



■ Ger Driesen & Ria van Dinteren

Interview met Arie van Bennekum

Van waterval naar agile werken

In februari 2001 verzamelden zich zeventien personen in Utah in de Verenigde Staten om ideeën uit te wisselen over nieuwe, betere manieren van softwareontwikkeling. Op basis van hun gemeenschappelijke ervaring en ideeën formuleerden zij een aantal uitgangspunten en noemde die het *'Manifesto for Agile Software Development'*. Onder hen bevond zich één Europeaan: Arie van Bennekum. In het manifest staan hun gemeenschappelijke waarden. Het doel was om een gezamenlijke werkwijze op papier te zetten. Inmiddels is agile werken niet meer weg te denken en wordt de werkwijze breed toegepast, ook in de wereld van leren en ontwikkelen. Tijd dus voor een gesprek met Arie van Bennekum.



Arie van Bennekum startte zijn loopbaan in de zorg en aansluitend als pelotonscommandant bij de landmacht. Daarna startte hij op 1 januari 1987 in de IT als programmeur. Na enkele jaren ontdekte hij dat er meer effectieve werkwijzen zijn. Aanvankelijk werkte hij veel samen aan wat we tegenwoordig kennen als agile-methoden. In die periode schreef hij mee aan het agile manifest en werd daarmee een van de zeventien grondleggers van de agile-beweging. De laatste jaren is hij volledig gericht op het ‘veragiliseren’ van organisaties. Hij ontwikkelde een eigen model om organisaties naar agile te transformeren. Hij is werkzaam als *thoughtleader* bij Wemanity en voorzitter van het Agile Consortium International. Daarnaast is hij assessor bij het International Accreditation Forum (IAF) en internationaal keynote-spreker over de het agile-concept.

Hoe ben jij bij dit onderwerp betrokken geraakt?

“Ik werkte in softwareontwikkeling, in projecten die volgens de ‘watervalbenadering’ gestructureerd waren. (red: met vastomlijnde fases waarbij het hoogste niveau als eerste wordt uitgevoerd en daarna de lagere, zoals bij een waterval.) Die projecten stonden stijf van dubbel en daarmee overbodig werk. Ik kreeg bijvoorbeeld

input van een functioneel ontwerper en moest daar een technisch ontwerp van maken. Daarna kon de programmeur dit weer uitwerken. Alsof die programmeur dat zelf niet zou kunnen! Ik vond dat frustrerend, omdat er zoveel overdrachtsmomenten tussen professionals waren met zo weinig toegevoegde waarde. Ik wilde meer eer van mijn werk, dat de tijd die ik aan iets besteedde ook nuttig was en waarde zou toevoegen. Voor mij was het keerpunt in 1994. Heel bewust heb ik een verandering in gang gezet. Ik wilde niet meer op de oude manier werken, maar hoe dan wel? Daarom ging ik op zoek naar alternatieven en kwam zo in aanraking met andere manieren van werken. Die ontwikkeling vond toen vooral plaats binnen communities, eigenlijk was alles communitywerk. Voor mij was dat in 1994 *Rapid Application Development* (RAD) en vanaf 1997 het DSDM-consortium (*Dynamic System Development Method*). In deze communities kon ik vinden wat ik zocht. Ik heb snel daarna aan mijn certificering gewerkt en zelf actief bijgedragen aan de ontwikkeling van producten vanuit de community en de ontwikkeling van de community zelf. In 2001 heb ik deze community gerepresenteerd tijdens het schrijven van het agile manifest.”

Manifest voor Agile Software Ontwikkeling

Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk zelf aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we:

- mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen;
- werkende software boven allesomvattende documentatie;
- samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen;
- inspelen op verandering boven het volgen van een plan.

Hoe kwam jij terecht bij de manifestgroep en hoe kwam die tot stand?

