

STEFFAN SEYKENS

A white egg with a prominent crack running down its side, set against a light yellow background.

Activerende ontwikkel gesprekken

Help professionals regie te pakken op
hun ontwikkeling en functioneren

Boom

INHOUD

PROLOOG	8
INLEIDING	10
1 JAARGESPREKKEN: DE VALKUILEN EN OPLOSSINGEN	21
1.1 Slechte ervaringen uit het verleden ...	21
1.2 In hoeverre is ontwikkeling gekoppeld aan beoordeling en beloning?	25
1.3 Wie is eigenaar van het functioneren en de ontwikkeling van professionals?	29
1.4 Worden de juiste activerende vragen gesteld?	31
1.5 In hoeverre is de relatie tussen leidinggevende en professional volwaardig?	34
1.6 Op welke onderwerpen focus je?	36
1.7 Wie is er hard aan het werk en wat is de kwaliteit van luisteren?	37
1.8 In hoeverre geef je duidelijkheid én aandacht?	39
1.9 Hoe krijg je zicht op hoe het werkelijk gaat?	42
1.10 In hoeverre focus je naast op de individuele ook op de collectieve bijdrage?	44
1.11 Richt ontwikkeling zich op verbeteren of op benutten en versterken?	45
1.12 De verschillen op een rijtje	49

2	ZET ONTWIKKELING CENTRAAL	53
2.1	De bedoeling van ontwikkelgesprekken	53
2.2	De professional 'aan'zetten	56
2.3	Wat is ontwikkeling?	58
2.4	Aanleiding en noodzaak voor een ontwikkelgesprek	63
2.5	Ontwikkeling loskoppelen van de beoordeling	66
2.6	Focus op beloning?	69
2.7	Eerst voldoen aan de belangrijkste motivatoren	70
2.8	Positiviteit of de realiteit?	74
3	DE RANDVOORWAARDEN EERST OP ORDE	79
3.1	Eigenaarschap goed verdelen	79
3.2	Meer verantwoordelijkheid voor de professional	81
3.3	Meer verantwoordelijkheid voor de leidinggevende	82
3.4	Verschuivende verantwoordelijkheid contracteren	84
3.5	Volwaardige werkrelatie	85
3.6	Professionele ontwikkelcultuur	86
3.7	Rolverdeling	91
3.8	Bij niet voldoende functioneren of ontwikkelen	93
4	DE INHOUD, VORM EN STRUCTUUR VAN ONTWIKKELGESPREKKEN	97
4.1	Activerende vragen	97
4.2	Geactiveerde stiltes	99
4.3	Succesfactoren: verwondering, oordeelloosheid en zelfreflectie	101
4.4	Duidelijkheid én aandacht	104
4.5	Feedback	105
4.6	Drie focusgebieden: terugblik, blik naar binnen en vooruitblik	106
4.7	Tijdsverdeling tussen de focusgebieden	108
4.8	Verschillende beelden? Veranderspanningsgap	110
4.9	Verslaglegging	114

5	DE JUISTE VOORBEREIDING	117
5.1	Vorbereiding voor de leidinggevende	117
5.2	Vorbereiding voor de professional	119
5.3	De juiste activerende vragen kiezen	120
5.4	Eigen vragen bedenken	122
5.5	Algemene openingsvragen	123
5.6	Hoofdindeling van soorten activerende vragen	123
6	ACTIVERENDE VRAGEN	127
I	Activerende vragen over de TERUGBLIK	127
II	Activerende vragen over de BLIK NAAR BINNEN	133
III	Activerende vragen over de VOORUITBLIK	139
	Mogelijke vervolgvragen	145
7	VERVOLGAFSPRAKEN BORGEN EN LEVEND HOUDEN	147
7.1	Vervolgafspraken	147
7.2	ROND maken van afspraken	149
7.3	Vervolgafspraken contracteren	151
7.4	Het levend houden van de afspraken van het ontwikkelgesprek	156
7.5	Ruimte en aandacht	157
7.6	Volwaardige relatie tijdens het contracteren	158
7.7	Het overdragen van eigenaarschap	161
7.8	Patronen helpen oplossen	164
7.9	Diepe borging via Intention Circles	167
	EPILOOG	172
	ONLINE TOOL	174
	CONTACT	175

**Word je
'aan'gezet of
juist 'uit'gezet?**

INLEIDING

Veel leidinggevendenden zullen dit herkennen: als het goed gaat met alle individuen in een team, dan gaat het ook goed met het collectief. Teams ontwikkelen zich beter als alle professionals zich los van elkaar ook goed ontwikkelen. Als de juiste personen op de juiste plek zitten ontstaat er eerder een gevoel van eigenaarschap, verantwoordelijkheid, werken vanuit excellentie en flow. Daarbij helpt het als je als leidinggevende leert professionals vol *aan* te zetten en onderkent hoe je ze ongemerkt kunt 'vast'zetten of zelfs 'uit'zetten.

