALKUIL

Schijnzekerheid. Een keurig onderbouwd oordeel over een vraagstuk dat zich niet laat berekenen geeft comfort, maar verbergt de onzekerheid die je juist zou moeten benoemen.

3. Visie

ook wel: toekomstgerichtheid · Deel 2 (de lerende organisatie) · Deel 3 (scenario's en missiegedreven innovatie)

Definitie. Over de waan van de dag heen kijken, ontwikkelingen op langere termijn duiden en die vertalen naar een richting waar anderen zich toe kunnen verhouden.

EBD-LENS

Visie is in de EBD-reeks nadrukkelijk geen voorspelling. Scenariodenken gaat er juist van uit dat de toekomst niet te voorspellen is en dat je je daarom op meerdere plausibele toekomsten voorbereidt. Wat een visie werkzaam maakt, is niet de precisie maar de richting: een gedeeld beeld waaraan mensen hun eigen keuzes kunnen ijken. Senge noemt dat gedeelde visie een van de disciplines van de lerende organisatie — en tekent erbij aan dat een visie die van bovenaf wordt opgelegd geen gedeelde visie is, maar een mededeling.

Observeerbaar gedrag

- Verbindt ontwikkelingen buiten de organisatie aan wat er binnen op het spel staat.
- Schetst meerdere plausibele toekomstbeelden in plaats van één voorspelling.
- Vertaalt richting naar wat het morgen betekent voor het werk van anderen.
- Houdt de visie levend in gesprekken, ook als de dagelijkse druk hoog is.
- Nodigt anderen uit de visie aan te scherpen in plaats van hem te ondertekenen.
- Benoemt wat de visie níét is, zodat de richting scherpte krijgt.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Denkt mee over de langere termijn wanneer daar expliciet ruimte voor wordt gemaakt.
2 — Bekwaam	Schetst zelfstandig een onderbouwd toekomstbeeld voor het eigen werkterrein.
3 — Gevorderd	Ontwikkelt richting voor een terrein met tegenstrijdige belangen en verbindt daar consequenties aan.
4 — Voorbeeldgevend	Brengt anderen ertoe hun eigen werk in een groter tijdsperspectief te zien en samen richting te kiezen.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Schrijf voor je eigen werkterrein twee toekomstbeelden voor 2031 op, elk van een half A4: één waarin de huidige lijn doorzet en één waarin een aanname eronder wegvalt. Bespreek met je team welke keuze in beide gevallen verstandig zou zijn.

VALKUIL

Vergezicht zonder aanhechting. Een visie die niet raakt aan het werk van deze week wordt beleefd aangehoord en vervolgens genegeerd.

4. Creativiteit

ook wel: vernieuwend denken · Deel 2 (van idee naar innovatie, psychologische veiligheid)

Definitie. Met oorspronkelijke invalshoeken en oplossingen komen, en gebaande paden verlaten wanneer die niet meer opleveren wat nodig is.

EBD-LENS

Creativiteit is in de praktijk zelden een geniale ingeving en meestal een combinatiespel: bestaande elementen op een nieuwe manier verbinden. Dat verklaart waarom variatie in input — andere vakgebieden, andere mensen, andere contexten — meer oplevert dan harder nadenken. De belangrijkste rem is sociaal: in een team zonder psychologische veiligheid, zoals Edmondson die beschrijft, blijft het onaffe idee binnenskamers, en juist onaffe ideeën zijn het ruwe materiaal. Creativiteit is daarom evengoed een eigenschap van de omgeving als van de persoon.

Observeerbaar gedrag

- Komt met invalshoeken die anderen niet hadden bedacht en licht toe waar ze vandaan komen.
- Combineert kennis uit verschillende domeinen tot een werkbare oplossing.
- Stelt de vanzelfsprekende aanpak ter discussie zonder die af te serveren.
- Deelt onaffe ideeën in een vroeg stadium en nodigt anderen uit ze af te maken.
- Bouwt door op ideeën van anderen in plaats van ze te vervangen door een eigen idee.
- Zoekt bewust variatie op in bronnen, gesprekspartners en werkvormen.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Draagt ideeën aan binnen bekende kaders en bouwt mee aan de ideeën van anderen.
2 — Bekwaam	Komt zelfstandig met oplossingen die afwijken van de standaardaanpak en maakt ze concreet.
3 — Gevorderd	Herkadert een vastgelopen vraagstuk zo dat er nieuwe oplosruimte ontstaat.
4 — Voorbeeldgevend	Creëert de condities waarin anderen durven te bedenken: maakt fouten bespreekbaar en beloont het halve idee.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Neem een vraagstuk waar je op vastloopt en zoek één vakgebied dat er niets mee te maken heeft. Hoe lost men het daar op? Vertaal twee van die oplossingen naar jouw situatie, hoe onwaarschijnlijk ook.

VALKUIL

Nieuwheid als doel. Een origineel idee dat de vraag niet beantwoordt kost het team energie die het aan de vraag had moeten besteden.

5. Helikopterview

ook wel: overzicht houden · Deel 2 (leren op meer niveaus) · Deel 3 (systeemdenken en hefboompunten)

Definitie. Afstand nemen van de details en het geheel overzien: hoe onderdelen samenhangen, waar het zwaartepunt ligt en wat er op een ander niveau speelt.

EBD-LENS

Helikopterview is de vaardigheid om van niveau te wisselen — van de casus naar het patroon, van het patroon naar de structuur die het patroon veroorzaakt. Meadows' hefboompunten laten zien waarom dat loont: ingrijpen op parameters (meer geld, meer mensen) verandert weinig, ingrijpen op de structuur of het doel van een systeem verandert veel. Het lastige is dat het zwaartepunt bijna nooit ligt waar de drukte zit. Wie alleen op de drukte reageert, blijft symptomen bestrijden.

Observeerbaar gedrag

- Schakelt vloeiend tussen detailniveau en het geheel, en benoemt op welk niveau het gesprek zich afspeelt.
- Ziet hoe een beslissing hier gevolgen heeft ergens anders in de keten.
- Herkent terugkerende patronen achter losse incidenten.
- Bewaart overzicht als er veel tegelijk speelt en houdt het zwaartepunt vast.
- Legt verbanden tussen het eigen werk en de opgave van de organisatie of het gebied.
- Weerstaat de neiging te reageren op wat het hardst roept.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Overziet het eigen werkveld en ziet de directe gevolgen van keuzes daarbinnen.
2 — Bekwaam	Overziet de keten waar het eigen werk deel van uitmaakt en anticipeert op effecten verderop.
3 — Gevorderd	Doorziet de structuur achter terugkerende problemen en benoemt waar de echte hefboom zit.
4 — Voorbeeldgevend	Helpt anderen hun vraagstuk op het juiste niveau te zien en voorkomt zo symptoombestrijding in de organisatie.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Pak een probleem dat in het afgelopen jaar drie keer is teruggekomen. Beschrijf niet de gevallen, maar wat er in de structuur maakt dat het steeds terugkomt. Bespreek die beschrijving met iemand van buiten je team.

VALKUIL

Zweven. Overzicht dat niet landt in een concrete eerste stap is voor de uitvoering onbruikbaar en ondermijnt op den duur je geloofwaardigheid.

6. Leervermogen

ook wel: leren van ervaring · Deel 1 (growth mindset, leren en reflectie) · Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, leren in het werk) · Deel 4 (leren mét AI, vaardigheden onderhouden)

Definitie. Nieuwe informatie en ervaringen snel opnemen, er betekenis aan geven en het eigen handelen erop aanpassen.

EBD-LENS

Leren dat beklijft ziet er anders uit dan leren dat prettig voelt. Het onderzoek naar effectieve leerstrategieën van Dunlosky en collega's laat zien dat actief ophalen en gespreid oefenen ver uitstijgen boven herlezen en markeren — terwijl die laatste twee juist het gevoel van vlotheid geven. Daar komt de mindsetdimensie bij: Dweck beschrijft hoe de overtuiging dat vermogens ontwikkelbaar zijn bepaalt of tegenslag gelezen wordt als informatie of als vonnis. Leervermogen is dus deels techniek en deels overtuiging.

Observeerbaar gedrag

- Maakt zich nieuwe materie snel eigen en vraagt door tot het begrepen is.
- Haalt kennis actief op in plaats van te herlezen: legt uit, oefent, past toe.
- Vraagt uit zichzelf om feedback en doet er zichtbaar iets mee.
- Bespreekt eigen fouten als leermateriaal, ook als dat ongemakkelijk is.
- Plant terugkommomenten in plaats van na afloop van een training door te gaan met de orde van de dag.
- Past het handelen aan als de uitkomst iets anders laat zien dan verwacht.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Leert wat wordt aangeboden en past het toe in vergelijkbare situaties.
2 — Bekwaam	Zoekt zelf leerstof en feedback op en vertaalt die naar het eigen werk.
3 — Gevorderd	Leert van ervaringen die de eigen aanpak ter discussie stellen en verandert daarop van koers.
4 — Voorbeeldgevend	Organiseert leren voor anderen: maakt van fouten en terugkommomenten een vast onderdeel van het werk.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies één ding dat je deze maand geleerd hebt. Leg het over twee weken zonder aantekeningen uit aan een collega, en noteer waar je vastliep. Precies dáár zit wat je nog niet weet.

VALKUIL

Verzamelen zonder toepassen. Cursussen, boeken en webinars geven het gevoel van ontwikkeling; zonder werkplekexperiment blijft het bij dat gevoel.

CLUSTER II

Operationele kracht

Resultaatgerichte competenties

Operationele kracht is het cluster waar voornemen en uitvoering elkaar raken. Het gaat over afmaken, over keuzes maken met onvolledige informatie en over de moed om iets uit handen te geven. De EBD-reeks kijkt hier consequent door de bril van de leerlus: plannen zijn hypotheses, voortgang is de studiestap, en bijstellen is geen falen maar het punt van de hele cyclus.

In dit cluster: Plannen en organiseren · Resultaatgerichtheid · Besluitvaardigheid · Initiatief · Delegeren · Voortgangscontrole

7. Plannen en organiseren

ook wel: werk inrichten · Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, besluitvorming onder onzekerheid)

Definitie. Doelen vertalen naar een haalbare volgorde van activiteiten, met de benodigde mensen, tijd en middelen, en die volgorde bijstellen als de werkelijkheid zich anders gedraagt.