“Vanuit mijn werk en actieve betrokkenheid bij het DSDM-consortium werd ik op een donderdag in februari 2001 gebeld. Het was Mary Henson, toen verantwoordelijk voor de backoffice van het consortium en momenteel ceo van het consortium, met het verzoek of ik in het weekend naar Salt Lake City kon gaan om het DSDM-consortium te representeren. Ik zei ja en daar zit volgens mij de crux. In die tijd en nog altijd is dit gedachtegoed essentieel. Dat commitment maakte ook dat ik zonder aarzelen ja zei. Erbij zijn en meedoen is voor mij altijd essentieel, betrokkenheid belijdt je niet met de mond, maar met de daad. Vervolgens zat ik op zaterdagavond in Utah aan een drankje met zestien anderen tijdens een kennismakingsrondje. Zondag gingen we in een vergaderzaaltje samen aan de slag om zaken uit te wisselen. De centrale vraag aan alle betrokkenen was om uit te leggen hoe iedereen te werk ging. Het is natuurlijk niet zo simpel om daar iets gezamenlijks van te maken. Iedereen was overtuigd van de eigen manier van werken en dat is logisch. Iedereen stond voor wat hij deed. Toch was het de kracht van de groep om samen te kijken naar de gemeenschappelijk delen en raakvlakken en daar dan iets nieuws van te maken. Zo is ook het woord ‘agile’ ontstaan. Meerdere begrippen zijn de revue gepasseerd, uiteindelijk is het ‘agile’ geworden. Ik was in die tijd nog niet zo lang uit de krijgsmacht en dacht aan gevechtsvliegtuigen, waarvan altijd werd gezegd dat ze zo wendbaar, zo ‘agile’ waren. Agile is de verzamelnaam geworden voor wendbare ontwikkeling. Daarna zijn we op zoek gegaan naar de gemeenschappelijk waarden van waaruit we werkten en dat lukte. Het formuleren van de principes was wat ingewikkelder. Ik vind het nog altijd zeer belangrijk om zaken steeds te verbeteren en daarom kijk ik nog wel eens naar het manifest. Dan denk ik toch dat het nog

steeds prima voldoet. Wel heb ik er heel snel na 2001 voor gekozen om het woord ‘software’ eruit te halen. Ik zet daar graag het woord ‘solutions’ voor terug. De toepassing van agile is veel breder dan softwareontwikkeling: het gaat om het ontwikkelen en implementeren van oplossingen, ongeacht technologie, professioneel domein of toepassing.”

Agile werken: wat is dat?

Begonnen in de software, is agile werken een concept dat door anders werken sneller betere waarde voor de organisatie oplevert met een betere intrinsieke kwaliteit. Dat doe je door vanuit je einddoel kleine behapbare eenheden te onderscheiden, die je samen met een team aanpakt. Je verschuift het werk van individuele taken naar teamoplevering. Het team klaart niet alleen de klus, maar leert ook beter met elkaar samenwerken. In het concept staat de klant centraal en zijn er afspraken over hoe je met elkaar werkt. Regelmatige ontmoetingen (rituelen) vormen de essentie van deze werkwijze. Voordeel van deze werkwijze is een hoge mate van flexibiliteit bij veranderingen. Het concept omvatte ten tijde van het schrijven van het agile manifest dertien verschillende methoden. Inmiddels heeft de agile-community door ge-innoveerd en zijn er enkele tientallen methoden, waaruit geput kan worden voor best-practiceoplossingen.

Wat is de essentie van agile?

“Agile is een manier van werken. In essentie is het een interactieconcept. Bij agile denk ik altijd aan zeilen. Een mooie metafoor die ik zelf heb mogen ervaren. Je begint met je doel, je bestemming. Daarna maak je een plan, ga een je koers uitzetten, rekening houdend met de wind, het getijde en de

stroming. Dan vaar je uit en ontdek je dat de omstandigheden op korte termijn kunnen wijzigen, bijvoorbeeld omdat de wind gaat liggen. Je einddoel (de haven) blijft hetzelfde, maar gezien de gewijzigde omstandigheden en voortschrijdend inzicht moet je een alternatieve aanpak bedenken om je doel

Agile is zelf-organiserend, maar niet vrijblijvend

toch zo efficiënt mogelijk te behalen. Dat is agile voor mij. Houd het doel centraal, maar houd niet per se vast aan de stappen die je ooit bedacht hebt, als ze niet meer helpen om dichter bij je doel te komen. Uiteindelijk is agile een raamwerk geworden om die flexibele en efficiënte manier van werken aan te pakken. In de basis is agile een interactieconcept. Dat raamwerk is fijn, maar bij de invoering ervan heb je met veel situationele aspecten te maken. In iedere situatie moet je rekening houden met de cultuur en de historie van de organisatie. En uiteraard moet het doel dat je met agile werken wilt bereiken duidelijk zijn: waarom doe je het? Meestal gaat het om efficiëntie en versnelling van innovatie die nodig zijn voor een organisatie om te overleven. Maar ook *time-to-market* en kwaliteitsverbetering zijn vaak beoogde doelen. In die zin moet iedere organisatie op de een of andere manier agile zijn (of werken) om toekomstbestendig te zijn. Agile staat voor wendbaarheid, maar vraagt heel veel discipline en het succes wordt ook bepaald door de kwaliteit van de toepassing van de werkwijzen.”

