

EEN RAAMWERK VOOR WANNEER (ALLEEN) TRAINING NIET DE
OPLOSSING IS

Bewuste gedragsverandering op de werkvloer

Danny Versteeg - 2026 - versie 1



Bewuste gedragsverandering op de werkvloer

Een raamwerk voor wanneer (alleen) training niet de oplossing is

Te vaak wordt er gevraagd om gedragsverandering en gegrepen naar een training. Alsof dat alle problemen oplost. We weten dat het zo niet werkt. En toch blijft het gebeuren.

Dit raamwerk biedt een preciezere manier om naar gedrag op de werkvloer te kijken. Het beschrijft, diagnosticeert én geeft richting aan actie. Elk onderdeel bestaat uit meerdere subonderdelen. De onderdelen hebben als een systeem constant invloed op elkaar:

1. Psychologische ruimte. De innerlijke ruimte om daadwerkelijk te veranderen. Motivatie, mentale bandbreedte, verborgen concurrentie, emoties, identiteit, timing. Zonder psychologische ruimte blijft gedragsverandering fragiel.

2. Gedragsplanning. De brug tussen intentie en actie. Maakt gedrag klein, concreet en uitvoerbaar, ook op slechte dagen. Houdt rekening met het probleem dat het gedrag oplost en met wat verandering ondermijnt.

3. Vaardigheden activeren en verwerven. Kan iemand het gedrag laten zien op het moment dat het ertoe doet? Is de vaardigheid er al maar wordt hij niet ingezet, of moet hij nog geleerd worden? Dat onderscheid bepaalt de interventie.

4. Omgevingsmodificatie (de buitenste schil). Werkt als zwaartekracht. Bepaalt wat logisch, veilig of de moeite waard voelt. Omvat fysieke setting, sociale normen, systemen, beloning en verwachtingen.

Geen stappenplan, wel een denkmodel

De lagen vormen geen volgorde. Ze beïnvloeden elkaar continu. Psychologische ruimte is vaak doorslaggevend, maar niet altijd het startpunt. Bij eenvoudig gedrag volstaat soms een aanpassing in de omgeving. Bij complex gedrag dat raakt aan identiteit of diepgewortelde patronen, ligt de grootste hefboom in de psychologische ruimte.

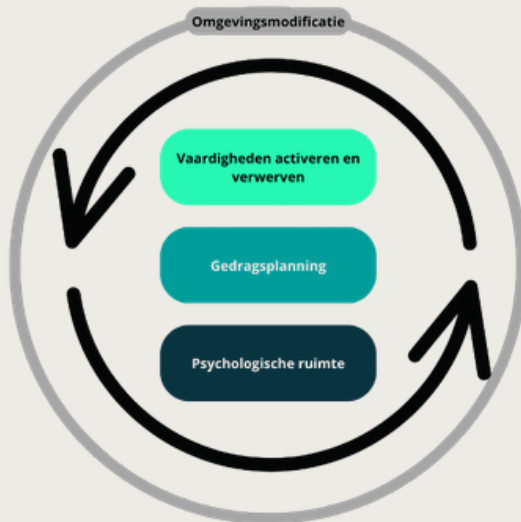
Dit raamwerk helpt om de juiste vragen te stellen: ligt het aan de psychologische ruimte, aan het plan, aan de vaardigheid of aan de omgeving? En als het aan meerdere lagen ligt, waar zit dan de grootste hefboom?

Op de volgende pagina's vindt u het volledige achtergrondartikel met de theoretische onderbouwing per laag.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Bewuste gedragsverandering op de werkvloer	5
Psychologische ruimte	9
Gedragsplanning	13
Vaardigheden activeren en verwerven	17
Omgevingsmodificatie	24
Bronnen	32
Bijlage: Motivatiespectrum	35

Bewuste gedragsverandering op de werkvloer



Te vaak wordt er gevraagd om gedragsverandering en gegrepen naar een training. Alsof dat alle problemen oplost. We weten dat het niet zo werkt. En toch blijft het gebeuren.

Waarom dit raamwerk?

Dit raamwerk bouwt voort op bestaande modellen en verenigt elementen die elders los van elkaar staan.

COM-B beschrijft helder wat gedrag beïnvloedt, maar blijft aan de oppervlakte. Het gaat weinig over verborgen concurrentie of mentale bandbreedte in de breedste zin. Het Fogg Behavior Model is sterk op de mechaniek van gewoontes, maar minder toepasbaar op complexe, bewuste gedragsverandering in een organisatiecontext. James Clear's werk is waardevol voor individuele gewoonteontwikkeling, maar geeft weinig handvatten voor de vraag: we willen als organisatie iets aanpakken, hoe vliegen we dat aan?

BEWUSTE GEDRAGSVERANDERING OP DE WERKVLOER

De trainingstriage van Jeanne Bakker diagnosticeert scherp waar het probleem zit (mindset, skillset of systeem) maar de diepgang zit in de kennis van de uitvoerders, niet in het model zelf. En het biedt geen interventiehandvatten.

Dit raamwerk combineert. Het beschrijft, diagnosticeert én geeft richting aan actie. Het voegt gedragsplanning toe als expliciete laag. Het integreert inzichten over verborgen concurrentie en mentale bandbreedte. En het is geschreven voor de praktijk: voor L&D-professionals die gedragsverandering moeten begeleiden in een organisatiecontext.

Dit artikel gaat over bewuste gedragsverandering op de werkvloer. Over situaties waarin professionals wéten dat ze iets anders zouden willen of moeten doen, maar merken dat dat gedrag niet vanzelf ontstaat. En over waarom de reflex naar training meestal niet de oplossing is.

Het gaat hier nadrukkelijk niet over onbewuste gedragsverandering. Gedrag dat verandert door slimme app-ontwerpen, nudging, notificaties of algoritmes valt buiten dit raamwerk. In die situaties is er geen bewuste keuze en geen plan, en reflectie speelt geen rol in hoe het gedrag verandert. Dan werkt een raamwerk zoals dit simpelweg niet.

Bewuste gedragsverandering gaat juist over gedrag dat schuurt. Over nieuw gedrag dat aandacht vraagt, ongemakkelijk is en bewuste inzet vergt. Denk aan anders communiceren met ouders, duidelijker begrenzen, feedback geven aan collega's of verantwoordelijkheid nemen in lastige situaties.

BEWUSTE GEDRAGSVERANDERING OP DE WERKVLOER

Daarbij is bewuste gedragsverandering een overgangsproces, geen eindstation. Het doel is niet om voor altijd bewust met het gedrag bezig te zijn. Het doel is om via bewuste aandacht en herhaling het gedrag zo te verankeren dat het uiteindelijk deel wordt van het professionele repertoire, en steeds minder inspanning vraagt. Dat vraagt tijd, en niet alleen van het individu. Ook de organisatie investeert: werk loopt in het begin vaak minder soepel, en ruimte voor oefening en reflectie is tijd die tijdelijk niet aan productie wordt besteed. Wie die dip niet incalculeert, concludeert te vroeg dat de verandering mislukt is.