EBD-LENS

Plannen faalt zelden op de techniek en meestal op de inschatting. De planning fallacy — mensen onderschatten stelselmatig hoe lang hun eigen taken duren, ook als ze weten dat ze dat doen — is een van de robuustste bevindingen uit het besluitvormingsonderzoek. Het tegengif is niet meer discipline maar een ander referentiepunt: kijk naar hoe lang vergelijkbare klussen in werkelijkheid duurden (de outside view). Verder helpt het om plannen te behandelen als hypothese: een PDSA-cyclus dwingt af dat je vooraf opschrijft wat je verwacht, zodat afwijking informatie wordt in plaats van pech.

Observeerbaar gedrag

- Vertaalt een doel naar concrete stappen met een realistische volgorde en doorlooptijd.
- Baseert inschattingen op wat vergelijkbare klussen werkelijk kostten, niet op het beste scenario.
- Maakt vooraf expliciet wat er nodig is aan mensen, tijd, geld en besluiten.
- Houdt marge voor het onverwachte en benoemt die marge in plaats van hem te verstoppen.
- Stelt de planning zichtbaar bij als de aannames niet blijken te kloppen.
- Bewaakt de samenhang tussen parallel lopende sporen.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Plant het eigen werk overzichtelijk en houdt zich aan afgesproken termijnen.
2 — Bekwaam	Plant een project met meerdere betrokkenen, inclusief afhankelijkheden en benodigde besluiten.
3 — Gevorderd	Plant onder onzekerheid: werkt met scenario's, maakt aannames expliciet en stelt tijdig bij.
4 — Voorbeeldgevend	Brengt planningsdiscipline in de organisatie: maakt schattingen toetsbaar en leert er structureel van.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Zoek bij je volgende planning drie vergelijkbare klussen uit het verleden op en noteer hun werkelijke doorlooptijd. Gebruik dat gemiddelde als vertrekpunt, niet je eigen inschatting.

VALKUIL

De planning als belofte. Wie een plan verdedigt in plaats van bijstelt, koopt rust op de korte termijn en betaalt met geloofwaardigheid op de lange.

8. Resultaatgerichtheid

ook wel: doelgericht handelen · Deel 1 (motivatie) · Deel 2 (het leerritme volhouden, OKR)

Definitie. Doelen scherp houden en handelen op wat er werkelijk toe doet, ook als de omstandigheden tegenzitten of het werk saai wordt.

EBD-LENS

Doelen werken, maar niet zomaar. Locke en Latham lieten zien dat specifieke en uitdagende doelen tot betere prestaties leiden dan 'doe je best' — mits er terugkoppeling is en de persoon het doel aanvaardt. Precies daar zit de EBD-nuance: een doel dat van buiten wordt opgelegd zonder autonomie raakt aan wat de zelfdeterminatietheorie beschrijft als de motor van volhouden. En doelen hebben een schaduwzijde: wat gemeten wordt, wordt gestuurd, ook als het de bedoeling niet dient. Resultaatgerichtheid zonder aandacht voor die vertekening levert schijnprestaties op.

Observeerbaar gedrag

- Formuleert doelen specifiek en toetsbaar, met een termijn erbij.
- Houdt vast aan het doel als er tegenslag is, en zoekt een andere weg als de eerste niet werkt.
- Kiest wat níét gedaan wordt, zodat het doel ruimte krijgt.
- Vraagt om terugkoppeling op voortgang in plaats van te wachten op het eindoordeel.
- Maakt onderscheid tussen wat gemeten wordt en wat bedoeld is, en stuurt op het laatste.
- Rondt af: brengt werk tot een punt waarop een ander ermee verder kan.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Werkt doelgericht aan taken die zijn aangereikt en meldt tijdig wanneer het doel niet gehaald wordt.
2 — Bekwaam	Stelt eigen doelen die bijdragen aan het teamresultaat en houdt eraan vast onder druk.
3 — Gevorderd	Weegt doelen tegen elkaar af als middelen schaars zijn, en durft doelen te schrappen.
4 — Voorbeeldgevend	Verbindt de doelen van anderen tot één beweging en houdt daarbij de bedoeling boven de meting.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies je belangrijkste doel voor dit kwartaal en schrijf op hoe iemand van buiten over drie maanden zou kunnen vaststellen dat het gehaald is. Lukt dat niet in één zin, dan is het doel nog niet scherp.

VALKUIL

Scoren op de meter. Als het getal het doel wordt, verschuift het werk naar wat telt in plaats van naar wat helpt.

9. Besluitvaardigheid

ook wel: knopen doorhakken · Deel 2 (besluitvorming onder onzekerheid) · Deel 3 (handelen zonder beheersing)

Definitie. Tijdig een standpunt innemen en een besluit nemen, ook wanneer de informatie onvolledig is en de gevolgen onzeker zijn.

EBD-LENS

Besluitvaardigheid is niet snel beslissen maar op tijd beslissen — en dat vraagt een oordeel over omkeerbaarheid. Voor besluiten die je makkelijk terug kunt draaien is wachten duurder dan een fout; voor onomkeerbare besluiten is het omgekeerde waar. Wie dat onderscheid niet maakt, beslist óf overal te traag óf overal te roekeloos. Uitstel is bovendien zelden neutraal: niet beslissen is ook een besluit, met kosten die alleen minder zichtbaar zijn.

Observeerbaar gedrag

- Neemt een besluit op het moment dat verder wachten meer kost dan het oplevert.
- Maakt onderscheid tussen omkeerbare en onomkeerbare besluiten en past het tempo daarop aan.
- Benoemt op welke informatie het besluit rust en welke onzekerheid blijft staan.
- Neemt de verantwoordelijkheid voor het besluit, ook als het achteraf verkeerd uitpakt.
- Betrekt wie geraakt wordt, zonder de beslissing weg te delegeren naar de groep.
- Herziet een besluit als er wezenlijk nieuwe informatie ligt, en legt uit waarom.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Neemt besluiten binnen duidelijke kaders en legt grensgevallen tijdig voor.
2 — Bekwaam	Neemt zelfstandig besluiten met afbreukrisico en onderbouwt ze navolgbaar.
3 — Gevorderd	Beslist in situaties met tegenstrijdige belangen en onvolledige informatie, en draagt de gevolgen.
4 — Voorbeeldgevend	Brengt besluitvaardigheid in de omgeving: maakt helder wie waarover gaat en haalt besluiten uit de mist.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Zoek een besluit dat al meer dan een maand op je lijst staat. Bepaal in twee minuten of het omkeerbaar is. Zo ja: neem het vandaag. Zo nee: zet in de agenda wanneer je het neemt en wat je daarvoor nog nodig hebt.

VALKUIL

Daadkracht als imago. Snel beslissen op onomkeerbare vraagstukken oogt sterk en is de duurste vorm van vermijden — het vermijdt namelijk het ongemak van niet weten.

10. Initiatief

ook wel: uit jezelf beginnen · Deel 1 (gedrag ontwerpen, kleine stappen) · Deel 2 (psychologische veiligheid, van idee naar innovatie)

Definitie. Uit eigen beweging kansen en problemen signaleren en er iets mee doen, zonder te wachten tot iemand erom vraagt.

EBD-LENS

Of iemand initiatief neemt is maar ten dele een eigenschap. De sterkste voorspeller in teamonderzoek is of het veilig voelt om iets te proberen: waar het risico van een misser groter is dan de opbrengst van een geslaagd initiatief, houden verstandige mensen zich in. Daarnaast helpt kleinschaligheid — een voornemen dat begint met een minimale eerste stap komt aantoonbaar vaker van de grond dan een voornemen dat begint met een groot plan. Initiatief is dus zowel een kwestie van klimaat als van de omvang van de eerste stap.

Observeerbaar gedrag

- Signaleert uit zichzelf wat beter kan en komt met een voorstel in plaats van een klacht.
- Begint met een kleine, veilige stap in plaats van te wachten op een compleet plan.
- Pakt op wat blijft liggen, ook als het niet in de taakomschrijving staat.
- Zoekt zelf de mensen op die nodig zijn om iets in beweging te krijgen.
- Neemt initiatief ook als het resultaat onzeker is, en maakt de onzekerheid bespreekbaar.
- Draagt het initiatief over of stopt ermee als blijkt dat het niet werkt.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Neemt initiatief binnen de eigen taak en stemt af voordat het buiten de eigen taak reikt.
2 — Bekwaam	Start uit zichzelf verbeteringen die het team raken en organiseert de benodigde steun.
3 — Gevorderd	Zet iets in gang op een terrein waar niemand formeel eigenaar is en houdt het gaande.
4 — Voorbeeldgevend	Creëert ruimte voor het initiatief van anderen: maakt experimenteren goedkoop en misslagen bespreekbaar.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Noteer drie dingen die je al langer irriteren in het werk. Kies de kleinste, en zet er deze week één stap in die niemands toestemming vereist.

VALKUIL

Initiatief zonder afhechting. Wie steeds iets nieuws begint en zelden iets afmaakt, creëert werk voor anderen en vertrouwen bij niemand.

11. Delegeren

ook wel: werk en verantwoordelijkheid overdragen · Deel 1 (motivatie en autonomie) · Deel 2 (coachen, de onderstroom)

Definitie. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheid overdragen aan de juiste persoon, met heldere kaders en zonder het werk stilletjes terug te nemen.

EBD-LENS

Delegeren gaat mis op twee plekken: op de kaders en op het loslaten. Situationeel leidinggeven wijst op het eerste — hoeveel sturing iemand nodig heeft hangt af van bekwaamheid én bereidheid voor déze taak, niet van de persoon in het algemeen. Het tweede is subtieler: wie de taak weggeeft maar het oordeel houdt, geeft in feite niets weg. Vanuit de zelfdeterminatietheorie is dat kostbaar, want autonomie is een van de drie basisbehoeften waar motivatie op rust. Delegeren is daarmee een ontwikkelinstrument, niet alleen een capaciteitstruc.