Wat heeft de learning & developmentwereld aan agile?

“Agile gaat onder andere over voortdurende verbetering (*continuous improvement*) en

voortdurend blijven leren (*continuous learning*). Daar zit dus een duidelijke link met leren. Dat betekent dat je leren niet verstoort in de avonduren, maar integreert in de dagelijkse processen van je organisatie. Leren zit ingebakken in de werkwijze van agile en daarmee ook verbeteren. Maar de invoering van agile is vooral een veranderproject. Het project is pas afgerond als de organisatie zelf in staat is de voortdurende verbetering en het voortdurend blijven leren zelfstandig toe te passen, te doen.

In het transformatieproces moet je echt paradigma's veranderen. De methode die ik heb ontwikkeld, IATM (Integrated Agile™ Transformation Model), is daarop gebaseerd. Paradigma's bepalen onze reflexen onder stress. Zelfs na een of twee jaar, zeker in organisaties met veel historie. Als je agile implementeert kan er veel veranderen voor de medewerkers. Denk aan hun functienamen, beschrijvingen, routines, mandaat, et cetera. Omdat je taken integreert, vervallen enkelvoudige specialismen vaak, maar zeker niet altijd! Agile betekent ook een verschuiving van individueel taken afronden naar teamgericht opleveringen verzorgen. Naast werk verandert ook het mandaat en daarmee de verantwoordelijkheid van mensen. Dat kan moeilijk zijn voor medewerkers, omdat ze wellicht een functie waar ze hard voor gewerkt hebben moeten inleveren. Ook de beoordeling van prestaties en individuen is echt anders en ook veel meer gericht op teams in plaats van op individuen. Daarvoor betrek ik tijdens transformaties bijvoorbeeld ook hr. Inhoud van functies, ontwikkelpaden, et cetera veranderen en het betekent ook dat hr agile gaat werken (en dat is niet altijd makkelijk). Echt agile gaan, het verleggen van mandaat en verantwoordelijkheden, brengt met zich mee dat er een andere manier van belonen en ontwikkelen bij past. Omdat mensen steeds bezig zijn met 'continuous improvement' leren

ze heel veel van hun collega's. Ze gaan snel van junior naar senior. In de belonings sfeer zie je dat professionele ontwikkeling een belangrijkere plaats krijgt. De mogelijkheid om actief te zijn in de community, bijvoorbeeld door deel te nemen aan congressen, is een vorm waar belonen en leren elkaar overlappen.

Verder zie je in situaties waarin agile wordt gewerkt dat het communicatieve aspect veel belangrijker wordt (als onderdeel van professionaliteit, van de vaardigheden). Niet iedereen hoeft een super-communicator te zijn, maar iedereen moet wel mee kunnen komen, omdat agile een interactieconcept is. Naast de basale communicatieve vaardigheid van alle professionals is daarmee de rol van de facilitator steeds belangrijker: de rol die zorgt dat de interactie zo optimaal mogelijk verloopt. Ook daar zit een duidelijke link met het vakgebied van learning & development: veel professionals uit dat vakgebied bezitten facilitatorvaardigheden en kunnen in die zin een goede bijdrage leveren. Natuurlijk kun je als I&d-professional agile gaan werken in het ontwikkelen van producten of oplossingen, zoals leermaterialen. Maar een andere belangrijke bijdrage kan zijn dat je je expertise inbrengt rondom het veranderen van mensen en organisaties. Want dat is een lastig onderdeel, dat lang niet altijd goed gaat. Juist het vormgeven en invullen van die rol als trainer of coach is heel belangrijk om de verandering van mens en organisatie vorm te geven.