Dit boek is geschreven uit liefde voor mooie, activerende ontwikkelgesprekken met professionals. Die ontstaan echter alleen wanneer een ontwikkelgesprek een waarachtige en volwaardige uitwisseling is tussen leidinggevende en professional, waarin je de ander op scherp weet te zetten en ook zelf op scherp wordt gezet; een uitwisseling van geven en van ontvangen. Als dit lukt, creëer je beiden een realistischer beeld over ieders bijdrage aan de ontwikkeling en het functioneren van professionals.

Vaak is er van beide kanten wel de wil om wezenlijke ontwikkelgesprekken te voeren, maar gaat het niet vanzelf of lukt dat (nog) onvoldoende. Daar is een aantal duidelijke oorzaken voor

aan te wijzen. Meestal zitten er nog een aantal valkuilen in de weg. Ik noem er hier alvast vier:

- 1 Professionals en/of hun leidinggevendenden zijn vooraf al 'uit'-gezet: minimaal een van beiden heeft last van eerdere slechte ervaringen met 'dit soort gesprekken' (bijvoorbeeld omdat er te weinig aandacht, structuur, rust, ruimte, volwaardigheid of wederkerigheid was).
- 2 Professionals en/of leidinggevendenden zetten zichzelf 'vast': minimaal een van beiden zit vast in de oude gewoonten en niet-werkzame routines van de geijkte gesprekscyclus, waardoor bijvoorbeeld de focus op ontwikkeling, functioneren en beoordeling van resultaten door elkaar gaan lopen.
- 3 De organisatiecultuur zelf zet professionals 'uit': er is binnen het dagelijkse werk geen adequate ontwikkelcultuur aanwezig waardoor professionals onvoldoende geprikkeld, uitgedaagd, aangesproken en op scherp gezet worden om het beste uit hun functioneren en uit hun ontwikkeling te halen.
- 4 Professionals worden tijdens het gesprek onvoldoende 'aan'gezet: het ontbreekt hun leidinggevende aan de juiste insteek, aan de juiste activerende vragen of aan de bijhorende vaardigheden om een goed activerend ontwikkelgesprek te voeren.

Zelfs als je er al in slaagt om deze vier valkuilen te ontwijken, dan zijn er nog een aantal andere valkuilen. Laat het duidelijk zijn: het samen vormgeven van goede activerende ontwikkelgesprekken *is* ook ingewikkeld. De vraag is hoe je de kans vergroot dat je als leidinggevende zicht krijgt op wat er werkelijk bij elke professional speelt, zowel op het gebied van ontwikkeling als van goed functioneren. Indien dat zicht ontbreekt, blijft

verdieping uit en krijgen eigen stokpaardjes of vrije associaties de overhand. Zeker als een leidinggevende vooral graag zichzelf hoort praten en ter voorbereiding even snel wat vragen bij elkaar heeft gegoogeld of gegoocheld. Dan ontstaat er geen innerlijke beweging die bijdraagt aan het goed functioneren of ontwikkelen van de professional. Veel organisaties hebben functionerings- en beoordelingsgesprekken afgeschaft, omdat ze merkten dat het niet (langer) werkte. In de organisaties waar dit soort gesprekken nog wel gevoerd worden, ervaren velen het als een 'moetje'. Hierdoor blijven de gesprekken hangen in een oppervlakkige en plichtmatige uitwisseling over selectieve of zelfs irrelevante onderwerpen. Mijn advies? Dan kun je deze gesprekken inderdaad net zo goed niet voeren.