Observeerbaar gedrag

- Kiest bewust wie de taak krijgt, op grond van ontwikkeling en niet alleen van beschikbaarheid.
- Spreekt het gewenste resultaat en de kaders af, niet de werkwijze.
- Geeft de bevoegdheid mee die bij de verantwoordelijkheid hoort.
- Blijft beschikbaar zonder over de schouder mee te kijken.
- Laat fouten binnen de afgesproken marge bestaan en gebruikt ze als leermoment.
- Neemt werk niet terug zonder dat expliciet te bespreken.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Draagt afgebakende taken over met duidelijke instructie en controleert de uitvoering.
2 — Bekwaam	Draagt taken met resultaatverantwoordelijkheid over en stemt de mate van sturing af op de persoon en de taak.
3 — Gevorderd	Delegeert vraagstukken waarvan de uitkomst onzeker is en houdt de ruimte open om het anders te doen.
4 — Voorbeeldgevend	Bouwt aan een omgeving waarin verantwoordelijkheid laag ligt en mensen elkaars werk niet overnemen.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies een taak die je uit gewoonte zelf doet. Schrijf op wat het resultaat moet zijn en welke grenzen er gelden — en niets over de werkwijze. Draag hem zo over.

VALKUIL

Dumpen of micromanagen. Beide voelen als delegeren: het eerste geeft het werk zonder kader mee, het tweede geeft het kader maar houdt het werk.

12. Voortgangscontrole

ook wel: opvolgen en bewaken · Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, het leerritme volhouden)

Definitie. De voortgang van eigen werk en dat van anderen volgen, tijdig zien wanneer het afwijkt van de bedoeling, en daarnaar handelen.

EBD-LENS

In de PDSA-cyclus is dit de studie-stap, en die wordt in de praktijk het vaakst overgeslagen. Deming koos bewust voor 'study' in plaats van 'check': controleren is vaststellen of het volgens afspraak ging, bestuderen is begrijpen waarom het ging zoals het ging. Dat verschil bepaalt of voortgangsbewaking leidt tot leren of tot verantwoorden. Goede voortgangscontrole heeft daarom twee eigenschappen: het is ritmisch, zodat afwijking vroeg zichtbaar wordt, en het is veilig genoeg om slecht nieuws naar boven te laten komen.

Observeerbaar gedrag

- Spreekt vooraf af waarop en wanneer de voortgang gevolgd wordt.
- Merkt afwijkingen op tijd op, niet pas bij de deadline.
- Vraagt naar wat er misgaat op een manier die het antwoord mogelijk maakt.
- Zoekt bij afwijking eerst naar de oorzaak en pas daarna naar de schuldige — als die vraag al nodig is.
- Grijpt in op basis van feiten, in verhouding tot de afwijking.
- Sluit de lus: koppelt terug wat er met de bevinding is gebeurd.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Houdt de voortgang van het eigen werk bij en meldt afwijking tijdig.
2 — Bekwaam	Bewaakt de voortgang van een project met meerdere betrokkenen en stuurt bij.
3 — Gevorderd	Ziet vroege signalen die nog niet in de cijfers zitten en handelt erop.
4 — Voorbeeldgevend	Richt voortgangsbewaking zo in dat er geleerd wordt in plaats van verantwoord.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies één lopend traject en spreek een vast, kort ritme af — bijvoorbeeld tien minuten per week — waarin maar twee vragen gesteld worden: wat verwachtten we, en wat zien we werkelijk?

VALKUIL

Controle als wantrouwen. Wie voortgang bewaakt om zich in te dekken, krijgt gepoetste rapportages en hoort de problemen als laatste.

CLUSTER III

Persoonlijke kracht

Intrapersoonlijke competenties

Persoonlijke kracht is het cluster dat het dichtst bij deel 1 van de reeks ligt: het gaat over je verhouding tot jezelf onder druk. Deze competenties worden vaak als karakter beschreven en daarmee als onveranderlijk weggezet, terwijl juist hier de neuroplasticiteit en het mindsetonderzoek laten zien dat er beweging in zit. Let bij dit cluster op één ding: de meeste competenties hebben een tegenpool die even belangrijk is. Zelfvertrouwen zonder zelfinzicht wordt zelfoverschatting; flexibiliteit zonder integriteit wordt meebuigen.

In dit cluster: Integriteit · Flexibiliteit · Stressbestendigheid · Zelfinzicht · Zelfontwikkeling · Zelfvertrouwen · Durf

13. Integriteit

ook wel: moreel kompas · Deel 1 (waarden) · Deel 3 (ethiek en rechtvaardigheid, publieke waarde)

Definitie. Handelen volgens algemeen aanvaarde normen en de eigen waarden, ook wanneer dat ongemakkelijk of kostbaar is, en daar navolgbaar over zijn.

EBD-LENS

Integriteit wordt zelden ondermijnd door slechte mensen en meestal door gladde hellingen. Onderzoek naar oneerlijkheid laat zien dat mensen bereid zijn een beetje vals te spelen zolang ze het voor zichzelf kunnen goedpraten, en dat de omgeving die goedpraterij makkelijker of moeilijker maakt. Vandaar dat integriteit in de EBD-reeks geen persoonlijkheidstrek is maar een ontwerpvraagstuk: welke afstand is er tussen de handeling en het gevolg, hoe zichtbaar is het, en hoe makkelijk is het om de norm hardop te noemen? Wie integriteit alleen als karakter benadert, mist de helft.

Observeerbaar gedrag

- Handelt consistent, ook wanneer niemand meekijkt.
- Benoemt eigen belang en mogelijke belangenverstrengeling uit zichzelf.
- Komt afspraken na of meldt tijdig dat het niet lukt.
- Spreekt zich uit als er iets gebeurt dat niet door de beugel kan, ook tegen de stroom in.
- Legt uit op welke afweging een keuze rust, ook als die keuze niet populair is.
- Erkent eigen misstappen zonder ze weg te redeneren.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Houdt zich aan regels en afspraken en legt twijfelgevallen voor.
2 — Bekwaam	Maakt eigen afwegingen expliciet en handelt consistent, ook bij ongemak.
3 — Gevorderd	Houdt vast aan de norm wanneer die botst met belang, druk of loyaliteit.
4 — Voorbeeldgevend	Maakt integriteit bespreekbaar in de omgeving en richt het werk zo in dat de juiste keuze de makkelijkste is.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Denk aan een situatie waarin je iets liet lopen wat eigenlijk niet klopte. Schrijf op wat het je gekost zou hebben om er wél iets van te zeggen — en wat het gekost heeft dat je het niet deed.

VALKUIL

Integriteit als oordeel over anderen. Wie het vooral gebruikt om te toetsen wie er fout zit, maakt het onderwerp onbespreekbaar in plaats van bespreekbaar.

14. Flexibiliteit

ook wel: aanpassingsvermogen · Deel 1 (veerkracht, emoties) · Deel 2 (de onderstroom van verandering)

Definitie. De eigen aanpak, stijl of standpunt aanpassen aan veranderende omstandigheden, zonder het doel of de eigen waarden los te laten.

EBD-LENS

Flexibiliteit is in de EBD-reeks nadrukkelijk niet 'meebewegen'. Psychologische flexibiliteit — ruimte maken voor ongemak, aandacht bij het huidige moment, en handelen in de richting van wat je belangrijk vindt — is precies het omgekeerde van willekeur: je verandert je gedrag júíst omdat je koers vasthoudt. Dat verklaart waarom rigiditeit en meegaandheid dezelfde onderliggende oorzaak kunnen hebben, namelijk het vermijden van ongemak. Bij de een leidt dat tot vasthouden, bij de ander tot toegeven.

Observeerbaar gedrag

- Schakelt van aanpak wanneer de situatie daarom vraagt en licht de omschakeling toe.
- Verandert van standpunt op grond van argumenten, niet op grond van druk.
- Blijft functioneren als plannen wijzigen of prioriteiten verschuiven.
- Past de eigen stijl aan de gesprekspartner aan zonder de boodschap te veranderen.
- Verdraagt onzekerheid zonder voortijdig vast te klikken op één oplossing.
- Houdt vast aan wat niet onderhandelbaar is en zegt dat er ook bij.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Past zich aan veranderingen aan zodra die duidelijk zijn uitgelegd.
2 — Bekwaam	Schakelt zelfstandig van aanpak en houdt daarbij het doel vast.
3 — Gevorderd	Blijft effectief in situaties die voortdurend van vorm veranderen en helpt anderen schakelen.
4 — Voorbeeldgevend	Maakt de organisatie wendbaarder: onderscheidt wat vast moet staan van wat mag bewegen.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies één werkwijze waarvan je merkt dat je hem verdedigt. Probeer twee weken bewust de aanpak van iemand anders, en noteer daarna wat die aanpak beter deed dan de jouwe.

VALKUIL

Flexibiliteit als conflictvermijding. Steeds meebewegen levert rust op in het gesprek en onduidelijkheid in het werk.

15. Stressbestendigheid

ook wel: omgaan met druk · Deel 1 (veerkracht, je brein, emoties en polyvagale theorie)

Definitie. Effectief blijven handelen onder tijdsdruk, tegenslag, weerstand of tegenstrijdige eisen, en daarna herstellen.

EBD-LENS

De reeks behandelt stress niet als iets wat je moet wegdrukken maar als informatie. Twee inzichten sturen die benadering. Ten eerste is niet de spanning zelf schadelijk maar het uitblijven van herstel: het gaat om de afwisseling van inspanning en herstel, niet om het uitschakelen van de spanning. Ten tweede maakt je duiding van de spanning uit — of je een klamme hand leest als 'ik kan dit niet aan' of als 'mijn lichaam maakt zich klaar' verandert wat er daarna gebeurt. Polyvagale inzichten geven daar taal aan: kalmeren gaat via het lichaam en via contact, niet via een besluit om kalm te zijn.