Daar hoort ook het effectief overdragen van kennis bij: mensen moeten een soort basispakketje aangeleverd krijgen over de principes en spelregels van agile werken. Daarna moet je mensen helpen om de toepassing voor elkaar te krijgen en bij leren hoort dan dat je soms in deze fase behoorlijk directief moet zijn. Ik noem dat 'powercoachen', om de andere werkwijze

daadwerkelijk in te voeren. Daarbij moet je mensen altijd met respect benaderen voor de manier waarop ze tot dan toe hebben gewerkt, omdat ze onderdeel waren van het systeem dat zo werkte. Het gaat dan ook om het veranderen samen met de mensen."

Voortdurend reflecteren is een belangrijk onderdeel van agile. Hoe werkt dat in de praktijk?

"In de agile-methodiek werk je in korte cycli naar concrete resultaten. Zo'n cyclus noemen we *timebox* of sprint. Iedere *sprint* of *timebox* sluit je af met een evaluatie, die meestal *retrospective* heet: een expliciet moment van reflectie. Je kijkt naar wat goed ging en naar wat beter kan. Vooral dat laatste draagt bij aan leren. Hoe je de 'retrospective' vormgeeft en ook de follow-up zijn dan belangrijk. De facilitator heeft de taak dat goed te doen en het vooral ook een beetje leuk (en vooral afwisselend, maar toch met een duidelijke focus) te houden. Het gaat om het bereiken van diepgang van de evaluatie en reflectie. Daarvoor is transparantie nodig en soms het aangaan en effectief uitwerken van confrontaties, conflicten bespreekbaar maken en oplossen. Het is een echte job om dat goed te doen. Daarna komt iets wat minstens zo belangrijk is: dan moet het '*agile leadership*' opstaan en verantwoordelijkheid nemen. Als het team zorgvuldig vaststelt dat acties nodig zijn voor verbetering en hieraan prioriteit willen geven, dan moet je die acties een plaats geven op de '*backlog*' (to-dolijst) van de volgende sprint. Stel dat ze ontdekken dat ze specifieke kennis of vaardigheden missen, dan zou de activiteit om dit op te lossen en de tijd die daarvoor nodig is, een plek moeten krijgen in het werkpakket voor de volgende cyclus. De leiders moeten dat serieus nemen, faciliteren en zorgen dat het ook gaat gebeuren. Is dat niet het geval, dan zie je vaak dat mensen geen trek meer hebben in de 'retrospectives'. Je kunt wel reflecteren

en verbetervoorstellen genereren, maar als daar niets mee gebeurt is de zin snel over. Daarmee valt agile werken stil...

Het is aan het management om te zorgen dat dit gebeurt. Agile is zelf-organiserend, maar niet vrijblijvend. De rol van het management is essentieel. Management is geen vies woord, 'ouderwets management' wel. Modern leiderschap is wat gevraagd wordt. Met respect voor mensen en hun mogelijkheden en ambities, natuurlijk in lijn met de organisatorische ambities. Zelf-organiserende teams groeien niet aan bomen. Ze moeten zich ontwikkelen en in dat proces moeten ze geholpen worden. Dat doet de persoon met de bredere verantwoordelijkheden: die faciliteert het team om te groeien. Die weet ook wat nodig is voor een effectief team, heeft daar kennis over en kan die toepassen. Soms is directief coachen in de ontwikkeling van een team noodzakelijk. En dat doe je niet vanuit een kamertje waarbij je zegt 'kom maar langs als je hulp nodig hebt'. Dat doe je door er te zijn, in de teams, het rolmodel is essentieel. In mijn eigen organisatie hebben we met het team afgesproken dat we elke twee weken een vrijdagmiddag aan kennisdeling doen. Wij

Het belangrijkste is te beseffen dat met agile de reactiesnelheid van de organisatie omhooggaat

werken vanuit verschillende locaties en dan is het goed voor de binding om dat te doen, maar het gaat vooral om het kennisdelen en leren van elkaar. Dat proces en die tijdsinvestering horen bij modern ondernemen en modern leiderschap."