Het vraagt ook herhaling in verschillende contexten en vaak meer pogingen dan we van tevoren inschatten. De vaak gehoorde 21 dagen is een mythe zonder wetenschappelijke basis. Onderzoek naar automatisering van gedrag vond een mediaan van 66 dagen, met een spreiding van 18 tot 254 dagen afhankelijk van hoe eenvoudig of complex het gedrag is.

Een verheldering over het woord "bewust". Daarmee bedoel ik niet dat mensen er voor altijd bewust mee bezig moeten zijn, want het doel is juist dat het gedrag een gewoonte wordt. Ik bedoel ermee dat de verandering transparant gebeurt, mét de persoon en niet buiten hem om. Het tegenovergestelde van de onbewuste sturing van een app die ongemerkt je gedrag vormt. De weg ernaartoe is zichtbaar en vrijwillig, ook al is het eindpunt gedrag dat vanzelf gaat.

Het raamwerk wordt gevisualiseerd als drie lagen met een schil eromheen: psychologische ruimte, gedragsplanning en vaardigheden in de kern, en de omgeving als schil die het geheel omvat. Die vorm is een visuele keuze, geen rangorde. Alle vier de onderdelen werken voortdurend op elkaar in en beïnvloeden elkaar, beide kanten op. De omgeving is niet de laatste stap, maar een kracht die overal doorheen speelt. Geen enkel onderdeel wordt ooit volledig afgerond. Soms versterkt het ene onderdeel het andere, soms remt het.

BEWUSTE GEDRAGSVERANDERING OP DE WERKVLOER

Psychologische ruimte is daarbij vaak doorslaggevend. Maar dat betekent niet dat je altijd daar moet beginnen. Bij relatief eenvoudig gedrag kan een slimme aanpassing in de omgeving al voldoende zijn. Bij complex gedrag dat raakt aan identiteit of diepgewortelde patronen, heeft investering in psychologische ruimte vaak de grootste hefboom. Het raamwerk helpt om te zien waar de belemmering zit. In mijn eigen trajecten werk ik daarnaast met een playbook dat per laag concrete signalen en interventies beschrijft.

Tot slot een afbakening. Dit raamwerk is ontworpen voor professionals die in principe in staat zijn om nieuw gedrag te ontwikkelen, maar daarin vastlopen. Het is niet bedoeld voor situaties waarin iemand langdurig met problemen kampt zoals ernstige vermoeidheid, concentratieproblemen, somberheid of angst die het dagelijks functioneren structureel belemmeren. In die gevallen is het raadzaam om eerst te onderzoeken of er ondersteuning nodig is die buiten het bereik van leren en ontwikkelen ligt.

Psychologische ruimte

Psychologische ruimte gaat over de innerlijke ruimte die iemand heeft om daadwerkelijk te veranderen. Het gaat niet alleen over motivatie, maar ook over mentale bandbreedte, over wat iemand onbewust probeert te beschermen, en over de emoties die verandering oproept.

Motivatie als fundament

Uit de zelfdeterminatietheorie van Edward Deci en Richard Ryan weten we dat duurzame gedragsverandering samenhangt met de kwaliteit van motivatie. Mensen houden nieuw gedrag beter vol wanneer zij ervaren dat het voortkomt uit autonomie, wanneer zij zich competent voelen, en wanneer er voldoende verbondenheid is in de sociale context. Intrinsieke motivatie wordt gezien als een van de sterkste voorspellers van transfer naar de praktijk.

Maar niet alle motivatie hoeft intrinsiek te zijn om te werken. De zelfdeterminatietheorie maakt onderscheid tussen verschillende typen motivatie. Externe motivatie ("ik doe het omdat mijn leidinggevende het zegt") is fragiel, zodra de druk wegvalt, verdwijnt het gedrag. Maar geïdentificeerde motivatie ("ik zie de waarde ervan, ook al kost het moeite") kan zeer duurzaam zijn. De vraag is daarom niet alleen: is iemand gemotiveerd? Maar ook: hoe geïnternaliseerd is die motivatie? In de bijlage is dit motivatiespectrum volledig uitgewerkt, van amotivatie tot intrinsieke motivatie. Het zien van het waarom, de waarde van het nieuwe gedrag voor het eigen werk, is daarbij de motor die motivatie verder naar binnen schuift.

Zonder die geïnternaliseerde motivatie kan gedrag best tijdelijk veranderen. Onder druk, toezicht of expliciete verwachtingen lukt vaak meer dan we denken. Maar zodra die druk wegvalt, zakt het gedrag meestal weer terug. Dat is geen gebrek aan professionaliteit, maar een voorspelbaar psychologisch effect.

PSYCHOLOGISCHE RUIMTE

Mentale bandbreedte

Psychologische ruimte gaat verder dan motivatie alleen. Nieuw gedrag vraagt bewuste aandacht en cognitieve controle. Dit sluit aan bij de Cognitive Load Theory, maar verbreedt het perspectief: mentale belasting komt niet alleen uit de leertaak, maar uit alle bronnen in iemands leven. Werk, thuis, zorgen, vermoeidheid: het put allemaal uit dezelfde bak.

Onder stress, vermoeidheid of hoge mentale belasting wordt die cognitieve controle minder. Zelfs gemotiveerde professionals vallen dan sneller terug op automatisch, oud gedrag. In dat licht is weerstand vaak geen onwil, maar een signaal. Soms een signaal van beperkte mentale bandbreedte. Soms een signaal dat er iets anders speelt.

Verborgen concurrentie

Daar komt iets bij wat in veel verandertrajecten onderbelicht blijft. Mensen kunnen oprecht willen veranderen en zichzelf tegelijk tegenwerken. In het werk van Robert Kegan en Lisa Lahey wordt dit beschreven als Immunity to Change. Zij laten zien dat achter vastlopend gedrag vaak concurrerende doelen en verborgen aannames schuilgaan.

Een professional kan bijvoorbeeld willen leren begrenzen, maar tegelijkertijd onbewust het doel hebben om aardig gevonden te worden of conflicten te vermijden. Het oude gedrag vervult dan een beschermende functie. Niet omdat iemand niet wil veranderen, maar omdat het nieuwe gedrag voelt als een risico voor iets anders wat belangrijk is. Deze zelfbeschermende routines werken grotendeels buiten het bewustzijn, maar zijn ongelooflijk krachtig.

PSYCHOLOGISCHE RUIMTE

Emoties als signaal

Emoties zoals angst, schaamte, frustratie of onzekerheid zijn geen obstakels die overwonnen moeten worden, maar vaak signalen van die verborgen concurrentie. Wanneer iemand spanning ervaart bij het idee om nieuw gedrag te laten zien, is de vraag niet: hoe druk ik die spanning weg? Maar: waar wijst die spanning op? Wat staat er op het spel?