Observeerbaar gedrag

- Blijft onder druk gestructureerd werken en houdt de kern van de opgave vast.
- Herkent eigen spanningssignalen vroeg en handelt ernaar.
- Neemt herstelmomenten en organiseert die ook als het druk is.
- Reageert op tegenslag met een volgende stap in plaats van met terugtrekken of uithalen.
- Vraagt tijdig hulp of ontlasting in plaats van door te bijten tot het misgaat.
- Blijft benaderbaar voor anderen als de druk oploopt.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Blijft rustig bij normale werkdruk en meldt het als het te veel wordt.
2 — Bekwaam	Functioneert goed onder aanhoudende druk en herstelt bewust.
3 — Gevorderd	Blijft helder oordelen in situaties met hoge belangen, kritiek of crisis.
4 — Voorbeeldgevend	Houdt bij druk de rust in het team vast en zorgt dat herstel gewoon is in plaats van bijzonder.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies het moment in je week waarop de spanning het hoogst is. Plan er direct achteraan twintig minuten die niets van je vragen — geen scherm, geen gesprek — en houd twee weken vol.

VALKUIL

Onverstoorbaarheid als norm. Wie stress nooit laat zien, ontneemt anderen het signaal dat het te veel wordt en zichzelf de reden om te herstellen.

16. Zelfinzicht

ook wel: zelfkennis · Deel 1 (belemmerende overtuigingen, reflectie, emotionele intelligentie)

Definitie. De eigen sterke kanten, valkuilen, drijfveren en effect op anderen kennen, en die kennis gebruiken in het handelen.

EBD-LENS

Zelfinzicht is minder vanzelfsprekend dan het klinkt. Mensen die het minst bekwaam zijn op een terrein overschatten zichzelf daar het sterkst — het Dunning-Krugereffect — juist omdat het beoordelen van kwaliteit dezelfde kennis vraagt als het leveren ervan. Introspectie alleen lost dat niet op: de blinde vlek is per definitie onzichtbaar van binnenuit. Daarom werkt de combinatie van reflectie en externe terugkoppeling wél. Zelfinzicht is in de EBD-reeks dan ook geen solo-oefening maar een sociale: je hebt anderen nodig om jezelf te leren kennen.

Observeerbaar gedrag

- Benoemt eigen sterke kanten en valkuilen concreet, met voorbeelden.
- Vraagt om feedback op punten waar het ongemakkelijk wordt, niet alleen waar het meevalt.
- Herkent het eigen effect op anderen en checkt dat in plaats van het aan te nemen.
- Ziet welke situaties de eigen valkuil oproepen en anticipeert erop.
- Kent de eigen drijfveren en weegt ze mee bij keuzes in plaats van ze te verbergen.
- Neemt kritiek in ontvangst zonder te verdedigen of in te storten.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Kent de eigen sterke kanten en valkuilen in grote lijnen en staat open voor feedback.
2 — Bekwaam	Herkent het eigen aandeel in wat er gebeurt en stuurt daarop bij.
3 — Gevorderd	Doorziet eigen patronen die zich onder druk herhalen en doorbreekt ze bewust.
4 — Voorbeeldgevend	Helpt anderen aan zelfinzicht door spiegelen en organiseert feedback als normaal onderdeel van het werk.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Vraag drie mensen die je goed zien werken één vraag: 'Wat doe ik waarvan jij denkt dat ik niet weet dat ik het doe?' Reageer alleen met een bedankje, en pas een week later met een vervolgvraag.

VALKUIL

Zelfinzicht als excuus. 'Zo ben ik nu eenmaal' is een beschrijving die zich voordoet als verklaring en het gesprek over verandering afsluit.

17. Zelfontwikkeling

ook wel: werken aan jezelf · Deel 1 (growth mindset, reflectie) · Deel 2 (ontwikkelen als cyclus, borging) · Deel 4 (vaardigheden voor de AI-tijd, een fit brein)

Definitie. De eigen ontwikkeling sturen: leerdoelen kiezen, ernaar handelen en de opbrengst toetsen aan wat er in het werk zichtbaar verandert.

EBD-LENS

Ontwikkeling die blijft hangen ziet er zelden uit als een cursus. Het patroon dat uit de transferliteratuur naar voren komt is consistent: wat op de werkplek geoefend wordt, met terugkoppeling en een terugkommoment, beklijft; wat op een studiedag beleefd wordt zonder vervolg, verdampt. Daar komt de mindsetdimensie bij — wie vermogens als vaststaand ziet, ervaart een moeizame oefening als bewijs van ongeschiktheid in plaats van als het moment waarop het leren begint. Zelfontwikkeling is dus vooral het organiseren van herhaling en van een eerlijke maat.

Observeerbaar gedrag

- Kiest leerdoelen die aansluiten bij het werk en niet alleen bij de interesse.
- Vertaalt een leerdoel naar iets wat volgende week anders gaat in de praktijk.
- Zoekt oefening op waar het nog niet goed gaat, in plaats van te blijven bij wat lukt.
- Organiseert terugkoppeling op de eigen ontwikkeling in plaats van erop te wachten.
- Plant terugkommomenten in de agenda en houdt zich eraan.
- Toetst de opbrengst aan zichtbaar ander gedrag, niet aan het aantal gevolgde activiteiten.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Volgt aangeboden ontwikkelactiviteiten en past het geleerde toe waar het direct van pas komt.
2 — Bekwaam	Stuurt de eigen ontwikkeling: kiest doelen, oefent op de werkplek en toetst de opbrengst.
3 — Gevorderd	Ontwikkelt zich op punten die schuren met het eigen zelfbeeld en houdt dat vol.
4 — Voorbeeldgevend	Maakt van ontwikkeling een gewoonte in de omgeving en organiseert leren rondom het werk.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Formuleer één leerdoel als gedragszin: 'Vanaf nu doe ik X in situatie Y.' Zet drie terugkommomenten in je agenda — over twee, zes en twaalf weken — en noteer telkens één zin over wat er echt veranderd is.

VALKUIL

Ontwikkelen als verzamelen. Een indrukwekkende lijst gevolgde trainingen zegt niets over wat er op maandagochtend anders gaat.

18. Zelfvertrouwen

ook wel: vertrouwen in eigen kunnen · Deel 1 (zelfcompassie, growth mindset, belemmerende overtuigingen)

Definitie. Vertrouwen in het eigen kunnen dat past bij de werkelijke bekwaamheid, en dat groot genoeg is om te handelen in situaties waarin de afloop onzeker is.

EBD-LENS

Bandura's begrip self-efficacy is hier bruikbaarder dan het algemene 'zelfvertrouwen': het gaat om het vertrouwen dat je déze taak aankunt, en dat blijkt de sterkste voorspeller van doorzetten bij tegenslag. Belangrijk is waar dat vertrouwen vandaan komt. De krachtigste bron is de ervaring van iets moeilijks dat toch lukte; aanmoediging is de zwakste. Wie zelfvertrouwen wil opbouwen, moet dus geen complimenten organiseren maar succeservaringen — en die zijn alleen overtuigend als het ook had kunnen mislukken.

Observeerbaar gedrag

- Neemt taken aan waarvan de afloop onzeker is, met een reële inschatting van het eigen kunnen.
- Uit een eigen standpunt in gezelschap waarin dat niet vanzelfsprekend is.
- Geeft grenzen aan zonder zich te verontschuldigen.
- Erkent wat hij of zij niet weet zonder daar kleiner van te worden.
- Herstelt na een misser en probeert opnieuw.
- Neemt een compliment aan zonder het weg te wuiven.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Handelt met vertrouwen in bekende situaties en zoekt steun in nieuwe.
2 — Bekwaam	Neemt in onbekende situaties positie in en handelt, ook met kans op fouten.
3 — Gevorderd	Blijft bij het eigen oordeel onder druk of tegenspraak, zonder te verharden.
4 — Voorbeeldgevend	Versterkt het vertrouwen van anderen door hen taken te geven die net te groot lijken en ze te laten slagen.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Maak een lijst van vijf dingen die je nu kunt en die je drie jaar geleden niet kon. Lees hem terug op het moment dat je denkt dat je iets niet aankunt — dat is namelijk precies wat je toen ook dacht.

VALKUIL

Vertrouwen zonder grond. Zelfvertrouwen dat niet gedekt wordt door bekwaamheid is voor de omgeving moeilijk te corrigeren en voor jezelf moeilijk te merken.

19. Durf

ook wel: moed en risicobereidheid · Deel 1 (veerkracht) · Deel 2 (psychologische veiligheid, het moeilijke gesprek)

Definitie. Weloverwogen risico's nemen en het ongemakkelijke doen of zeggen wanneer het nodig is, met de gevolgen erbij.

EBD-LENS

Durf is geen afwezigheid van angst maar handelen ondanks angst, en het is sterk contextafhankelijk. Wat iemand durft, hangt af van wat de omgeving met tegenspraak doet. Edmondsons onderzoek naar psychologische veiligheid laat zien dat teams waarin het veilig is om te spreken meer fouten melden — niet omdat ze er meer maken, maar omdat ze ze niet verzwijgen. Durf is daarmee even goed een organisatie-eigenschap als een persoonlijke: wie durf wil zien, moet kijken naar wat er gebeurt met degene die het als eerste laat zien.

Observeerbaar gedrag

- Zegt wat gezegd moet worden, ook als het niet uitkomt.
- Neemt een risico waarvan de gevolgen zijn doordacht en benoemd.
- Stelt de vraag die iedereen denkt maar niemand stelt.
- Gaat het moeilijke gesprek aan in plaats van het uit te stellen.
- Geeft een fout toe voordat een ander hem ontdekt.
- Steunt zichtbaar degene die als eerste iets ongemakkelijks aankaart.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Spreekt zich uit in een veilige omgeving en bij overzichtelijke risico's.
2 — Bekwaam	Neemt weloverwogen risico's en gaat lastige gesprekken aan binnen het eigen team.
3 — Gevorderd	Stelt zich kwetsbaar op tegenover belang, hiërarchie of publiek en houdt stand.
4 — Voorbeeldgevend	Maakt tegenspraak normaal: beloont het aankaarten van slecht nieuws in plaats van het te bestraffen.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Bedenk het gesprek dat je al drie keer hebt uitgesteld. Schrijf de eerste twee zinnen op — niet meer — en plan het gesprek deze week in.

VALKUIL

Durf als roekeloosheid. Risico's nemen zonder de gevolgen te wegen is geen moed maar het verschuiven van de rekening naar een ander.

