

# TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
l e r e n | t a l e n t | w e r k

nr. 3

09-2015

jaargang 5



## Technologie

**In gesprek met Ulrike Wild**

MOOCs en flexibel online onderwijs

**Een onderzoek bij ambulancedienst**

Communicatietechnologie ondersteunt

Innovation manager Deloitte Wouter Swolfs:

**Robots nemen onze banen over**



# Leergang LeanTeamcoach: EA x FK = BO

Effectief Afstemmen x Focus op Klantwaarde = Betekenisvol Organiseren

Lean is een managementfilosofie die erop is gericht kwaliteit van zinvol werken te bevorderen door effectief te werken. De processen worden afgestemd om maximale klantwaarde te behalen. Een gevolg daarvan is dat je verspillingen – zaken die geen toegevoegde waarde leveren – kunt elimineren uit processen. Echter lang niet alle lean initiatieven slagen. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat in lean trajecten het accent vaak sterk ligt op analyses en meetbare efficiency-verbetering met relatief weinig oog voor intermenselijke processen.

Het belang van coachvaardigheden wordt vaak alleen theoretisch behandeld in leanopleidingen. Het bouwen aan een cultuur van continu verbeteren vraagt juist om LeanTeamcoaches die in de praktijk kunnen omgaan met de 5 Kritieke Succesfactoren (KSF'en). Van belang is het *gezamenlijk* eigenaarschap, het onderkennen en het bespreekbaar maken van onder- en bovenstroom met teams én management.

De kracht van de CB Leergang LTC (met PHBO-diploma LeanTeamcoach) is het combineren van het lean-gedachtegoed en bijbehorende vaardigheden met het systeemgericht werken als teamcoach. Doel is een cultuur te bouwen waarin structureel verbeteren en ontwikkelen vanzelfsprekend is: *lean & meaningful* (Purple Belt). De opleiders zijn: Marijke Lingsma, Aty Boers, Jeroen de Groot en Ben van Wamel. Vrijstellingen op basis van EVC's vanuit leanopleidingen en Leergang Teamcoach zijn mogelijk.

Basis LTC	Startbekwaam LTC	Gevorderd LTC	Examen
LTC1 Competentieprofiel & de 5 Succesfactoren	LTC6 Teamintake, Analyse & Ontwikkelingsfasen	LTC10 Conflicten Productief Maken	Purple Belt
LTC2 Procesdenken: Basis voor Lean	LTC7 Lean Purple Belt Interventies	LTC11 Lean & Meaningful Transitities	
LTC3 Lean Principles	LTC8 Teaminterventies	LTC12 Stagnaties in Lean	
LTC4 Dynamiek van Intervisie	LTC9 LeanTeamcoaching in de Praktijk	LTC13 Kritieke Momenten LeanTeamcoach	
LTC5 Lean Processen			
Examen Green Belt			

Gratis infomiddag op 2 september en 24 november 2015

Meer informatie en aanmelden interactieve informatiemiddag, incl. proeflessen: [www.coachboulevard.nl](http://www.coachboulevard.nl)

## Coachboulevard:

- ▶ CEDEO erkend
- ▶ Erkende coachopleidingen met PHBO-diploma
- ▶ St!R erkend
- ▶ NOBCO EQA geaccrediteerd: 3 Foundation en 1 Practitioner
- ▶ NOBCO PE-punten voor diverse 1-daagsen
- ▶ BTW-vrijgesteld
- ▶ Maak je eigen opleidingsplan
- ▶ Meer informatie op: [www.coachboulevard.nl](http://www.coachboulevard.nl)



Kom naar onze gratis infomiddag met proeflessen!

# technologie



Wanneer ik de inleiding voor dit nummer schrijf, heb ik nog een korte vakantie voor de boeg. Daarbij realiseer ik mij dat de huidige uitgave binnen nu en een week naar de drukker gaat. Hoewel alle artikelen binnen zijn, is het nog wachten op de laatste kleine aanpassingen, goedkeuringen van auteurs en opgevraagde en ontbrekende gegevens.