Omgekeerd kunnen positieve emoties zoals trots, hoop of verbondenheid gedragsverandering versnellen. Wanneer nieuw gedrag gekoppeld is aan iets wat energie geeft, zoals een gevoel van groei, erkenning van collega's of trots op de eigen ontwikkeling, wordt volhouden makkelijker.

Psychologische ruimte betekent in dat licht niet dat iemand geen weerstand of twijfel ervaart. Het betekent dat er voldoende ruimte is om dit innerlijke spanningsveld te onderzoeken, zonder het meteen te hoeven oplossen. Zolang concurrerende doelen en verborgen aannames onzichtbaar blijven, blijft gedragsverandering fragiel, hoe goed de intenties ook zijn.

Identiteit

Identiteit speelt hierin een versterkende rol. James Clear beschrijft dat nieuw gedrag beter beklijft wanneer het niet botst met hoe iemand zichzelf ziet als professional. Elke actie is als het ware een kleine stem voor het type professional dat iemand op dat moment is. Gedrag dat voelt als "dit past bij mij" of "zo wil ik zijn" is eenvoudiger vol te houden dan gedrag dat ervaren wordt als "dit ben ik eigenlijk niet."

Tegelijkertijd is identiteit geen vaststaand gegeven. Rollen, omstandigheden en levensfasen veranderen. Psychologische ruimte vraagt daarom niet om een nieuwe identiteit vast te zetten, maar om ruimte te creëren voor experiment. Voor gedrag dat tijdelijk, onhandig of nog niet helemaal passend mag zijn.

PSYCHOLOGISCHE RUIMTE

Timing

Tot slot speelt timing een rol in psychologische ruimte. Na een transitie moment (een nieuwe functie, een nieuw jaar, terugkeer na verlof of ziekte) ervaren mensen vaak een zogenaamd fresh start-effect. Er is een gevoel van schone lei, van "nu kan het anders." Dat is geen objectieve verandering in de omgeving, maar een mentale verschuiving die de ervaren ruimte voor verandering vergroot.

Dit betekent niet dat gedragsverandering alleen op zulke momenten kan. Maar het betekent wel dat timing ertoe doet. Soms is het wachten op het juiste moment slimmer dan forceren op het verkeerde.

De ondergrens

Wanneer psychologische ruimte fundamenteel ontbreekt, heeft het weinig zin om al te praten over plannen, vaardigheden of hulpmiddelen. Dan wordt gedragsverandering iets wat mensen moeten forceren, terwijl er intern iets anders op het spel staat. Dat is zelden duurzaam.

Gedragsplanning

Waar psychologische ruimte gaat over innerlijke ruimte, gaat gedragsplanning over richting en houvast. Over het moment waarop intentie wordt vertaald naar gedrag dat daadwerkelijk uitgevoerd kan worden.

Van intentie naar actie

Veel bewuste gedragsverandering strandt niet omdat mensen het niet willen, maar omdat het gewenste gedrag te groot, te vaag of te abstract blijft. "Ik wil het anders doen" of "ik ga hier bewuster mee om" zijn goede voornemens, maar nog geen gedragingen. Zolang gedrag niet concreet wordt gemaakt, blijft het brein hangen in denken in plaats van doen.

In gesprekken tussen Andrew Huberman en James Clear komt steeds hetzelfde punt terug: succesvolle gedragsverandering begint niet bij doorzetten, maar bij beginnen. De eerste dertig seconden tot vijf minuten zijn vaak bepalend. Als die stap te groot is, gebeurt er niets.

Goede gedragsplanning maakt gedrag daarom klein en concreet. Niet als trucje, maar als ontwerpprincipe. Nieuw gedrag moet uitvoerbaar zijn op slechte dagen, niet alleen op gemotiveerde. Consistentie blijkt belangrijker dan perfectie. Een korte, uitgekleden versie van het gedrag is effectiever dan niets doen, juist omdat het de drempel verlaagt en succeservaringen mogelijk maakt.

Gedrag lost een probleem op

Belangrijk daarbij is dat gedrag altijd een probleem oplost. Clear benadrukt dat gewoontes oplossingen zijn voor terugkerende situaties in de omgeving. Wie na een stressvolle werkdag automatisch gaat scrollen, roken of snacken, probeert spanning te reguleren.

GEDRAGSPANNING

Gedragsplanning vraagt daarom niet alleen: wat wil ik anders doen? Maar ook: welk probleem moet dit nieuwe gedrag oplossen? Als het nieuwe gedrag niet dezelfde functie vervult als het oude, wint het oude gedrag bijna altijd. Dit verklaart waarom "gewoon stoppen met" zelden werkt. Er moet iets voor in de plaats komen.

Reflectie als onderdeel van het plan

In deze fase is ook expliciete aandacht nodig voor reflectie. Bewuste gedragsverandering onderscheidt zich juist van onbewust gedrag doordat er momenten zijn waarop iemand even stilstaat. Niet uitgebreid, maar functioneel. Wat deed ik? Wat gebeurde er? En wat zegt dit over wat ik de volgende keer anders of hetzelfde wil doen?

Zonder die korte reflectiemomenten wordt een plan een rigide voornemen in plaats van een leerproces. De kunst is om reflectie in te bouwen zonder er een zware verplichting van te maken. Een paar minuten aan het eind van de dag, een korte check-in met een collega, of een vast moment in de week.

Deal with the nightmare

Juist tijdens het plannen duiken vaak gedachten op die verandering ondermijnen. Dit is de intention-action gap in actie: het gat tussen weten wat je wilt en het daadwerkelijk doen. De psychologie maakt hier onderscheid tussen motivatie en volitie. Motivatie brengt iemand tot het besluit om te veranderen. Volitie is wat daarna nodig is: het vermogen om door te zetten wanneer er weerstand, tegenslag of obstakels opduiken. Onderzoek laat zien dat volitie een eigenstandige voorspeller is van of gedrag standhoudt, ook wanneer de motivatie op papier hoog is. Iemand kan enthousiast uit een training komen en drie weken later, na de derde keer dat het tegenzit, alsnog terugvallen. Dat is geen motivatieprobleem, dat is een volitieprobleem. Die gap ontstaat op twee manieren.

GEDRAGSPANNING

De eerste is vooruitgrijpen op alles wat mis kan gaan. Twijfels, doemscenario's of rationele verklaringen waarom dit nu niet het juiste moment is. Dit zijn geen irrationele gedachten, maar pogingen van het brein om energie te besparen en risico te vermijden. Door deze gedachten vooraf te herkennen en te benoemen, voorkom je dat ze het begin blokkeren. Wat is het ergste dat kan gebeuren? Wat doe je dan? Wie kan helpen? Door de nachtmerrie te doordenken voordat hij zich aandient, verliest hij een deel van zijn macht.