CLUSTER IV

Sociale kracht

Interpersoonlijke competenties

Sociale kracht is het cluster waar deel 2 van de reeks het meest doorklinkt: ontwikkelen gebeurt zelden alleen. Wat deze negen competenties bindt, is dat ze allemaal beginnen met aandacht voor de ander en pas daarna over de eigen boodschap gaan. Dat is niet zachtaardigheid maar effectiviteit — wie niet weet waar de ander staat, overtuigt niemand, coacht niemand en werkt met niemand samen. De rode draad is telkens dezelfde beweging: eerst begrijpen, dan pas sturen.

In dit cluster: Empathisch vermogen · Luisteren · Samenwerken · Coachen · Overtuigingskracht · Mondelinge presentatie · Klantgerichtheid · Netwerkvaardigheid · Aanspreken op gedrag

20. Empathisch vermogen

ook wel: interpersoonlijke sensitiviteit · Deel 1 (emotionele intelligentie, zelfcompassie) · Deel 2 (het gesprek)

Definitie. Aanvoelen en begrijpen wat er bij een ander speelt — gevoelens, belangen, omstandigheden — en het eigen handelen daarop afstemmen.

EBD-LENS

Empathie is geen enkelvoudig vermogen. Het onderscheid tussen meevoelen, begrijpen wat de ander denkt en voelt, en compassie doet ertoe: meevoelen zonder afstand leidt bij intensief mensenwerk tot uitputting, terwijl begrip plus de wens om te helpen juist volhoudbaar is. Voor de praktijk betekent dat: je hoeft de emotie van de ander niet over te nemen om hem serieus te nemen. Zelfcompassie, zoals Neff die beschrijft, is hier de tegenhanger die het geheel draagbaar houdt — wie voor zichzelf geen mildheid heeft, houdt het voor anderen zelden lang vol.

Observeerbaar gedrag

- Merkt op wat er onder de woorden van een ander zit en checkt die indruk.
- Vraagt door naar het belang achter een standpunt.
- Stemt toon, tempo en timing af op de toestand van de ander.
- Erkent de emotie van een ander zonder die over te nemen of weg te praten.
- Houdt rekening met omstandigheden die het gedrag van de ander verklaren.
- Bewaakt de eigen grens en blijft daardoor beschikbaar op de lange termijn.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Merkt duidelijke signalen bij anderen op en houdt daar rekening mee.
2 — Bekwaam	Doorziet belangen en gevoelens die niet worden uitgesproken en handelt ernaar.
3 — Gevorderd	Blijft afgestemd in situaties met spanning, conflict of verdriet, zonder zichzelf te verliezen.
4 — Voorbeeldgevend	Vergroot de onderlinge afstemming in een groep en maakt onuitgesproken spanning bespreekbaar.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies één gesprek deze week waarin je het niet eens bent met de ander. Vat voordat je je eigen standpunt geeft zijn of haar positie zo samen dat die persoon zegt: ja, precies.

VALKUIL

Invoelen zonder toetsen. Een aanname over wat de ander voelt, uitgesproken als vaststelling, sluit het gesprek eerder dan het opent.

21. Luisteren

ook wel: actief luisteren · Deel 2 (feedback, motiverende gespreksvoering, het moeilijke gesprek)

Definitie. Aandacht geven aan wat een ander zegt en bedoelt, en dat begrip toetsen voordat je zelf iets inbrengt.

EBD-LENS

Luisteren is de goedkoopste interventie met het grootste effect, en tegelijk de meest overgeslagen. In motiverende gespreksvoering is de kern dat mensen zichzelf overtuigen: hoe meer ruimte iemand krijgt om zijn eigen argumenten te horen, hoe kleiner de weerstand. De omgekeerde beweging — adviseren voordat er geluisterd is — roept juist tegenspraak op, waarna beide partijen harder gaan duwen. Samenvatten en reflecteren zijn daarom geen gespreksversiering maar het werkzame bestanddeel.

Observeerbaar gedrag

- Laat de ander uitspreken en vult niet in.
- Vat samen in eigen woorden en checkt of dat klopt.
- Stelt open vragen die verdieping uitlokken in plaats van bevestiging.
- Verdraagt stilte in een gesprek.
- Luistert ook wanneer het antwoord onwelkom is.
- Houdt het advies in tot er om gevraagd wordt of tot het begrip compleet is.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Luistert aandachtig en vraagt door bij onduidelijkheid.
2 — Bekwaam	Vat het standpunt van de ander samen voordat het eigen standpunt komt.
3 — Gevorderd	Blijft luisteren in gesprekken met spanning of kritiek en houdt de ander aan het woord.
4 — Voorbeeldgevend	Verbetert de gesprekskwaliteit in de omgeving: zorgt dat afwijkende geluiden echt gehoord worden.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Voer één gesprek waarin je jezelf drie vragen toestaat en verder alleen samenvat. Merk op hoeveel je te weten komt en hoe vaak je de neiging voelde het over te nemen.

VALKUIL

Luisteren om te reageren. Wie tijdens het luisteren zijn antwoord voorbereidt, hoort alleen wat bij dat antwoord past.

22. Samenwerken

ook wel: bijdragen aan een gezamenlijk resultaat · Deel 2 (psychologische veiligheid, teamrollen, de onderstroom)

Definitie. Een actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer dat niet direct het eigen belang of de eigen voorkeur dient.

EBD-LENS

Wat teams goed maakt, is minder de samenstelling dan de omgangsvorm. Uit teamonderzoek komt psychologische veiligheid steeds als de sterkste factor naar voren: kan iemand een fout melden, een vraag stellen of het oneens zijn zonder daarvoor te betalen? Daaronder ligt een tweede laag die deel 2 de onderstroom noemt — de informele verhoudingen, oude pijn en loyaliteiten die bepalen wat er in de bovenstroom mogelijk is. Wie samenwerking wil verbeteren en alleen aan afspraken en rollen sleutelt, werkt aan de helft.

Observeerbaar gedrag

- Levert een bijdrage die het gezamenlijke resultaat dient, ook zonder eigen zichtbaarheid.
- Deelt informatie uit zichzelf met wie die nodig heeft.
- Spreekt onenigheid uit in de groep in plaats van erbuiten.
- Vraagt om en biedt hulp aan zonder dat als zwakte te zien.
- Houdt rekening met de belasting en het belang van anderen in de keten.
- Herstelt de relatie na een conflict in plaats van er omheen te werken.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Werkt goed samen binnen het eigen team en komt afspraken na.
2 — Bekwaam	Overbrugt verschillen in belang of werkwijze tussen teams of afdelingen.
3 — Gevorderd	Werkt effectief samen met partijen die er andere doelen en belangen op nahouden.
4 — Voorbeeldgevend	Bouwt aan een klimaat waarin fouten en meningsverschillen bespreekbaar zijn.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Vraag in het eerstvolgende teamoverleg: 'Wat is er de afgelopen maand misgegaan dat we niet besproken hebben?' Reageer op het eerste antwoord alleen met dank en een vervolgvraag.

VALKUIL

Harmonie boven resultaat. Een team dat het altijd eens is, heeft meestal niet dezelfde mening maar dezelfde aarzeling.

23. Coachen

ook wel: ontwikkelen van anderen · Deel 1 (motivatie) · Deel 2 (feedback, coachen, fasen van veranderbereidheid, leidinggeven aan leren en transfer)

Definitie. Anderen helpen hun eigen ontwikkeling te sturen door vragen, ruimte en gerichte terugkoppeling — in plaats van door oplossingen aan te reiken.

EBD-LENS

Coachen werkt via autonomie. De zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan wijst autonomie, verbondenheid en competentie aan als de drie behoeften waar duurzame motivatie op rust; een coachende houding voedt alle drie, terwijl adviseren vooral de derde raakt en de eerste ondermijnt. Daar hoort een ongemakkelijke consequentie bij: het antwoord van de ander is vaak minder goed dan dat van jou, en toch is het meer waard, omdat het uitgevoerd wordt. Feedback is het tweede bestanddeel — beschrijvend, tijdig en gericht op gedrag in plaats van op de persoon.

Observeerbaar gedrag

- Stelt vragen die de ander verder brengen in plaats van antwoorden te geven.
- Geeft feedback op waarneembaar gedrag, met het effect ervan erbij.
- Laat de ander zelf een volgende stap kiezen en houdt die stap concreet.
- Geeft ruimte om fouten te maken binnen afgesproken grenzen.
- Stemt de mate van sturing af op wat deze persoon bij deze taak nodig heeft.
- Komt terug op een eerder gesprek en vraagt wat het heeft opgeleverd.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Deelt kennis en helpt collega's op weg bij concrete vragen.
2 — Bekwaam	Voert ontwikkelgesprekken die de ander verder brengen en geeft bruikbare feedback.
3 — Gevorderd	Coacht bij vraagstukken die aan het zelfbeeld raken en houdt daarbij de regie bij de ander.
4 — Voorbeeldgevend	Maakt coachen gewoon in de omgeving: ontwikkelt anderen tot mensen die weer anderen ontwikkelen.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Ga één ontwikkelgesprek in met de afspraak met jezelf dat je geen enkel advies geeft. Sluit af met: 'Wat is je eerste stap, en wanneer zet je hem?'

VALKUIL

Coachen als verpakt advies. Een sturende vraag die naar jouw antwoord toe werkt, wordt door de ander feilloos herkend en kost vertrouwen.

24. Overtuigingskracht

ook wel: beïnvloeden · Deel 2 (beïnvloeding, onderhandelen) · Deel 3 (waarheid onder druk, manipulatie)

Definitie. Anderen met argumenten, houding en timing bewegen tot een standpunt of handeling, met respect voor hun eigen afweging.

EBD-LENS

Overtuigen begint met begrijpen. Wie meteen argumenteert, roept tegenargumenten op — het effect dat in motiverende gespreksvoering bekendstaat als de valkuil van het corrigeren. Effectiever is de omgekeerde volgorde: eerst het standpunt van de ander zo goed samenvatten dat die zich herkend voelt, en pas daarna het eigen argument. De EBD-reeks trekt hier een scherpe grens met manipulatie: het verschil zit niet in de techniek maar in de vraag of de ander na afloop nog een vrije keuze had, en of hij weet wat er is gebeurd.