In principe is dat geen enkel probleem. Het is altijd nog prima gelukt om TvOO op een goede manier compleet te maken. Hoewel ik houd van overzicht en een goede planning, weet ik dat een naderende deadline of adhocsituatie mij niet uit het veld zal slaan. Prettig is anders, maar die uitgave komt er. Daarbij, met de huidige technologie vormt een vakantieadres toch geen drempel meer?

Hoewel... uit onderzoek van een grote reisorganisatie blijkt dat meer dan vijftig procent van de Nederlanders niet kiest voor een vakantieadres waar wifi ontbreekt. Wifi behoort tot de 'moet aanwezig zijn'-lijst als het om de keuze van bestemmingen gaat. Met mijn gezin behoor ik in dit geval tot de minderheid. Wij laten ons geregeld verrassen door de aan- of (regelmatig voorkomende) afwezigheid van een draadloos netwerk. En mocht je denken dat dit in de rol van hoofdredacteur eigenlijk niet kan; ik begrijp dat. De eerste keer dat wij neerstreken in een prachtige, hoog in de heuvels gelegen villa in Zuid-Frankrijk, met een adembenemend en weids uitzicht over de wijnen- en lavendelvelden, was ik de eerste dagen lichtelijk in shock toen ik me realiseerde dat het draadloos technologisch vernuft ontbrak. Maar dit wende verrassend snel!

De afwezigheid van een draadloos netwerk beviel mij zo goed, dat het voor mij geen issue meer is wanneer ik mij buig over vakantiebestemmingen. Het zorgt voor ruimte in doen en laten, ruimte in mijn hoofd, aanwezigheid in het hier en nu. En met die korte vakantie voor de boeg, heb ik daar eigenlijk opnieuw zin in. We reizen weliswaar niet af naar een idyllische locatie in Frankrijk, maar een schiereiland in Denemarken. Ook daar is het aannemelijk dat er geen wifi-netwerk is. Ik besluit daarom het schrijven van mijn inleiding niet daar te doen, maar gewoon nog thuis. Wat ik kan doen, pak ik nog op. Fijn voor mijn collega's en prettig voor mijn ruimte.

Wellicht lukt het de vormgeefsters wel om de proefdruk gereed te maken tijdens mijn afwezigheid, bedenk ik me dan. Ik kijk altijd met nieuwsgierigheid uit naar dit complete beeld. Ook deze uitgave heeft een mooie mix aan invalshoeken rondom het thema en ik heb gemerkt dat technologie leeft! Ik stop mijn laptop in mijn tas. Waar technologie nog niet op elk vakantieadres is doorgedrongen, is dit bij de meeste wegrestaurants gelukkig wel het geval. Nu ga ik me echt gerust voorbereiden op mijn vertrek.

**Audrey de Jong**

*Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl*



*Blended learning, de toekomst of opleidershype?*

PRAXIS

<b>Beam me up!</b>	
<i>Jim van Hulst</i>	6
<b>Onderzoek bij een ambulancedienst</b>	
<i>Sibrenne Wagenaar &amp; Joitske Hulsebosch</i>	10
<b>Blended learning, de toekomst of opleidershype?</b>	
<i>Tom Bos</i>	16
<b>De impact van het leiderschap van de trainer</b>	
<i>Silvia Blankestijn</i>	22
<b>De techniek van een goede start</b>	
<i>Monique Frequin-Bekker</i>	28
<b>Woordenboek technologie</b>	
<i>Jim van Hulst</i>	31
<b>Robots nemen onze banen over</b>	
<i>Wouter Swolfs 'Deloitte'</i>	36

 = technologie

51



WETENSCHAP

85



VARIA

**Toekomstige arbeidskracht: een typologie**

*Lidewey van der Sluis* 44

**Sociaal leren**

*Demi Chau, Ashley Grimmelikhuijsen & Sanne Ghielen* 46

**Intrapreneurship stimuleren?**

*Paul Preenen & Werner Liebrechts & Steven Dhondt* 51

**Snoeien doet bloeien**

*Janneke Schenning & Jolanda Botke* 59

**Flexibel online onderwijs: de toekomst van leren**

*Cristel van de Ven* 63

**Promoties**

**Professionalization of Curriculum Design Practices in Technical Vocational Colleges: Curriculum Leadership and Collaboration**