Maar met de juiste voorwaarden ontstaan er ontwikkelgesprekken die inspirerend en louterend werken voor zowel leidinggevende als professional. Het DNA van een activerend ontwikkelgesprek is nu eenmaal wezenlijk anders dan van een beoordelings- of functioneringsgesprek, en zelfs anders dan de meeste jaar- of resultaatgesprekken die momenteel nog worden gevoerd. Als alleen de structuren aangepast worden, maar de gewoontes rondom dit soort gesprekken hetzelfde blijven, verandert er niet veel. Het totale ontwerp moet wel kloppen, wil je een werkende ontwikkelcultuur kunnen vormen. Het werkt alleen als je het geheel in één keer goed vormgeeft en gelijk alle valkuilen voorkomt. Vergelijk het met een ruggengraat: wanneer één wervel scheef komt te zitten, dan ga je daar onmiddellijk last van krijgen, en komen ook de andere wervels direct onder druk te staan. Dan raakt het geheel uit balans en wordt alles wankel. Bij het goed vormgeven van ontwikkelgesprekken is het voor leidinggevendenden van belang dat alle onderdelen op de juiste manier geplaatst en recht zijn gezet; dan

kan het geheel ook veel soepeler blijven bewegen. Een organisatie met een rechte rug levert voelbaar een andere cultuur op.



Als alleen de structuren aangepast worden, maar de gewoontes rondom dit soort gesprekken hetzelfde blijven, verandert er niet veel.

Het juiste ontwerp van ontwikkelgesprekken binnen de organisatie luistert dus nogal nauw. Sterker nog, je zou kunnen zeggen dat de manier waarop ontwikkelgesprekken nu worden vormgegeven veel blootlegt over de huidige cultuur van een organisatie, de daadwerkelijke leiderschapsstijl en specifiek de schaduwkanten daarvan. Niet dat leidinggevendenden daar altijd zelf de oorzaak van zijn. Te vaak staan leidinggevendenden onder hoge druk, hebben ze te veel medewerkers onder zich en staan zij mede dankzij het hybride werken veelal ook nog eens te veel op afstand. Medewerkers ervaren regelmatig een chronisch gebrek aan aandacht voor hun ontwikkeling en hun functioneren. Soms worden professionals, al dan niet onder het mom van zelforganiserend zijn, zelfs helemaal aan hun lot overgelaten of is er zelfs sprake van pure verwaarlozing. Opgejaagd door andere zaken geven leidinggevendenden hun professionals niet altijd de aandacht die ze wel verdienen. Hoe kun je dan nog goed bijdragen aan hun ontwikkeling en functioneren? Dit soort ontwerpfouten zorgt voor een ongewenste ontwikkelcultuur.

Als manager heb ik zelf meer dan vijfhonderd ontwikkelgesprekken mogen voeren. Daarna heb ik vele tientallen trainingen op dit gebied gegeven en nog vele ontwikkelgesprekken

via coaching-on-the-job bijgewoond. Vanuit die ervaring weet ik inmiddels dat écht activerende ontwikkelgesprekken heel veel kunnen opleveren: zowel voor de leidinggevenden als voor de professionals. Bij vruchtbare en activerende ontwikkelgesprekken groeien de focus en ieders zelfvertrouwen om het juiste te doen voor de organisatie en voor wie we ons werk uiteindelijk doen. We worden vol 'aan'gezet in plaats van 'uit'.

Onderken eerst samen het belang en de meerwaarde van goede ontwikkelgesprekken. Zowel jij als leidinggevende als de professional ervaart dan in zo'n activerend ontwikkelgesprek hoe zich nieuwe kansen en mogelijkheden aandienen die jullie daarvoor niet zagen. Je legt samen nieuwe verbanden, krijgt nieuwe inzichten, zorgt voor meer verdieping, verbinding, commitment en inspiratie, en leert nieuwe dingen. Je neemt de tijd om actief te reflecteren op ervaringen die je anders alweer zou zijn vergeten (en soms zelfs het liefst zou *willen* vergeten). Je hebt aandacht voor wat tot op heden niet voldoende werd benut, maar wat al die tijd al wel aanwezig was. Je zorgt samen voor een hoger niveau van bewustzijn, dankzij het uitzoomen op een ruimer perspectief, het ont-dekken wat nog bedekt is gebleven en het laten ontvouwen wat al in de knop zat. Doordat jullie allebei in de spiegel kijken, versterkt én verdiept ook jullie (werk)relatie zich. Dan ontstaat er meer vertrouwen en is er ook minder controle en regulering nodig.