Observeerbaar gedrag

- Kent het belang en de bezwaren van de ander voordat het eigen voorstel op tafel komt.
- Bouwt een argument op met feiten, en benoemt de onzekerheid die er nog is.
- Kiest de vorm en het moment die bij deze ander en dit onderwerp passen.
- Weerlegt tegenwerpingen inhoudelijk in plaats van ze weg te wuiven.
- Laat de ander ruimte om nee te zeggen en accepteert dat antwoord.
- Blijft eerlijk over eigen belang bij de uitkomst.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Onderbouwt een eigen standpunt helder en luistert naar tegenwerpingen.
2 — Bekwaam	Overtuigt anderen in gesprekken met uiteenlopende belangen en past de aanpak aan.
3 — Gevorderd	Beweegt partijen met tegengestelde belangen naar een gezamenlijke stap.
4 — Voorbeeldgevend	Beïnvloedt op een manier die navolgbaar blijft en organiseert tegenspraak op het eigen voorstel.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Schrijf voor je volgende voorstel eerst het beste tegenargument op dat je tegenstander zou kunnen hebben. Begin je pleidooi met dat argument, en pas daarna met het jouwe.

VALKUIL

Winnen in plaats van overtuigen. Een gewonnen discussie waarin de ander zich overreden voelt, kost je de uitvoering.

25. Mondelinge presentatie

ook wel: presenteren en toelichten · Deel 1 (hoe je brein leert) · Deel 2 (beïnvloeding)

Definitie. Ideeën, plannen en resultaten helder en aansprekend overbrengen aan een groep, afgestemd op wat die groep ermee moet kunnen.

EBD-LENS

Presenteren is een geheugenvraagstuk. De cognitieve belastingtheorie verklaart waarom een dia vol tekst die je tegelijk voorleest slechter werkt dan een beeld met gesproken toelichting: je vraagt hetzelfde kanaal twee keer. Daarnaast is de vergeetcurve onverbiddelijk — van een presentatie zonder herhaling blijft weinig hangen. De praktische consequentie is streng: kies één boodschap die mensen morgen nog kunnen navertellen, en accepteer dat de rest ondersteunend materiaal is.

Observeerbaar gedrag

- Kiest één kernboodschap en bouwt het verhaal daaromheen.
- Stemt inhoud en niveau af op wat het publiek al weet en nodig heeft.
- Gebruikt beeld om te verduidelijken, niet om te vullen.
- Houdt structuur vast en maakt zichtbaar waar het verhaal zich bevindt.
- Nodigt uit tot vragen en beantwoordt ze eerlijk, inclusief 'dat weet ik niet'.
- Zorgt voor iets wat blijft hangen: een beeld, een zin, een vraag om mee te nemen.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Presenteert eigen werk helder aan een bekende groep.
2 — Bekwaam	Presenteert overtuigend aan een gemengd publiek en past het niveau aan.
3 — Gevorderd	Presenteert onder kritische of belanghebbende omstandigheden en houdt de lijn vast.
4 — Voorbeeldgevend	Verhoogt de kwaliteit van presenteren in de omgeving en stuurt op boodschap in plaats van op dia's.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Vat je volgende presentatie samen in één zin die iemand een week later nog kan navertellen. Staat die zin er niet in, dan is de presentatie nog niet af.

VALKUIL

Volledigheid als kwaliteit. Alles vertellen wat je weet, is een dienst aan jezelf en een last voor de zaal.

26. Klantgerichtheid

ook wel: dienstverlenende houding · Deel 3 (publieke waarde, stakeholders en belangen)

Definitie. Handelen vanuit de behoefte van degene voor wie je werkt — inwoner, collega, opdrachtgever of partner — zonder de eigen professionele grens en het publieke belang los te laten.

EBD-LENS

In de publieke sector is klantgerichtheid ingewikkelder dan in de markt: de 'klant' is vaak ook burger, belanghebbende en medebekostiger tegelijk, en zijn wens kan botsen met het belang van iemand anders. Moore's begrip publieke waarde geeft daar taal aan — de vraag is niet alleen of iemand tevreden is, maar of de gemeenschap er beter van wordt en of de handeling legitiem is. Klantgerichtheid in EBD betekent daarom: de behoefte serieus nemen als vertrekpunt, niet als eindpunt.

Observeerbaar gedrag

- Vraagt naar de vraag achter de vraag voordat er een oplossing komt.
- Komt afspraken na en meldt het proactief wanneer dat niet lukt.
- Legt uit wat wel en niet kan, in taal die de ander begrijpt.
- Weegt het belang van deze persoon tegen dat van anderen en maakt die afweging expliciet.
- Zegt nee waar dat nodig is, met een toelichting en waar mogelijk een alternatief.
- Zoekt terugkoppeling op de geleverde dienst en doet er iets mee.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Beantwoordt vragen correct en tijdig en komt afspraken na.
2 — Bekwaam	Achterhaalt de werkelijke behoefte en levert een passende oplossing.
3 — Gevorderd	Weegt tegenstrijdige belangen en houdt de relatie ook bij een teleurstellend antwoord intact.
4 — Voorbeeldgevend	Richt de dienstverlening in vanuit de ervaring van de ontvanger en verbindt die aan publieke waarde.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Bel één persoon die je de afgelopen maand een 'nee' hebt gegeven. Vraag hoe dat antwoord is aangekomen en wat er beter had gekund aan de manier waarop.

VALKUIL

Ja zeggen als service. Toegeven aan elke wens voelt dienstbaar en verschuift het probleem naar de uitvoering of naar iemand anders.

27. Netwerkvaardigheid

ook wel: relaties opbouwen en onderhouden · Deel 2 (informele netwerken) · Deel 3 (collaborative governance, systeemleiderschap, participatie)

Definitie. Relaties opbouwen en onderhouden met mensen binnen en buiten de organisatie, en die relaties benutten voor het werk zonder ze te reduceren tot nut.

EBD-LENS

Netwerkonderzoek levert een contra-intuïtieve bevinding: nieuwe informatie en onverwachte kansen komen vaker via losse contacten dan via je hechte kring — het klassieke inzicht over de kracht van zwakke bindingen. Dat maakt netwerken minder een kwestie van vaak afspreken met bekenden en meer een kwestie van breedte onderhouden. In systeemvraagstukken komt daar een tweede functie bij: waar niemand de baas is, is het netwerk het enige coördinatiemechanisme dat overblijft.

Observeerbaar gedrag

- Legt en onderhoudt contacten voordat ze nodig zijn.
- Investeert ook in contacten die niet direct iets opleveren.
- Brengt mensen met elkaar in verbinding zonder er zelf tussen te blijven staan.
- Deelt kennis en gunt anderen resultaat.
- Onderhoudt bewust ook contacten buiten de eigen kring en vakgebied.
- Is helder over het eigen belang bij een contact.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Onderhoudt de contacten die voor het eigen werk nodig zijn.
2 — Bekwaam	Bouwt actief een netwerk op binnen en buiten de organisatie en benut het.
3 — Gevorderd	Beweegt in netwerken met uiteenlopende belangen en verbindt partijen die elkaar niet vanzelf vinden.
4 — Voorbeeldgevend	Ontsluit het netwerk voor anderen en maakt de organisatie daardoor beter verbonden met haar omgeving.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Zoek deze maand twee mensen op die je niet nodig hebt: één uit een ander vakgebied en één die je normaal alleen per mail spreekt. Vraag waar zij tegenaan lopen.

VALKUIL

Netwerken als transactie. Contact dat alleen ontstaat als je iets nodig hebt, wordt herkend als wat het is en levert op termijn minder op.

28. Aanspreken op gedrag

ook wel: feedback geven en het moeilijke gesprek · Deel 2 (feedback, radical candor, het moeilijke gesprek, psychologische veiligheid)

Definitie. Iemand aanspreken op gedrag dat schuurt met afspraken, waarden of resultaat, op een manier die de relatie heel laat en verandering mogelijk maakt.

EBD-LENS

Aanspreken mislukt meestal op één punt: het gaat over de persoon in plaats van over het gedrag. Het onderscheid tussen een beschrijving ('in het overleg van dinsdag onderbrak je Marieke drie keer') en een etiket ('je bent dominant') bepaalt of iemand kan bijsturen of alleen kan verdedigen. Modellen als situatie-gedrag-effect en radical candor draaien allemaal om dezelfde combinatie: direct zijn over de zaak, betrokken blijven bij de persoon. De grootste kosten zitten overigens in níét aanspreken — wat onbesproken blijft, wordt door de omgeving gelezen als toegestaan.

Observeerbaar gedrag

- Spreekt tijdig aan, dicht bij het moment, niet pas bij de evaluatie.
- Beschrijft de situatie en het gedrag feitelijk, met het effect erbij.
- Vermijdt etiketten en generalisaties als 'altijd' en 'nooit'.
- Vraagt naar het perspectief van de ander voordat er een conclusie ligt.
- Maakt een concrete afspraak over wat er anders wordt.
- Komt erop terug en erkent het als het verandert.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Spreekt directe collega's aan op duidelijke afspraken.
2 — Bekwaam	Voert een gesprek over gedrag dat schuurt en houdt de relatie intact.
3 — Gevorderd	Spreekt aan over de hiërarchie heen of bij grote belangen en houdt stand bij weerstand.
4 — Voorbeeldgevend	Maakt elkaar aanspreken normaal in de omgeving, inclusief het aanspreken van de leiding.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Formuleer het gesprek dat je uitstelt in drie zinnen: wat gebeurde er, wat deed het, wat vraag ik. Meer dan die drie zinnen heb je niet nodig om te beginnen.

VALKUIL

Verpakken tot onherkenbaarheid. Een boodschap die zo vriendelijk is ingepakt dat de ander hem mist, is geen zorgvuldigheid maar uitstel.

CLUSTER V

Systeem- en machinekracht

Competenties voor de derde en vierde as

Dit cluster is nieuw. De vier klassieke clusters zijn ontstaan in een tijd waarin het werk zich grotendeels binnen de organisatie afspeelde en informatie schaars was. Beide aannames zijn vervallen. De grootste opgaven liggen tussen organisaties in, informatie is overvloedig maar niet vanzelf betrouwbaar, en een deel van het denkwerk gebeurt inmiddels naast een machine. De zeven competenties hieronder komen rechtstreeks uit deel 3 (wereld) en deel 4 (mens & machine) en zijn voor veel functies nog niet vastgelegd — juist daarom horen ze in een woordenboek thuis.