De tweede is subtieler. Mensen gaan op zoek naar redenen om bij het veilige te blijven. "Ja, ik snap wel wat je zegt hoor. Ik denk ook dat dit in het algemeen wel werkt, maar bij ons werkt dit juist niet omdat..." Wat volgt zijn vaak drogredenen. Niet omdat mensen oneerlijk zijn, maar omdat het brein bescherming zoekt. Verandering voelt als risico en het oude gedrag voelt als veiligheid, ook wanneer dat oude gedrag niet werkt.

Jeanne Bakker noemt dit treffend "deal with the nightmare." Het gaat er niet om deze gedachten weg te drukken of te weerleggen. Het gaat erom ze te herkennen voor wat ze zijn: een voorspelbare reactie op de spanning tussen willen veranderen en willen blijven waar je bent. Door die spanning bespreekbaar te maken, verliest hij zijn grip.

Meer dan een voornemen

Een goed gedragsplan is daarom meer dan een intentie. Het houdt rekening met obstakels, met momenten waarop motivatie wegzakt, en met de vraag wie of wat kan helpen om het gedrag toch te blijven uitvoeren. Dat kan sociale steun zijn, een afspraak met een ander, een aanpassing in de omgeving, of het koppelen van het nieuwe gedrag aan iets wat al belonend is. Deze elementen worden later in het raamwerk verder uitgediept, maar ze beginnen al bij het maken van het plan.

GEDRAGSPANNING

Een van de krachtigste manieren om een plan te versterken is de als-dan-structuur, voor het eerst systematisch beschreven door Gollwitzer: koppel het gedrag aan een concreet moment. "Ik ga meer feedback geven" is een voornemen. "Direct na het teamoverleg vraag ik aan één collega hoe hij de samenwerking ervaart" is een plan met een ingebouwd startmoment. Dit is een van de best onderzochte technieken in de gedragswetenschap: een concreet moment koppelen aan een concrete actie verkleint de afstand tussen willen en doen aanzienlijk. Het is bovendien volitatie in optima forma: op het moment zelf hoeft er niets meer besloten te worden, het besluit is al genomen.

Gedragsplanning is daarmee geen garantie voor succes, maar wel een noodzakelijke brug. Het maakt gedrag uitvoerbaar, toetsbaar en leerbaar. Of iemand het gedrag ook daadwerkelijk kan uitvoeren in realistische situaties, vraagt om de volgende laag: vaardigheden.

Vaardigheden activeren en verwerven

Waar gedragsplanning gaat over wat iemand van plan is te doen, gaat deze laag over een fundamentele vraag: kan iemand dit gedrag daadwerkelijk laten zien op het moment dat het ertoe doet?

Begrijpen is niet hetzelfde als beheersen

In professionele contexten wordt soms overschat wat mensen kunnen. Niet uit onwil, maar omdat begrijpen wordt verward met beheersen. Iemand kan vooraf heel helder hebben bedacht welk gedrag hij wil laten zien, en toch vastlopen zodra de situatie zich aandient. Niet omdat het plan slecht was, maar omdat het gedrag in zijn geheel nog niet uitvoerbaar is onder de omstandigheden waarin het moet plaatsvinden.

Vaardigheden gaan in dit raamwerk daarom niet over kennis of intentie, maar over handelingsvermogen in context. Over concreet gedrag kunnen uitvoeren terwijl er spanning is, tijdsdruk, of sociale dynamiek meespeelt.

Activeren of verwerven?

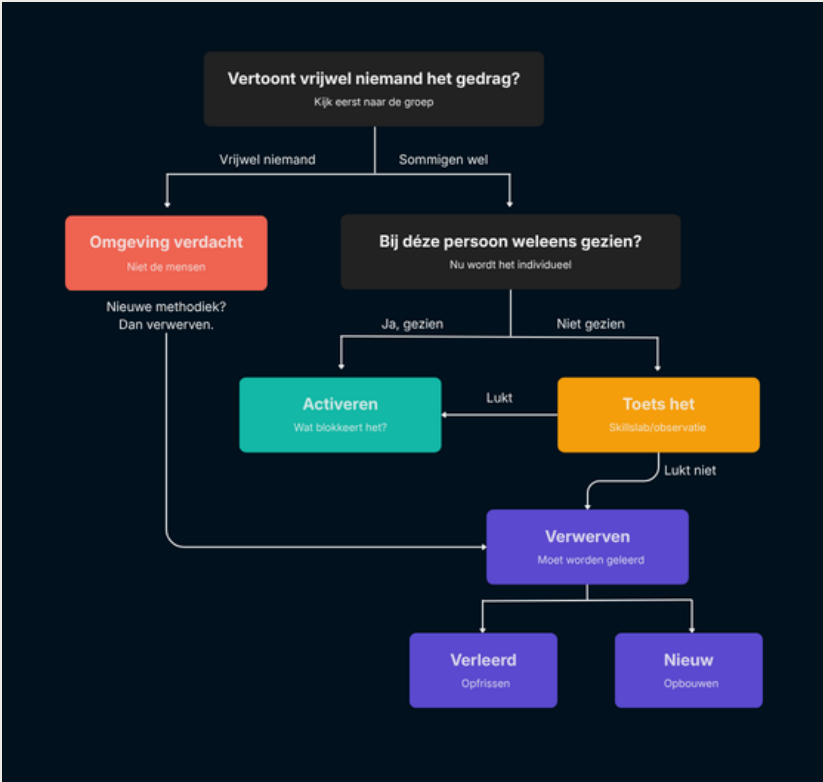
Robert Mager en Peter Pipe publiceerden in 1970 (derde editie: 1997) *Analyzing Performance Problems*. Zij ontwikkelden een beslisboom voor de 'performance discrepancy': het verschil tussen wat iemand doet en wat iemand zou moeten doen. Hun beroemdste diagnostische vraag: "If the person's life depended on it, would they be able to do the task?" Is het antwoord ja, dan is het geen vaardigheidsprobleem en helpt training niet.

VAARDIGHEDEN ACTIVEREN EN VERWERVEN

Ik vind dit als gedachte-experiment te speculatief. Onder extreme omstandigheden kunnen mensen soms dingen die er alledaags niet uitkomen, en die extreme omstandigheden heb je waarschijnlijk nooit gezien. Dan zit je te gokken. Daarom vervang ik de vraag door observatievragen en bouw ik er een ladder van, die loopt van de groep naar het individu:

1. **Vertoont vrijwel niemand het gedrag, terwijl het niets bijzonders of nieuws is?** Dan is de omgeving verdacht, niet de mensen. Als veertien van de veertien medewerkers iets alledaags niet doen, is "veertien individuele vaardigheidstekorten" de minst waarschijnlijke verklaring. Ga eerst naar de omgevingsanalyse. Let op: gaat het om een nieuwe methodiek die nog nooit is aangeleerd, dan gaat deze redenering niet op en zit je gewoon bij verwerven.
2. **Vertonen sommigen het gedrag wel en anderen niet?** Dan wordt het een individuele vraag: heb je déze persoon het gewenste gedrag al eens zien vertonen? Ja, ook al was het maar één keer: de vaardigheid bestaat, dus activeren. Kijk naar wat het gedrag blokkeert. Dit is hetzelfde onderscheid als tussen maximale en typische performance uit onderzoek naar functioneren op het werk: wat iemand kán laten zien onder ideale omstandigheden is iets anders dan wat iemand dagelijks laat zien, en training richt zich op de verkeerde kant als het kunnen al in orde is.
3. **Niet gezien en het blijft onduidelijk?** Dan toets je het, in een skillslab met predict-then-test of via observatie op de werkvloer. Niet gezien betekent namelijk níet automatisch niet kunnen; het gedrag kan ook uitblijven door de omgeving, de psychologische ruimte of het ontbreken van een plan.
4. **Kan iemand het ook in de toets niet?** Dan verwerven, met één verfijning van Mager en Pipe: vraag eerst of de persoon het vroeger wél kon. Verleerd gedrag vraagt om opfrissen en onderhoud, nooit geleerd vraagt om echt opbouwen. En check vóóordat training op tafel komt of er een eenvoudiger oplossing is, zoals een hulpmiddel of checklist.

VAARDIGHEDEN ACTIVEREN EN VERWERVEN



Wie bepaalt dit?

Dit is geen vraag die je op één manier beantwoordt. Zelfrapportage alleen is onbetrouwbaar: mensen overschatten of onderschatten zichzelf. Observatie door een leidinggevende helpt, maar die ziet niet alles en kan gekleurd zijn. Een L&D-professional heeft een getrainde blik, maar kent de dagelijkse praktijk minder goed.

VAARDIGHEDEN ACTIVEREN EN VERWERVEN

De meest betrouwbare aanpak combineert bronnen:

1. Vraag de persoon zelf. Kun je dit? Heb je het eerder gedaan?
Wanneer lukte het wel, wanneer niet?
2. Vraag de leidinggevende. Zie jij dit gedrag in de praktijk? Hoe vaak? In welke situaties wel en niet?
3. Bij twijfel: toets het. Dit kan op twee manieren:
 - a. In een skillslab: Een gecontroleerde oefensituatie waarin iemand het gedrag moet laten zien. Dit geeft een eerlijke kans, los van de hectiek van de praktijk.
 - b. Via observatie op de werkvloer: Kijk mee in de echte situatie. Dit is tijdsintensiever, maar laat zien wat er daadwerkelijk gebeurt waar het moet gebeuren.

Een skillslab toetst of de vaardigheid aanwezig is. Observatie op de werkvloer toetst of de vaardigheid ook geactiveerd wordt in de praktijk. Beide hebben waarde, afhankelijk van de vraag die je wilt beantwoorden. En uiteindelijk telt maar één ding: de praktijk. Wie het skillslab glansrijk doorstaat maar het gedrag op de werkvloer niet laat zien, heeft geen vaardigheidsprobleem. Dan verschuift de vraag terug naar de omgeving, de psychologische ruimte of het plan.

Differentiatie als logisch gevolg

Dat betekent dat verschillende teamleden een verschillend leertraject ingaan. Dat is geen probleem, dat is logisch. Mensen zijn anders en laten ander gedrag zien op de werkvloer. De één heeft de vaardigheid al maar zet hem niet in, de ander moet hem nog verwerven. Daar hoort een andere aanpak bij.

Hiermee laat je als werkgever ook zien dat je leren serieus neemt. Niet iedereen op dezelfde cursus sturen omdat dat makkelijk te organiseren is, maar kijken wat iemand daadwerkelijk nodig heeft. Dat kost vooraf iets meer tijd, maar levert uiteindelijk meer op.

VAARDIGHEDEN ACTIVEREN EN VERWERVEN

Taken en vaardigheden horen bij elkaar

In mijn werk kijk ik daarbij altijd naar de relatie tussen taken en vaardigheden. Gedrag ontstaat niet los van de situatie waarin iemand werkt. Wat iemand moet kunnen, hangt samen met wat iemand op dat moment geacht wordt te doen, met deze persoon, in deze setting. Dit denken sluit aan bij het competentiedenken zoals beschreven door Slot en Spanjaard, waarin competenties worden opgevat als gedrag in relatie tot taken, niet als losse eigenschappen. In datzelfde model wordt de balans tussen taken en vaardigheden beïnvloed door bevorderende en belemmerende factoren, in de persoon én in de omgeving. Dat sluit goed aan op de rest van dit raamwerk: of gedrag lukt, hangt nooit alleen af van de vaardigheid zelf.

Die benadering maakt ook duidelijk waarom vaardigheden geen alles-of-niets zijn. Iemand kan een vaardigheid gedeeltelijk beheersen. Het gedrag lukt misschien wanneer de situatie overzichtelijk is, maar valt weg zodra er meerdere prikkels tegelijk zijn.

Emotieregulatie als voorwaardelijke vaardigheid

Denk aan een professional die zich heeft voorgenomen om in oudergesprekken eerst samen te vatten voordat hij reageert, maar dat alleen lukt zolang het gesprek rustig blijft. Zodra de ander emotioneel wordt of het gesprek versnelt, verdwijnt dat gedrag alsnog.

Hier speelt iets belangrijks. De vaardigheid "samenvatten" is op zichzelf misschien aanwezig. Maar de vaardigheid om rustig te blijven terwijl de ander boos wordt, ontbreekt. Emotieregulatie is in veel professionele situaties een voorwaardelijke vaardigheid. Zonder emotieregulatie komen andere vaardigheden niet tot uiting wanneer het spannend wordt.

Dit betekent niet dat iedereen eerst een cursus emotieregulatie moet volgen. Het betekent wel dat het zinvol is om te kijken welke spanning de situatie oproept en of iemand met die spanning kan omgaan. Soms is dát het eerste wat geoefend moet worden.

VAARDIGHEDEN ACTIVEREN EN VERWERVEN

Maak het gedrag kleiner

In zulke gevallen is het probleem niet het plan, maar de omvang van het gedrag. De stip op de horizon kan helder zijn, maar wanneer dat volledige gedrag direct het plan wordt, is de kans groot dat het niet uitvoerbaar blijkt.

Kleiner maken betekent niet het gedrag in losse stukjes knippen en apart oefenen. Bij complexe, interpersoonlijke vaardigheden werkt dat vaak averechts: het geheel is meer dan de som van de delen, en een gesprek voer je niet in fragmenten. Kleiner maken betekent eerder: de hele situatie behouden, maar in een eenvoudiger vorm. Niet het hele oudergesprek in zijn volle complexiteit, maar een korte, overzichtelijke versie ervan. Eén vaste vraag stellen voordat er wordt gereageerd, of eerst alleen de zin van de ander laten afronden voordat er iets wordt toegevoegd. De situatie blijft heel, alleen eenvoudiger. Naarmate het went, kan de complexiteit stap voor stap toenemen.