Handige links

- www.agilemanifesto.org (het manifest zelf)
- www.integratedagile.com (het raamwerk van het transformatiemodel)
- www.wemanity.com (de organisatie waar Arie van Bennekum werkt)
- www.agileconsortium.org (de belangenvereniging voor organisaties op het gebied van agile werken)

Tot slot willen we graag de do's en don'ts horen rondom de invoering van agile

"De eerste 'do' is verticaal commitment. Daarmee wordt bedoeld: op alle niveaus. Het managementteam dat agile wil invoeren, moet zelf ook agile gaan werken. Het rolmodel is essentieel voor succes. Actief betrokken en leidend zijn in het veranderingsproces dat je als organisatie moet doormaken, dat is meer dan een succesfactor, het is een faalfactor. Anders lukt het niet.

De belangrijkste 'don't' is terugvallen op het "oude" wanneer het tegenzit. Als je in een moeilijke situatie terecht komt – en dat kom je in elk veranderingsproces – val dan niet terug op het oude, maar maak juist de stap naar voren in de manier waarop je de situatie oplost. Het probleem is dat agile werken een aantal nieuwe paradigma's met zich meebrengt. Daar ligt de hefboom. Paradigma's bepalen de reflexen van een organisatie en bestaande paradigma's zijn niet zo maar te vervangen. Dat zien bij jezelf als organisatie, geholpen door coaches om die reflex om te buigen, daar ligt de echte verandering.

Een andere 'do' is het zorgen voor goede facilitators, die de andere manier van werken kennen en de organisatie ermee leren omgaan. Faciliteren in sessies is essentieel. Je moet mensen hebben met

specifieke vaardigheden, die anderen kunnen ondersteunen om naar concrete afspraken werken, groepsdynamiek sturen, confrontaties uit te werken en resultaatgericht te communiceren. Die 'continuous improvement' en 'continuous learning' faciliteren. Het belangrijkste is te beseffen dat met agile de reactiesnelheid van de organisatie omhooggaat en dat is voor veel organisaties noodzakelijk.

Als jij het niet doet, doet de concurrentie het wel. Agile maakt je klaar voor de toekomst." Helemaal ondergedompeld in agile gaan we weer naar huis. We zien heel veel mogelijkheden om deze werkwijzes toe te passen in ons werk van alledag! ■

Ger Driesen, *redactielid TvOO* en

Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*

Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt.



3-daagse training Tegenspraak Organiseren

Voer het echte gesprek met Deep Democracy

Hoe krijg je boven tafel wat er echt speelt in een organisatie? Hoe laat je de minderheidsstem spreken? Hoe organiseer je 'gedoe' binnen een veilige setting en zorg je ervoor dat sabotagegedrag binnen de organisatie onderzocht en besproken MAG worden? Hoogste tijd om het weer eens oneens te zijn met elkaar en te polariseren. Leer werken met Deep Democracy, organiseer tegenspraak en Let's Talk!

Meer informatie: www.alba-academie.nl



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.



Over snelheidsrecords en gemiste boten

Wendbaarheid als smeerolie

De tijd dat we enthousiast tienjarenplannen maakte voor onze organisatie ligt ver achter ons. Eén keer met onze ogen knippen en we missen keihard de boot. Er is geen tijd meer om stil te staan. Om op onze lauweren te rusten en te besluiten deze koers nog jaren door te zetten. Kijk naar de S&P-500 index: de gemiddelde levensduur van grote bedrijven is teruggelopen van vele tientallen jaren tot minder dan 20 jaar. Zet deze koers door, dan is de bestaansduur van een gemiddeld bedrijf in 2033 nog maar een jaar of vijf. De wereld verandert razendsnel en we worden gedwongen deze ontwikkeling bij te houden. Tijd om snelheidsrecords te breken waar Usain Bolt jaloers op zou zijn. New Heroes geeft tips.

Wendbaarheid is de sleutel

Medewerkers zijn als de smeerolie van je organisatie – cliché, maar waar. Zij maken het verschil tussen een snelle bolide en een total loss auto-

wrak. Waar het bij veel organisaties misloopt, is dat veel medewerkers pas in beweging komen als het al te laat. De noodzaak om in zichzelf te investeren ontbreekt simpelweg. Het gevaar om zogenaamd ‘vast te roesten’ ligt op de loer. En dat terwijl die razendsnelle wereld vraagt om wendbaarheid. Want wendbaarheid zorgt voor snelheid. Snelheid om je als organisatie direct aan te passen aan de wensen van de klant. Om vliegensvlug in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Om direct het businessmodel om te gooien wanneer de technologie daarom vraagt. Maar hoe krijg je jouw mensen zover?