Je legt samen nieuwe verbanden, krijgt nieuwe inzichten, zorgt voor meer verdieping, verbinding, commitment en inspiratie, en leert nieuwe dingen.



Als het goed is stellen ook jouw professionals zichzelf regelmatig vragen over hun werk, functioneren en toekomst. Zit ik (nog) op de juiste plek? Wanneer doe ik mijn werk nou goed? Haal ik wel het beste uit mezelf? Komen mijn talenten en kwaliteiten voldoende tot hun recht? Bestaat mijn werk uit een gezonde mix van activiteiten waar ik blij van word? Heb ik een goede balans gevonden? Kan ik de komende tijd gewoon blijven doen wat ik altijd al deed? Wanneer kan ik eigenlijk tevreden zijn? Wat kan ik leren van de afgelopen periode? Ontwikkel ik mezelf nog wel genoeg? Benut ik mijn potentieel wel optimaal? Hoe kan ik mezelf op scherp blijven zetten?

Dit zijn geen eenvoudige vragen om zelf goed te kunnen beantwoorden. Als professional heb je iemand anders nodig met wie je van tijd tot tijd samen bij jouw unieke ontwikkelvragen stil kunt staan. Om samen te reflecteren op je dilemma's. Het helpt als iemand de juiste vragen weet te stellen en bovendien écht luistert. Die de sensitiviteit en het onderscheidingsvermogen opbrengt om telkens opnieuw na te gaan wat deze specifieke professional op dit moment nodig heeft. Wat klopt, wat werkt

en wat helpt nu? Welke stijl ondersteunt deze persoon op dit ogenblik het beste?



Als professional heb je iemand anders nodig met wie je van tijd tot tijd samen bij jouw unieke ontwikkelvragen stil kunt staan.

Zorgen dat elke professional de juiste persoon op de juiste plek is én blijft is geen gemakkelijke opgave en kan soms zelfs een behoorlijke worsteling zijn. Dat is een ei dat je niet alleen legt bij de infunctietreding, maar dat is een ei dat elke keer opnieuw gelegd wil worden. Tijdens activerende ontwikkelgesprekken kun je samen behoorlijk zoeken naar overeenstemming over de match tussen de persoon en de rol of functie die gevraagd wordt. Dat is een onderzoek waar je gezamenlijk eigenaar van bent, maar waar de leidinggevende een cruciale rol in op te pakken heeft. Wanneer je professionals verantwoordelijk wilt maken voor hun eigen ontwikkeling en functioneren, en dat betekent ook dat ze bereid zijn om open te staan voor de input van anderen, dan moet je hen daarbij wel optimaal en zorgvuldig ondersteunen. Dat is het ei dat je als leidinggevende zelf steeds weer te leggen hebt. En dat vergt geduld, een warme bedding en gepaste bescheidenheid, maar ook de juiste tegen-druk, begrenzing en inkadering.

Met dit boek wil ik je graag helpen om de juiste voorwaarden te scheppen en de belangrijkste valkuilen te vermijden, zodat er geen enkel onderdeel ('wervel') scheef komt te staan. Dat maakt het mogelijk om prachtige en verrijkende ontwikkelgesprekken te voeren.

In hoofdstuk 1 zet ik de belangrijkste problemen en valkuilen van de bekende jaargesprekken op een rij, en de oplossingen die activerende ontwikkelgesprekken daarvoor bieden.

In hoofdstuk 2 staat de ontwikkeling van professionals centraal; ik laat bovendien het belang zien om deze los te koppelen van beoordeling en beloning.

In hoofdstuk 3 bespreek ik de belangrijkste randvoorwaarden die op orde dienen te zijn voordat je überhaupt professionele en activerende ontwikkelgesprekken kunt voeren.

In hoofdstuk 4 reik ik enkele wezenlijke punten aan ten aanzien van de vorm, de structuur, je houding, je gedrag en bijbehorende vaardigheden. Deze punten helpen jou als leidinggevende om je goed voor te bereiden en een passende focus te vinden voor ontwikkelgesprekken.

Hoe je een activerend ontwikkelgesprek goed voorbereidt komt aan de orde in hoofdstuk 5, waarin je onder meer wordt geholpen om de juiste vragen te verzamelen.

Hoofdstuk 6 bestaat uit een gecategoriseerde lijst van honderdvijftig activerende vragen. De heldere opbouw en de vijftien categorieën helpen jou als leidinggevende en je medewerkers om een ontwikkelgesprek op maat voor te bereiden.