Zo ontstaat een directe wisselwerking tussen gedragsplanning en vaardigheden. Het plan maakt zichtbaar welk gedrag iemand wil laten zien. De vaardigheidstoets laat zien welk deel daarvan op dit moment haalbaar is. Gedragsverandering ontstaat niet doordat iemand zich harder aan het plan houdt, maar doordat het plan wordt aangepast aan wat iemand daadwerkelijk kan uitvoeren in de praktijk.

Herhaling

Deze laag draait daarmee niet om het perfectioneren van gedrag, maar om realiteitszin. Om het erkennen dat complex gedrag zelden in één keer lukt en dat uitvoerbaarheid een voorwaarde is voor volhouden.

Pas wanneer gedrag in kleine stappen uitvoerbaar wordt, ontstaat ruimte om het gedrag te herhalen. En herhaling is cruciaal. Gedrag dat één keer lukt, is nog geen vaardigheid. Het moet meerdere keren lukken voordat het beklijft. De vergeetcurve van Ebbinghaus laat zien dat kennis snel wegebt zonder herhaling. Voor gedrag geldt hetzelfde. Wat niet wordt herhaald, verdwijnt.

VAARDIGHEDEN ACTIVEREN EN VERWERVEN

Daarbij geldt: herhaling moet variëren. Steeds dezelfde oefening in dezelfde setting leidt tot gedrag dat alleen in die setting werkt. Gedrag moet in verschillende contexten worden geoefend om flexibel inzetbaar te worden.

Transfer naar de praktijk

Hier raken we aan een van de lastigste vraagstukken in leren en ontwikkelen: transfer. Gedrag dat werkt in een training, een rollenspel of een veilige oefensituatie, werkt niet automatisch in de echte praktijk. De sprong van oefenen naar toepassen is groot. In een training is er tijd, aandacht en begeleiding. In de praktijk is er hectiek, zijn er onderbrekingen, en speelt er van alles tegelijk. Het gedrag moet niet alleen beheerst worden, maar ook opgeroepen worden op het juiste moment, onder de juiste omstandigheden.

Transfer vraagt daarom om meer dan alleen oefenen. Het vraagt om oefenen in contexten die zo dicht mogelijk bij de echte situatie liggen. Het vraagt om het expliciet bespreken van de vraag: waar en wanneer ga je dit toepassen? Het vraagt om het identificeren van de triggers die het gedrag moeten activeren. En het vraagt om een omgeving die het nieuwe gedrag ondersteunt in plaats van ondermijnt.

Dat laatste is cruciaal. Iemand kan in een training uitstekend leren om feedback te geven, maar als de werkomgeving feedback ontmoedigt, verdwijnt het gedrag alsnog. Transfer is daarmee niet alleen een kwestie van individuele vaardigheid. Het is ook een kwestie van context.

Of gedrag standhoudt in de dagelijkse praktijk, hangt uiteindelijk niet alleen af van de persoon, maar ook van de omgeving waarin hij werkt. Daarmee komen we bij de volgende laag: omgevingsmodificatie.

Omgevingsmodificatie

Zelfs wanneer iemand gemotiveerd is, een concreet plan heeft en het gedrag kan uitvoeren, betekent dat nog niet dat het gedrag ook daadwerkelijk plaatsvindt of blijft bestaan. Dat heeft alles te maken met de omgeving.

Omgeving als zwaartekracht

Gedrag ontstaat nooit los van context. De omgeving werkt als een soort zwaartekracht: vaak onzichtbaar, maar altijd aanwezig. Het trekt gedrag aan of duwt het juist weg, nog vóórdat iemand daar bewust over nadenkt.

In dit raamwerk wordt omgeving breed opgevat. Het gaat niet alleen om de fysieke setting, maar ook om sociale normen, routines, systemen, beloning, verwachtingen en machtsverhoudingen. Alles wat bepaalt welk gedrag logisch, veilig of de moeite waard voelt.

Opportunity als voorwaarde

Dat idee sluit aan bij verschillende gedragsmodellen, zoals het COM-B-model van Susan Michie, waarin opportunity een noodzakelijke voorwaarde is voor gedrag. Zonder ruimte in de omgeving komt gedrag simpelweg niet van de grond, hoe groot de motivatie ook is.

Ook James Clear laat zien hoe sterk context gedrag stuurt. Zijn vier principes voor gedragsverandering zijn hier direct relevant:

- Maak het zichtbaar (de cue)
- Maak het aantrekkelijk
- Maak het gemakkelijk
- Maak het bevredigend

Deze principes laten zien dat gedragsverandering vaak minder gaat over wilskracht en meer over inrichting. Wie de omgeving slim ontwerpt, maakt gewenst gedrag waarschijnlijker en ongewenst gedrag moeilijker.

OMGEVINGSMODIFICATIE

De cue: niet alleen zichtbaar, maar ook op tijd

Vanuit een ander perspectief benadrukt BJ Fogg het belang van prompts: zonder trigger geen actie. Gedrag dat volledig leunt op motivatie blijft kwetsbaar zolang de omgeving het niet activeert.

Daarbij gaat het niet alleen om zichtbaarheid, maar ook om timing. Het als-dan-plan uit de gedragsplanningslaag krijgt hier zijn cue: de omgeving kan zo worden ingericht dat die op het juiste moment verschijnt. Een cue die komt op het moment dat het gedrag mogelijk is, maakt het verschil tussen een voornemen dat blijft liggen en gedrag dat daadwerkelijk start.

Structuur en systeem

Binnen organisaties krijgt omgeving nog een extra laag. In *No more boring learning* wijzen Jeanne Bakker en JP Hoogstrate expliciet op de rol van structuur en systeem. Roosters, vergaderstructuren, verantwoordingsmechanismen en informele hiërarchieën zenden continu signalen uit over wat belangrijk is. Vaak zijn die signalen krachtiger dan wat er expliciet wordt gezegd.

Je kunt uitspreken dat reflectie belangrijk is, maar als er geen tijd voor is, geen plek en geen erkenning, verdwijnt het gedrag. Je kunt zeggen dat feedback gewenst is, maar als degenen die feedback geven daar geen waardering voor krijgen of zelfs risico lopen, blijft het bij woorden.

De omgeving bepaalt daarmee niet alleen wat mogelijk is, maar ook wat verstandig voelt.

OMGEVINGSMODIFICATIE

De leidinggevende

Binnen die omgeving verdient één rol een eigen podium: de leidinggevende. Van alle omgevingsfactoren is de steun van de direct leidinggevende een van de sterkst onderzochte voorspellers van of nieuw gedrag standhoudt. Dat is geen verrassing. De leidinggevende bepaalt voor een groot deel wat er in een team normaal, veilig en de moeite waard voelt.

Die steun is geen kwestie van goedkeuring geven en vervolgens loslaten. Het zit in concreet gedrag: vragen naar wat iemand heeft geleerd en wat diegene gaat proberen, ruimte maken om te oefenen en dus om het tijdelijk minder soepel te laten lopen, terugkomen op het plan, feedback geven op pogingen, en waar mogelijk het gedrag zelf voorleven.