Stappen zetten

Werken aan wendbaarheid begint in de kern. Probeer helder te krijgen welke ontwikkelingen en factoren er spelen in jullie branche. Geen eenmalig onderzoek, maar een voortdurend plan de campagne inclusief verschillende toekomst-

-ADVERTORIAL-

scenario's. Leg deze ontwikkelingen naast de huidige situatie, kwestie van een spelletje 'zoek de verschillen'. Hoogstwaarschijnlijk zit er tussen deze twee situaties een opvallende 'gap'. Dat kan een haarscheurtje zijn, maar ook een flink ravijn. Deel de opvallendste verschillen per thema en vertel hierbij op een eenvoudige, overtuigende manier over jullie visie. Daardoor creëer je besef en urgentie. Een kant en klaar antwoord is er nog niet, maar door te durven en fouten te maken ga je samen op zoek naar wat werkt. Werkt het niet? Dan stap je razendsnel over op plan B.

Kennis is niet genoeg

Maar sec kennis over hoe jouw organisatie zich klaar moet maken voor de toekomst is niet genoeg. Die ene IT-manager kan wel een genie zijn, zonder sociale vaardigheden komt geen van zijn projecten van de grond. Recent onderzoek bevestigt dat enkele vaardigheden onmisbaar zijn als het gaat om excelleren: assertiviteit, communicatie en leiderschap. Deze soft skills worden ook wel keystones genoemd, omdat ze het fundament vormen voor flexibiliteit en groei. Noem het overschatting of zelfverzekerdheid: de meeste mensen denken al over deze vaardigheden te beschikken. Toch blijkt uit onderzoek dat slechts 5% van de werknemers een sterke combinatie van keystones laat zien in de dagelijkse praktijk. Dat betekent dat gemiddeld 95% van het personeel binnen jouw organisatie niet optimaal presteert. Gevolg? Rader-tjes die vastlopen in geval van nood. Dag, snelle bolide. Hallo, autowrak.

Investeren in de organisatie

Wendbaarheid is dus onmisbaar in deze snel veranderende kenniseconomie. Dat begint in de kern: je organisatie. Maar wil je personeel niet mee? Dan mis je de boot. Simpelweg the best in class zijn is geen garantie. Zonder soft skills op zak rijdt die snelle wagen maar op halve kracht. Zie deze vaardigheden als versnellers. Verander-processen verlopen efficiënter, de sfeer binnen teams is beter en werknemers krijgen de kans om zowel op werk als privégebied meer uit zichzelf te halen. Niet verwonderlijk dat het belang van soft

skills al jarenlang toeneemt. Uit recent onderzoek van het World Economic Forum blijkt dat soft-skill-trainingen, ook online, daadwerkelijk bijdragen aan de ontwikkeling van mensen en dus impact hebben op je organisatie. Leuk en aardig, maar hoe vind je een passende oplossing voor misschien wel honderden werknemers? Een dagje training is niet meer genoeg. Soft skills moeten echt onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Kosten- en tijdsintensief zou je denken, maar niets is minder waar. Online trainingspecialist New Heroes biedt onbeperkt soft skill en leiderschapstrainingen aan voor een vast bedrag per jaar. Werknemers volgen deze trainingen waar en wanneer zij willen. Op elk mogelijk device. Samen met een zelf gekozen mentor en barstensvol leermodules, zoals videoresponstraining en praktijkopdrachten. Je geniale IT-manager gaat aan de slag met zijn communicatieskills en die marketeer leert efficiënter te werken. Die spreekwoordelijke boot? Die gaan jullie echt niet meer missen.

Over New Heroes

New Heroes is opgericht door Jan Schouten, grondlegger van het gerenommeerde trainingsbureau Schouten & Nelissen. Kwaliteit staat als vanzelfsprekend voorop. Maar liefst 22 experts bieden de input voor de inmiddels ruim 70 'leerreizen'. De drie keystones assertiviteit, communicatie en leiderschap staan hierin centraal, maar ook onderwerpen als stress en perfectionisme komen aan bod. Een zelfgekozen mentor zorgt voor interactie en kritische feedback: dat maakt de trainingen extra leerzaam. Als werkgever heb je constant inzicht in vooruitgang en groei. Voor een laag bedrag van slechts 98,64 per medewerker per jaar wordt ook jouw team wendbaar. Meer info?

www.newheroes.com