Ten slotte is hoofdstuk 7 bedoeld om het vervolg beter in te richten: hoe zorg je er nu voor dat afspraken ook waargemaakt kunnen worden en je de besproken acties levend weet te houden?

Wanneer het je als leidinggevende lukt om dit met aandacht vorm te geven, neemt de kans al flink toe dat je een professionele cultuur en bijhorende verdiepende gesprekken weet te realiseren. Hier goed op broeden zorgt ervoor dat het ei van binnenuit wordt gebroken en dat zowel het functioneren als de ontwikkeling van professionals tot leven komen. Dan ontstaan er gesprekken die professionals motiveren, die verrijken, die helpen talenten verder te ontwikkelen, die stimuleren dat mensen het beste uit zichzelf gaan halen en die ook helpen om betere resultaten te behalen. Daarom is de bijdrage van een leidinggevende uiteindelijk cruciaal voor het functioneren en de ontwikkeling van de professional. Maar andersom is dat ook net zo waar. Laten we niet vergeten dat we hier vooral zijn om het beste in *elkaar* naar boven te halen.

Steffan Seykens

Rhenen, juli 2024

'HET PRONOUNS ISSUE'

Een boek waarin consequent hij/zij of hem/haar wordt gebruikt, of zelfs aangevuld met het genderneutrale die/hen/hun, wordt onleesbaar. Ondanks alle goede bedoelingen zou dit ten koste van de leesbaarheid gaan. Om deze reden is er in dit boek voor gekozen om daar waar wordt verwezen naar niet-specifieke personen zoals 'de professional' of 'de leidinggevende' in de even hoofdstukken de vrouwelijke persoonlijke voornaamwoorden (zij/haar) en in de oneven hoofdstukken de mannelijke persoonlijke voornaamwoorden (hij/zijn) te gebruiken.

**Liever iets
afschaffen wat
niet werkt, dan
doorgaan met
iets wat alleen
maar energie
kost.**

5.5 Algemene openingsvragen

Uiteraard kun je ontwikkelgesprekken ook starten met heel open activerende vragen waarmee je het initiatief en de focus meer aan de professional overlaat. Voorbeelden zijn:

- 1 Waar wil jij het graag over hebben?
- 2 Wat hebben we wat jou betreft vandaag te bespreken?
- 3 Waar wil jij dat dit gesprek over gaat?
- 4 Wat zijn volgens jou de belangrijkste vragen die we in dit gesprek moeten beantwoorden?
- 5 Welke onderwerpen of thema's wil je vandaag in ieder geval besproken hebben?
- 6 Waar moeten we echt eens de tijd voor nemen, over sparren of over nadenken?
- 7 Wat houdt jou momenteel/in deze periode het meeste bezig?

Ook het terugkijken naar de vorige vooruitblik is een vruchtbare insteek, wanneer je al vaker activerende ontwikkelgesprekken gevoerd hebt met iemand. Je kunt er ook voor kiezen om direct te starten met een van de activerende vragen die je in de voorbereiding hebt gekozen. Het hangt vaak zowel van de professional als van de unieke setting van dat moment af wat het beste werkt.

5.6 Hoofdingeling van soorten activerende vragen

Om de juiste vragen voor te bereiden biedt dit boek een uitgebreid arsenaal van vragen met volop keuzemogelijkheden voor individueel maatwerk. Hierdoor ben je in staat om de meest actuele en relevante vragen die voor jou op dit specifieke

moment spelen uit te kiezen. In hoofdstuk 6 vind je alle activerende vragen gecategoriseerd terug. De vragen zijn allereerst verdeeld over de drie focusgebieden – terugblik, blik naar binnen en vooruitblik. Binnen elk van deze focusgebieden zijn de vragen weer onderverdeeld in steeds vijf unieke subcategorieën. In vogelvlucht:

I TERUGBLIK

- A Hoe heb je de resultaten bereikt?
- B Welke ervaringen heb je gehad?
- C Wat ging er minder goed?
- D Wat heb je geleerd?
- E Wat paste bij jou?

II BLIK NAAR BINNEN

- F Wat zijn jouw talenten en kwaliteiten?
- G Wat zijn jouw interesses en drijfveren?
- H Wat is jouw impact op het team en de teamresultaten?
- I Hoe leer en ontwikkel jij je?
- J Welke werkomstandigheden passen het beste bij jou?