In dit cluster: Systeemdenken · Omgaan met complexiteit en onzekerheid · Informatieweerbaarheid · Publieke-waardegerichtheid · AI-geletterdheid · Regie in mens-machinesamenwerking · Ethisch redeneren en verantwoorden

29. Systeemdenken

ook wel: denken in samenhang · Deel 3 (systeemdenken, hefboompunten, wicked problems)

Definitie. Een vraagstuk begrijpen als het gedrag van een samenhangend geheel: welke partijen, prikkels en terugkoppelingen het patroon in stand houden, en waar ingrijpen werkelijk verschil maakt.

EBD-LENS

Meadows beschrijft een systeem als delen én hun onderlinge verbanden, met een doel dat vaak nergens is opgeschreven maar wel het gedrag verklaart. Haar rangorde van hefboompunten is het bruikbaarste inzicht voor de praktijk: ingrijpen op parameters — meer geld, meer capaciteit, een strengere norm — verandert het minst; ingrijpen op de doelen en de aannames onder het systeem verandert het meest, en is het moeilijkst. Systeemdenken is daarmee vooral een remedie tegen goedbedoelde symptoombestrijding: de plek waar het pijn doet is zelden de plek waar het ontstaat.

Observeerbaar gedrag

- Beschrijft een vraagstuk in termen van partijen, prikkels en terugkoppellussen.
- Zoekt naar de structuur die een probleem steeds opnieuw voortbrengt.
- Onderscheidt symptomen van oorzaken en benoemt welke van de twee wordt aangepakt.
- Anticipeert op neveneffecten en verplaatsingseffecten van een ingreep.
- Vraagt zich af wat het onuitgesproken doel van het huidige systeem is.
- Kiest interventies op grond van hefboomwerking, niet op grond van beschikbaarheid.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Ziet dat het eigen werk deel is van een groter geheel en houdt daar rekening mee.
2 — Bekwaam	Brengt een vraagstuk in kaart als systeem en benoemt de belangrijkste terugkoppelingen.
3 — Gevorderd	Kiest interventies op hefboompunten en houdt rekening met vertraging en neveneffecten.
4 — Voorbeeldgevend	Brengt anderen aan het systeemdenken en voorkomt daarmee structurele symptoombestrijding.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Teken voor een hardnekkig probleem in tien minuten de kring: wie doet wat, wat versterkt dat, en waar komt het weer terug bij het begin. Zoek daarna de plek waar je met de minste kracht de kring doorbreekt.

VALKUIL

Systeemdenken als machteloosheid. 'Het zit in het systeem' verklaart alles en verplicht tot niets — en is daarmee het meest comfortabele einde van elk gesprek.

30. Omgaan met complexiteit en onzekerheid

ook wel: handelen zonder beheersing · Deel 3 (complexiteit en emergentie, wicked problems, transitiekunde, veerkracht en adaptief sturen)

Definitie. Effectief handelen in situaties waarin de uitkomst niet te voorspellen is en de juiste aanpak alleen gaandeweg gevonden kan worden.

EBD-LENS

Niet elk vraagstuk vraagt dezelfde aanpak. Bij een ordelijk probleem werkt analyseren en dan handelen; bij een complex vraagstuk werkt dat niet, omdat oorzaak en gevolg pas achteraf zichtbaar worden. Daar past de omgekeerde volgorde: een veilige proef doen, waarnemen wat er gebeurt en dan pas bijsturen. Rittel en Webber lieten met wicked problems zien waarom dat onvermijdelijk is — zulke vraagstukken hebben geen definitieve formulering en geen eindpunt, alleen betere en slechtere zetten. De vaardigheid is dus tweeledig: herkennen met welk type je te maken hebt, en de beheersingsdrang kunnen loslaten zonder in willekeur te vervallen.

Observeerbaar gedrag

- Herkent of een vraagstuk ordelijk, ingewikkeld of complex is en kiest de aanpak daarop.
- Werkt met veilige proeven in plaats van met één groot plan wanneer de uitkomst onzeker is.
- Benoemt onzekerheid expliciet in plaats van hem weg te rekenen.
- Houdt meerdere opties open zolang de kosten daarvan lager zijn dan de kosten van een verkeerde keuze.
- Blijft handelen zonder volledige informatie en organiseert leren tijdens de uitvoering.
- Stopt een aanpak die niet werkt, ook als er al in geïnvesteerd is.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Verdraagt onzekerheid in het eigen werk en vraagt om richting waar die ontbreekt.
2 — Bekwaam	Kiest bewust een aanpak die past bij de aard van het vraagstuk en werkt met proeven.
3 — Gevorderd	Handelt effectief in vraagstukken zonder eigenaar of eindpunt en houdt beweging in de aanpak.
4 — Voorbeeldgevend	Maakt experimenteren goedkoop en het stoppen van mislukte aanpakken normaal.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies een vraagstuk waar je al maanden een plan voor probeert te maken. Bedenk in plaats daarvan één proef die binnen twee weken iets laat zien, weinig kost en niet onomkeerbaar is. Voer hem uit.

VALKUIL

Onzekerheid als vrijbrief. Wie complexiteit gebruikt om nooit iets te hoeven vastleggen, verschuift de last naar de mensen die wél moeten uitvoeren.

31. Informatieweerbaarheid

ook wel: feit, framing en desinformatie · Deel 3 (waarheid onder druk, desinformatie en complotdenken)

Definitie. De betrouwbaarheid van informatie en bronnen beoordelen, misleiding herkennen — ook wanneer die met ware uitspraken wordt opgebouwd — en daar in het eigen werk en gesprek naar handelen.

EBD-LENS

Misleiding werkt zelden met regelrechte leugens. Paltering — misleiden door alleen ware dingen te zeggen — en selectief weglaten zijn effectiever, juist omdat ze feitelijk niet te weerleggen zijn. Daar komt bij dat rechtzetten achteraf maar beperkt helpt. Wat wél werkt is vooraf immuniseren: prebunking, waarbij mensen een verzwakte vorm van de misleidingstechniek te zien krijgen voordat ze eraan worden blootgesteld — het inoculatieprincipe dat Van der Linden en collega's onderzochten. Voor het beoordelen van bronnen is lateral reading de praktische vorm: niet dieper in de pagina kijken maar ernaast, naar wat anderen over de bron zeggen.

Observeerbaar gedrag

- Scheidt in eigen stukken en gesprekken feit, aanname, interpretatie en mening.
- Controleert een bron door ernaast te kijken in plaats van alleen erin.
- Herkent technieken als weglating, valse balans, stroman en whataboutism en benoemt ze.
- Vermeldt bij cijfers de bron, de peildatum en de onzekerheid.
- Onderscheidt gezonde scepsis van complotdenken en gaat het gesprek aan zonder te ridiculiseren.
- Corrigeert onjuiste informatie met de boodschap voorop, niet met de onwaarheid voorop.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Controleert bronnen bij twijfel en vermeldt waar informatie vandaan komt.
2 — Bekwaam	Beoordeelt betrouwbaarheid zelfstandig en herkent veelgebruikte misleidingstechnieken.
3 — Gevorderd	Weerstaat druk om informatie selectief te presenteren en maakt onzekerheid publiek bespreekbaar.
4 — Voorbeeldgevend	Versterkt de informatieweerbaarheid van de omgeving: maakt bronvermelding en prebunking gewoon.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Neem het eerstvolgende stuk dat je schrijft en markeer elke zin als feit, aanname of mening. Zet bij elk feit de bron. Wat overblijft zonder label, is meestal het punt waar je zelf twijfelt.

VALKUIL

Wantrouwen als houding. Wie alles verdacht vindt, is niet weerbaar maar onbruikbaar — weerbaarheid vraagt dat je ook kunt vaststellen dat iets wél klopt.

32. Publieke-waardegerichtheid

ook wel: oog voor het algemeen belang · Deel 3 (publieke waarde, de commons, ethiek en rechtvaardigheid)

Definitie. Keuzes maken vanuit de waarde die ze voor de gemeenschap opleveren, inclusief de vraag wie de lasten draagt en of het handelen legitiem en uitvoerbaar is.

EBD-LENS

Moore's strategische driehoek geeft de toets: een publieke handeling deugt pas als ze waarde toevoegt, legitiem is in de ogen van wie erover gaat én operationeel haalbaar is. Valt er één weg, dan strandt het. Ostroms werk aan de commons voegt daar een tweede laag aan toe: gedeelde voorzieningen — water, ruimte, lucht — worden niet vanzelf verwoest en niet vanzelf beheerd, maar hangen af van afspraken, toezicht en vertrouwen tussen gebruikers. Publieke waarde is daarmee geen abstractie maar een ontwerpvraag over wie meebeslist en wie meebetaalt.

Observeerbaar gedrag

- Weegt bij een keuze expliciet wie er baat bij heeft en wie de lasten draagt.
- Toetst voorstellen op waarde, legitimiteit en uitvoerbaarheid tegelijk.
- Betrekt belangen die zichzelf niet vertegenwoordigen, zoals toekomstige generaties.
- Kijkt verder dan de meetbare opbrengst naar wat de gemeenschap er werkelijk aan heeft.
- Maakt verdelingsvragen bespreekbaar in plaats van ze in de techniek te verstoppen.
- Legt publiek verantwoording af over de gemaakte afweging.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Handelt binnen de publieke regels en kent het maatschappelijk doel van het eigen werk.
2 — Bekwaam	Weegt maatschappelijke effecten mee in eigen voorstellen en benoemt de verdelingsvraag.
3 — Gevorderd	Maakt afwegingen tussen botsende publieke belangen en verantwoordt die openlijk.
4 — Voorbeeldgevend	Verankert publieke waarde in hoe de organisatie stuurt, meet en verantwoordt.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Neem je huidige grootste voorstel en beantwoord drie vragen op één A4: welke waarde levert dit op, wie vindt dit legitiem en wie niet, en kunnen wij dit werkelijk uitvoeren? De zwakste van de drie bepaalt je volgende stap.

VALKUIL

Het algemeen belang als sluitstuk. Wie 'maatschappelijke waarde' pas in de laatste alinea toevoegt, gebruikt het als rechtvaardiging in plaats van als vertrekpunt.