Ook hier is het signaal sterker dan de woorden. Een leidinggevende die na een training nergens meer naar vraagt, zendt onbedoeld de boodschap dat het blijkbaar niet belangrijk was. Dan kan de rest van de omgeving nog zo goed zijn ingericht: het gedrag verliest zijn urgentie. Andersom kan één leidinggevende die oprecht en regelmatig aandacht geeft, veel compenseren van wat er elders nog niet op orde is.

De sociale omgeving

Naast de fysieke en systemische omgeving is er de sociale omgeving. Welk gedrag wordt door collega's als normaal gezien? Wat gebeurt er als iemand afwijkt van die norm? Wie in het team modelleert het gewenste gedrag?

OMGEVINGSMODIFICATIE

Gedragsverandering in isolatie is kwetsbaar. Als één iemand nieuw gedrag laat zien en de rest niet, is die persoon de uitzondering. Dat is oncomfortabel en vaak onhoudbaar. Mensen passen hun gedrag aan aan wat om hen heen gebeurt, meestal zonder daar bewust over na te denken. Onderzoek naar psychologische veiligheid in teams laat zien waarom: mensen proberen nieuw of afwijkend gedrag alleen uit als ze inschatten dat dit niet ten koste gaat van hoe ze gezien worden. Die inschatting maakt iedereen voortdurend, meestal onbewust, op basis van hoe het team eerder reageerde op iemand die iets anders deed.

Dit betekent dat gedragsverandering op de werkvloer bijna altijd ook een groepsproces is. Hoe meer mensen het nieuwe gedrag laten zien, hoe normaler het wordt. Hoe normaler het wordt, hoe makkelijker het is om vol te houden. De sociale omgeving kan zo een gaspedaal worden, maar ook een rem.

Dit roept een belangrijke vraag op zodra je iemand naar een training stuurt: naar welk team keert diegene terug? Wie in zijn eentje nieuw gedrag leert en terugkeert in een team dat niet meebeweegt, wordt al snel de uitzondering. En uitzonderingen houden het zelden vol. Daarmee komt een hardnekkige denkfout in beeld: dat één iemand naar een training sturen genoeg is en de rest vanzelf volgt. Dat verschuift de aandacht naar de verkeerde plek. De vraag is niet alleen of de training goed is, maar of de omgeving het geleerde gedrag draagt.

Tegelijk is er goed nieuws. Je hebt geen meerderheid nodig om een norm te kantelen. Een toegewijde minderheid kan volstaan, mits die zichtbaar en consistent is. De schattingen lopen uiteen, maar liggen vaak tussen een kwart en een derde van de groep. Twee voorwaarden zijn daarbij belangrijk. De groep moet het nieuwe gedrag zichtbaar en standvastig volhouden: een kwart dat in stilte iets anders doet, kantelt niets, een kwart dat het voorleeft wel. En hoe dieper het oude gedrag verankerd zit, hoe groter de groep moet zijn.

OMGEVINGSMODIFICATIE

Voor de praktijk betekent dit dat één persoon sturen zelden genoeg is, maar dat je ook niet het hele team in één keer hoeft om te krijgen. Een kleinere groep die samen optrekt en het nieuwe gedrag volhoudt, kan voldoende zijn om de rest mee te nemen.

Feedback als kompas

Tot slot speelt de omgeving een cruciale rol in feedback. Mensen moeten weten of hun gedrag werkt. Die informatie komt uit de omgeving: uit de reactie van de ander, uit het resultaat van de actie, uit de terugkoppeling van een leidinggevende of collega.

Zonder feedback tast iemand in het duister over wat werkt. Iemand weet dan niet of hij op de goede weg is, moet bijsturen of iets anders moet proberen. Goede feedback is tijdig, specifiek en gekoppeld aan het gedrag. De omgeving moet zo zijn ingericht dat die feedback ook daadwerkelijk komt.

Dit kan formeel, via gesprekken of evaluatiemomenten, al hebben die een beperking: ze komen vaak pas weken later, wanneer de details zijn vervaagd. Hoe groter de afstand tussen gedrag en feedback, hoe minder iemand ermee kan. De krachtigste feedback is daarom informeel en direct. Een ouder die anders reageert dan verwacht. Een gesprek dat soepeler verloopt. Een collega die iets opmerkt. Hoe directer de feedback, hoe sneller iemand kan leren. Zo wordt zichtbaar dat verandering geen eenmalige sprong is, maar een cyclus: proberen, feedback krijgen, bijstellen, opnieuw proberen.

Wisselwerking met andere lagen

Deze laag werkt voortdurend terug op alle andere lagen. Een ondersteunende omgeving vergroot psychologische ruimte, maakt plannen realistischer en helpt vaardigheden tot uiting te komen. Een belemmerende omgeving doet het tegenovergestelde.

OMGEVINGSMODIFICATIE

Soms is aanpassing van de omgeving voldoende om gedrag te veranderen. Denk aan een team dat nieuwe formats moet gebruiken: wanneer alleen de nieuwe formats beschikbaar zijn, verdwijnt het oude gedrag vanzelf. Maar zelfs dan zie je soms dat mensen hun eigen formats gaan maken. Dat is een signaal dat er meer speelt, vaak op het niveau van identiteit of autonomie.

Omgeving is in dit raamwerk daarom geen afsluiting, maar een blijvende invloed. Bewuste gedragsverandering op de werkvloer is nooit alleen een individuele opgave. Het is altijd ook een vraagstuk van context.

Afsluiter

Als gedragsverandering niet lukt, is de reflex vaak: nóg een uitleg, nóg een peptalk, nóg een training. Dit raamwerk laat zien waarom die reflex zelden leidt tot duurzame verandering.

Gedrag verandert niet op één plek. Het ontstaat in de wisselwerking tussen psychologische ruimte, gedragsplanning, vaardigheden en omgeving. De focus leggen op één laag kan tijdelijk effect hebben, bijvoorbeeld onder externe druk, maar heeft weinig betekenis wanneer die druk wegvalt en duurzame gedragsverandering het doel is.

Geen stappenplan

Dit model is daarom geen stappenplan. De lagen worden niet één voor één afgevinkt. Ze beïnvloeden elkaar continu. Een aanpassing in de omgeving kan psychologische ruimte vergroten. Een succeservaring met een kleine vaardigheid kan motivatie aanwakkeren. Een concreet plan kan zichtbaar maken dat er nog iets mist in de omgeving.

Psychologische ruimte is vaak doorslaggevend. Maar dat betekent niet dat je altijd daar moet beginnen. Bij relatief eenvoudig gedrag kan een slimme aanpassing in de omgeving al voldoende zijn. Bij complex gedrag dat raakt aan identiteit, verborgen aannames of diepgewortelde patronen, heeft investering in de psychologische ruimte vaak het grootste effect.