III VOORUITBLIK

- K Wat zijn jouw doelen en ambities?
- L Welke persoonlijke ontwikkeling wil jij doormaken?
- M Welke kennis en vaardigheden wil jij opdoen?
- N Welke kansen en mogelijkheden zie jij voor het team?
- O Wat levert 'vooruit terugkijken' op?

A Hoe heb je de resultaten bereikt?

- 1 Terugkijkend op de afgelopen periode: waar ben je tevreden over en waarover minder?
- 2 Wanneer was je het meest productief en hoe kwam dat?
- 3 Waarin heb je jezelf verrast of overtroffen?
- 4 Welke van jouw bijdragen was het meest waardevol voor het team/het project/de organisatie/de klant?
- 5 Op welk gebied heb je een ontwikkeling doorgemaakt?
- 6 Wat heb je het afgelopen jaar uitgeprobeerd of bewust anders gedaan?
- 7 In hoeverre is het gelukt om bij te dragen aan de strategische of organisatiedoelen?
- 8 In welke verbeteringen had je een belangrijk aandeel?
- 9 In welke mate ben je tevreden over de manier waarop je aan de doelen hebt gewerkt?
- 10 Wat is het coolste wat je de afgelopen tijd hebt gedaan?

➤ Zie voor mogelijke vervolgvragen de lijst op pagina 145

1 Hoe leer en ontwikkel jij je?

- 1 Hoe ontwikkel jij je op een manier die bij jou past?
- 2 Wanneer heb je voor het laatst aan iemand feedback gevraagd en om welke reden?
- 3 In hoeverre kun jij je zorgen en problemen tijdig bespreekbaar maken?
- 4 Op welke manier zorg jij dat je het beste uit jezelf haalt?
- 5 Wanneer probeer jij nieuwe dingen uit en wanneer juist niet?
- 6 Hoe helpt het je om dingen duidelijk uit te spreken en wat houdt je nog tegen? (Hoe zou het helpen als je dat wel tijdig doet?)
- 7 Wat heb je nodig om effectiever te kunnen zijn of (nog) meer waarde toe te voegen?
- 8 Wat levert het je op en wat kost het je om zo (hard) te werken als je nu doet?
- 9 Welke eigenschap heeft je het meest in de weg gezeten en hoe ga je daarmee om?
- 10 Op welke manier heb je ontdekt dat je ook iets kon leren van die tegenslag?

➤ Zie voor mogelijke vervolgvragen de lijst op pagina 145

Maak ontwikkelgesprekken actief en inspirerend en help professionals zelf regie te nemen over hun ontwikkeling en functioneren.

Te vaak worden functionerings- en beoordelingsgesprekken als een 'moetje' ervaren, door zowel professionals als hun leidinggevenden. Medewerkers voelen zich geen eigenaar van hun ontwikkeling, leidinggevenden lopen een standaard rijtje vragen af en laten ontwikkeling en beoordeling onnodig door elkaar lopen. Dat leidinggevenden onder hoge druk of te ver op afstand zijn komen te staan, vergroot het belang om professionals adequaat te begeleiden.

De bewezen aanpak van activerende ontwikkelgesprekken zet iedereen weer op scherp en zorgt ervoor dat in elk gesprek de wezenlijke punten aan bod komen. Het zet medewerkers 'aan' in plaats van 'uit', waardoor zij zich niet gaan afzetten, maar zich willen inzetten voor hun eigen ontwikkeling en functioneren. Maar hoe stel je de juiste, activerende vragen en welke cruciale randvoorwaarden moet je op orde hebben?

Dit boek geeft antwoord op deze vragen en biedt praktische handvatten voor volwaardige ontwikkelgesprekken met een eerlijker opbrengst na afloop, die bovendien beter beklijft. Met de heldere tips schep je als leidinggevende de juiste voorwaarden om prachtige en verrijkende ontwikkelgesprekken met je professionals te voeren. Gesprekken die jullie beiden verder brengen.

Steffan Seykens werkt als adviseur, organisatiepsycholoog en begeleider bij organisatieontwikkeling en het versterken van directie- en managementteams. Hij is oprichter van Intention Academy en ontwikkelde onder andere Intention Circles, de Samenwerking Scan en de online activerende vragen-tool Activra.

boom.nl
boommanagement.nl
intentionacademy.org