33. AI-geletterdheid

ook wel: begrijpen wat AI wel en niet is · Deel 4 (mens en machine, kritisch oordelen, werken met AI, vaardigheden voor de AI-tijd)

Definitie. Begrijpen wat AI-systemen doen en niet doen, hun uitkomsten op waarde schatten, en ze inzetten op een manier die het eigen vakmanschap versterkt in plaats van uitholt.

EBD-LENS

De grootste denkfout rond AI is het verwarren van vloeiend taalgebruik met begrip. Een groot taalmodel voorspelt taal; het is daarom sterk waar taal de drager van het werk is en zwak waar exactheid, logica of controleerbare feitelijkheid telt. Wie dat verschil niet ziet, vertrouwt te veel op de plekken waar het misgaat en te weinig op de plekken waar veel te winnen is. Daar komt het risico van vaardigheidsverlies bij: werk dat je uitbesteedt, oefen je niet meer. De EBD-lijn is daarom niet 'meer' of 'minder' AI, maar bewust kiezen wat je zelf blijft doen — en waarom.

Observeerbaar gedrag

- Legt in eigen woorden uit wat een taalmodel doet en waar het structureel zwak in is.
- Controleert uitkomsten op feitelijkheid en bruikbaarheid voordat ze het werk in gaan.
- Formuleert opdrachten helder, met context, en beoordeelt het resultaat kritisch.
- Kiest bewust welk werk niet wordt uitbesteed om het vakmanschap op peil te houden.
- Kent en respecteert de kaders rond privacy, auteursrecht en gegevensgebruik.
- Is transparant over waar AI aan een product heeft bijgedragen.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Gebruikt AI-hulpmiddelen voor eenvoudige taken en controleert het resultaat.
2 — Bekwaam	Zet AI doelgericht in bij het eigen werk en beoordeelt de uitkomsten op waarde en risico.
3 — Gevorderd	Beoordeelt waar AI in een werkproces wél en niet past en onderbouwt die grens.
4 — Voorbeeldgevend	Helpt de omgeving verantwoord met AI werken en houdt daarbij de menselijke bekwaamheid op peil.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies één taak die je regelmatig doet. Laat AI hem uitvoeren, doe hem daarna zelf, en vergelijk. Noteer waar de machine sneller was en waar jouw versie beter was — die tweede lijst is je vakmanschap.

VALKUIL

Vloeiendheid aanzien voor waarheid. Een vlot geformuleerd antwoord voelt betrouwbaarder dan een aarzelend antwoord, en dat gevoel is geen bewijs.

34. Regie in mens-machinesamenwerking

ook wel: in, on of out of the loop · Deel 4 (in, on of out of the loop, autonomie en afhankelijkheid, mens-AI-samenwerking organiseren)

Definitie. Bewust bepalen welke rol de mens houdt bij besluiten waar techniek aan meewerkt, en die rol organiseren en verantwoorden.

EBD-LENS

De vraag is niet of de mens betrokken is, maar hóé. In de loop betekent dat een mens elk besluit neemt; op de loop dat een mens toeziet en kan ingrijpen; buiten de loop dat het systeem zelfstandig handelt. Elk van de drie kan verdedigbaar zijn, maar alleen als het een keuze is. Het gevaar zit in de sluipende variant: formeel houdt een mens toezicht, in de praktijk klikt hij door. Automatiseringsonderzoek noemt dat automation bias — mensen nemen suggesties van een systeem over, ook als eigen waarneming iets anders zegt. Toezicht dat niet is ingericht om echt te kunnen ingrijpen, is toezicht op papier.

Observeerbaar gedrag

- Bepaalt vooraf welke rol de mens heeft bij een besluit en legt dat vast.
- Richt het proces zo in dat ingrijpen ook werkelijk mogelijk is, in tijd en in bevoegdheid.
- Herkent de neiging om een systeemsuggestie te volgen en bouwt tegenwicht in.
- Weet wie verantwoordelijk is voor de uitkomst en maakt dat expliciet.
- Legt aan betrokkenen uit hoe een besluit tot stand is gekomen.
- Schaalt de menselijke rol op naarmate de gevolgen zwaarder of onomkeerbaarder zijn.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Weet welke rol hij of zij heeft in een geautomatiseerd proces en signaleert afwijkingen.
2 — Bekwaam	Bepaalt bewust de menselijke rol in het eigen werkproces en organiseert de mogelijkheid om in te grijpen.
3 — Gevorderd	Ontwerpt de verhouding tussen mens en systeem voor besluiten met zware gevolgen en verantwoordt die.
4 — Voorbeeldgevend	Verankert regie en verantwoording in hoe de organisatie techniek inzet en toetst dat periodiek.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Kies één proces waarin techniek meebeslist. Schrijf op wie er formeel toezicht houdt, hoeveel tijd die persoon per geval heeft, en wanneer hij voor het laatst is afgeweken van de suggestie. Is dat antwoord 'nooit', dan is het toezicht niet echt.

VALKUIL

Toezicht als formaliteit. Een mens die moet aftekenen zonder tijd, kennis of bevoegdheid om te weigeren, legitimeert het besluit zonder het te beoordelen.

35. Ethisch redeneren en verantwoorden

ook wel: rechtvaardigen van keuzes · Deel 3 (ethiek en rechtvaardigheid) · Deel 4 (waardigheid, publieke waarde en verantwoordelijkheid)

Definitie. Morele afwegingen in het werk herkennen, ze expliciet doordenken vanuit meerdere invalshoeken en de gemaakte keuze navolgbaar verantwoorden.

EBD-LENS

Ethiek in het werk is zelden een keuze tussen goed en fout en meestal een botsing tussen twee verdedigbare waarden: snelheid tegen zorgvuldigheid, gelijkheid tegen maatwerk, veiligheid tegen privacy. Verschillende brillen leveren dan verschillende antwoorden — kijk je naar de gevolgen, naar de plicht, of naar wat een rechtvaardige verdeling zou zijn? Rawls' vraag wat je zou kiezen als je niet wist welke positie je zelf inneemt, is daarbij de bruikbaarste toets voor verdelingsvraagstukken. Het punt van ethisch redeneren is niet het vinden van het juiste antwoord, maar dat de afweging zichtbaar is en betwistbaar blijft.

Observeerbaar gedrag

- Herkent wanneer een vraagstuk niet technisch maar moreel van aard is.
- Benoemt welke waarden er botsen in plaats van de spanning glad te strijken.
- Bekijkt de keuze vanuit gevolgen, plichten én rechtvaardigheid.
- Toetst een verdelingsvraag door zich af te vragen of hij de keuze ook zou verdedigen vanuit de slechtst bedeelde positie.
- Legt de afweging vast zodat anderen haar kunnen betwisten.
- Neemt verantwoordelijkheid voor de gevolgen, ook als de regels niets voorschreven.

Ontwikkelniveaus

1 — Beginnend	Handelt binnen de geldende gedragsregels en legt twijfelgevallen voor.
2 — Bekwaam	Doordenkt morele afwegingen in het eigen werk en maakt ze bespreekbaar.
3 — Gevorderd	Weegt botsende waarden in vraagstukken met grote gevolgen en verantwoordt de keuze publiek.
4 — Voorbeeldgevend	Organiseert het morele gesprek in de omgeving en zorgt dat afwegingen navolgbaar worden vastgelegd.

ONTWIKKELACTIE VOOR DEZE WEEK

Neem een besluit uit het afgelopen kwartaal waar je een ongemakkelijk gevoel bij hield. Schrijf op welke twee waarden er botsten en welke je hebt laten voorgaan. Bespreek die notitie met één collega.

VALKUIL

Ethiek als toetsmoment achteraf. Een afweging die pas gemaakt wordt als het besluit al vaststaat, is geen afweging maar een motivering.

Verantwoording

De clusterindeling volgt de opzet die in Nederlandse competentieprofielen gangbaar is — denkkracht, operationele kracht, persoonlijke kracht en sociale kracht — zodat de competenties herkenbaar blijven in functiegesprekken en functiewaardering. Het vijfde cluster is toegevoegd omdat de twee jongste assen van de reeks, systeem en machine, in bestaande woordenboeken nauwelijks zijn vastgelegd terwijl ze het werk in de publieke sector inmiddels sterk bepalen.

De EBD-lens vat per competentie samen wat het beste beschikbare onderzoek erover zegt. Die samenvattingen zijn kort en daarmee onvermijdelijk vereenvoudigd: ze noemen het inzicht en de onderzoeker, niet de effectgroottes, de replicatiegeschiedenis of de randvoorwaarden. Waar een bevinding omstreden of beperkt houdbaar is, is dat in de lens zelf benoemd. Wie een competentie serieus wil ontwikkelen, gebruikt de lens als ingang naar het betreffende hoofdstuk in de reeks, niet als eindpunt.

Het observeerbaar gedrag is opgesteld volgens één regel: het moet aanwijsbaar zijn. Formuleringen als "is betrokken" of "heeft affiniteit met" ontbreken daarom, hoe gebruikelijk ze in profielen ook zijn. De ontwikkelniveaus beschrijven oplopende complexiteit van de situatie, niet oplopende inspanning: niveau 4 gaat over effect op de omgeving, niet over harder werken dan niveau 3.

Dit woordenboek is geen functiewaarderingsinstrument. Het beschrijft gedrag, niet zwaarte, en zegt niets over schaal of beloning. Voor waardering gelden andere systematieken met eigen methodische eisen.

BRONNEN IN DE LENZEN

De genoemde inzichten komen onder meer van Bandura (self-efficacy), Deci en Ryan (zelfdeterminatietheorie), Deming (PDSA), Dunlosky e.a. (leerstrategieën), Dweck (mindset), Edmondson (psychologische veiligheid), Kahneman (Systeem 1 en 2, WYSIATI), Klein (premortem), Locke en Latham (doelen), Meadows (systeemdenken en hefboompunten), Moore (publieke waarde), Neff (zelfcompassie), Ostrom (commons), Rawls (rechtvaardigheid), Rittel en Webber (wicked problems), Senge (lerende organisatie) en Van der Linden e.a. (prebunking en inoculatie). De volledige bronvermelding staat per onderwerp in de literatuurlijst van het betreffende deel van de reeks.