Een manier om preciezer te kijken

Dit model is daarmee vooral een manier om preciezer te kijken. Naar gedrag, naar waar het vastloopt, naar wat er nodig is. Het helpt om de juiste vragen te stellen. Ligt het aan de psychologische ruimte, aan het plan, aan de vaardigheid of aan de omgeving? En als het aan meerdere lagen ligt, waar zit dan de grootste hefboom?

AFSLUITER

In de praktijk werk ik met een playbook dat voortbouwt op de trainingstriage van Jeanne Bakker en bij elke laag concrete signalen geeft om te herkennen waar het vastloopt, plus interventies om gericht actie te ondernemen.

Bewuste verandering als overgang

Tot slot: bewuste gedragsverandering is een overgangsproces. Het doel is niet om voor altijd bewust met het gedrag bezig te zijn. Het doel is om via bewuste aandacht, herhaling en feedback het gedrag zo te verankeren dat het uiteindelijk deel wordt van het professionele repertoire. Dat het minder moeite gaat kosten. Dat het normaal wordt.

Dat vraagt tijd, vaak meer dan de paar weken die mensen er in gedachten voor uittrekken. Het vraagt herhaling in verschillende contexten. Het vraagt een omgeving die het nieuwe gedrag ondersteunt. En het vraagt de bereidheid om te accepteren dat gedragsverandering zelden lineair verloopt. Er zijn stappen vooruit en stappen terug. Dat is geen falen, dat is hoe leren werkt.

Een gedeelde verantwoordelijkheid

Bewuste gedragsverandering op de werkvloer is daarmee nooit alleen een individuele opgave. Het is altijd ook een vraagstuk van context, van leiderschap en van hoe een organisatie is ingericht. De professional is verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling. Maar de organisatie is verantwoordelijk voor de condities waarin die ontwikkeling kan plaatsvinden.

De principes in dit raamwerk zijn breder toepasbaar dan de werkvloer, maar de vertaling naar andere contexten vraagt om domeinspecifieke kennis.

Dit is versie 1 van dit raamwerk. Het is ontwikkeld vanuit theorie en praktijkervaring, maar nog niet breed gevalideerd. Feedback en ervaringen zijn welkom. Stuur me een berichtje via: [Linkedin](#)

Bronnen

Gedragsverandering en gewoontes

- Clear, J. (2018). Atomic habits: An easy & proven way to build good habits & break bad ones. Avery.
- Fogg, B. (2020). Tiny habits: The small changes that change everything. Houghton Mifflin Harcourt.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119.
- Huberman, A. (Host). (2026, 5 januari). Best ways to build better habits & break bad ones. In Huberman Lab. Scicomm Media. <https://open.spotify.com/episode/7k74kzuJcOYMNZ7rJYadvB>
- Lally, P., Van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 998–1009. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>

Gedragsontwerp en interventies

- Centola, D., Becker, J., Brackbill, D., & Baronchelli, A. (2018). Experimental evidence for tipping points in social convention. *Science*, 360(6393), 1116–1119. <https://doi.org/10.1126/science.aas8827>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gladwell, M. (2024). *Revenge of the tipping point: Overstories, superspreaders, and the rise of social engineering*. Little, Brown and Company.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Milkman, K. (2021). *How to change: The science of getting from where you are to where you want to be*. Portfolio/Penguin.

BRONNEN

Motivatatie en zelfdeterminatie

- Achtziger, A., & Gollwitzer, P. M. (2008). Motivation and volition in the course of action. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Red.), *Motivation and action* (pp. 272-295). Cambridge University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Harvard Business Review Press.
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201-217. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Leren en ontwikkelen

- Bakker, J. & Hoogstrate, JP. (2020). No More Boring Learning: Training met impact. *Brain Bakery*.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Surface, E. A., & Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.004>.
- Ebbinghaus, H. (1885). *Über das Gedächtnis: Untersuchungen zur experimentellen Psychologie*. Duncker & Humblot.
- Hughes, A. M., Zajac, S., Woods, A. L., & Salas, E. (2020). The role of work environment in training sustainment: A meta-analysis. *Human Factors*, 62(1), 166-183. <https://doi.org/10.1177/0018720819845988>

BRONNEN

- Isna, N., & Nafukho, F. M. (2022). Supervisor support and training transfer: A meta-analysis [Conference paper]. 2020 Academy of Human Resource Development Conference, Georgia, USA.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28307.96803>
- Mager, R. F., & Pipe, P. (1997). Analyzing performance problems: Or, you really oughta wanna (3rd ed.). Center for Effective Performance.
- Sackett, P. R., Zedeck, S., & Fogli, L. (1988). Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 482-486.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.482>
- Slot, N. W., & Spanjaard, H. J. M. (2009). Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg: Hulpverlening voor kinderen en jongeren in tehuizen. HB Uitgevers.
- Spanjaard, H. J. M., & Slot, N. W. (2015). Tijden veranderen, ontwikkelingstaken ook: Een 'update' van het competentiemodel. *Kind & Adolescent Praktijk*, 14, 14-21.
<https://doi.org/10.1007/s12454-015-0029-0>
- Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. *Cognitive Science*, 12, 257-285.
http://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4
- Van Merriënboer, J. J. G., Kirschner, P. A., & Frèrejean, J. (2024). Ten steps to complex learning: A systematic approach to four-component instructional design (4e ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003322481>

Bijlage: Motivatiespectrum

	Amotivatie = 'niet kunnen'	Gecontroleerde motivatie = 'MOETEN'		Autonome motivatie = 'WILLEN', motivatie, plezier!	
Type motivatie		Extrinsiek	Extrinsiek	Extrinsiek	Intrinsiek
Type regulatie	Geen regulatie	Externe regulatie	Geïntrojecteer de regulatie	Geïdentificeer de regulatie	Intrinsieke regulatie
Kenmerkende uitspraak	"Ik kan het niet"	"Ik moet van mijn baas"	"Ik zou mij schuldig voelen"	"Ik zie de waarde ervan"	"Ik vind het leuk"
Motivationale drijfveer	Gebrek aan geloof of zelfvertrouwen, onverschilligheid	Verwachtingen , beloning, straf	Schuld, schaamte, angst, angst, interne druk	Persoonlijke waarde/ zinvolheid	Plezier, interesse, passie
Onderliggende emoties	Ontmoedigd, faalangstig	Stress, druk, verplichting	Stress, druk, verplichting	Vrijwillig (psychologisch e) vrijheid	Vrijwillig (psychologisch e) vrijheid
Internalisatie	Geen	Geen	Gedeeltelijk	Volledig	Niet nodig

Overzicht van de verschillende typen motivatie volgens de ZDT, aangepast van Deci en Ryan (2000). 'Kenmerkende uitspraak' toegevoegd.

Kernvraag voor de praktijk: "Waar zit deze professional nu? En wat is nodig om één stap naar rechts te schuiven?"