*Nabeel M. Albashiry* 68

**Gezamenlijk ontwerp van ict-rijk materiaal voor beginnende geletterdheid: Ontwerpconversaties in docentontwerpteams**

*F.B. Boschman* 73

**Creatieregie**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol* 80

**Leren wordt downloaden**

*Ger Driesen* 85

**Nieuws**

*Guido van de Wiel* 90

**Boeken**

95





<b>Beam me up!</b> <i>Jim van Hulst</i>	6
<b>Onderzoek bij een ambulancedienst</b> <i>Sibrenne Wagenaar &amp; Joitske Hulsebosch</i>	10
<b>Blended learning, de toekomst of opleidershype?</b> <i>Tom Bos</i>	16
<b>De impact van het leiderschap van de trainer</b> <i>Silvia Blankestijn</i>	22
<b>De techniek van een goede start</b> <i>Monique Frequin-Bekker</i>	28
<b>Woordenboek technologie</b> <i>Jim van Hulst</i>	31
<b>Robots nemen onze banen over</b> <i>Wouter Swolfs</i>	36



■ Jim van Hulst

# Beam me up!

***Om 16.00 uur sluit Wim Jansen het videobeeld van de elektronische leeromgeving (elo) in Den Haag en gaat naar huis. Hij heeft contact gehad met twee collega's die in Afghanistan werken en met twee van de Nederlandse Defensie Academie in Breda. Via videobeeld konden ze elkaar zien en op het aparte presentatiedeel in het computervenster konden ze de bijbehorende lesstof ieder afzonderlijk beoordelen. Wim had de leiding over de 'elektronische' discussie. Alle lesstof is opgeslagen en gemonitord op het learning management systeem (lms), waarop tevens een kleine vijfhonderd e-learningmodules gratis beschikbaar zijn voor de militairen. Trainingsprogramma's over leiderschap, samenwerking en vele vaktechnische opleidingen zijn snel te vinden en gratis te volgen voor de militairen in het uitzendgebied.***

In 2009 begon mijn thesis met deze introductie. Nu, pas zes jaar later, kun je hieraan veel meer technologische woorden in de context van leren toevoegen. Denk bijvoorbeeld aan *social learning*, *mobile learning*, *networked learning*, *moocs*, *rapid e-learning*, *digiboards*, *learning analytics* en nog veel meer woorden, die pas de laatste jaren zijn ontstaan. Feit is dat u al trainer, opleider of geïnteresseerde lezer steeds meer te maken krijgt met door technologie verrijkt leren.

### Technologische veranderingen

In 1999 werd een paper in Finland gepresenteerd op een Europese conferentie, met als thema de veranderende rol van de docent, die vroeg om "A digital drivers licence and other specific ICT-skills" voor docenten (Jager en Lokman, 1999). Deze ict-skills zijn nu al grotendeels ontwikkeld, ook bij u.

Wanneer bent u voor het laatst in een echt bankfiliaal geweest? Gebruikt u uw DigiD voor het invullen van de belastingaangifte? En bestelt u wel eens uw boeken of kleding bij BOL.com of Zalando? Ook de papierindustrie voelt de hete adem van de veranderende communicatietechnologie in haar nek en moet haar verdienmodel drastisch omgooien. Technologie is over de hele werkende wereld in een zeer rap tempo aan het veranderen.

### Technologische toepassingen

Op dit moment zijn er meer smartphonegebruikers dan pc-bezitters in Nederland en gaan wij in Europa aan kop met 94 procent van de huishoudens die over een internetaansluiting beschikken. Technologie kent vele toepassingen die je kunt inzetten om doelen te behalen, mensen op een andere manier te bereiken, informatie sneller en accurater te verwerken, plaats- en tijdonafhankelijk te werken, kosteneffectief te produceren en nog veel meer. Denk hierbij niet alleen aan de combinatie leren en technologie,

maar ook aan andere technologieën, zoals communicatietechnologie, kunstmatige intelligentie en medische technologie.

De smartphone is op dit moment voor heel veel mensen het instrument om de wereld te ontdekken en dichterbij te halen. Ook in het onderwijs wordt de smartphone steeds vaker gebruikt. Een paar maanden geleden gaf ik een gastcollege op de Hogeschool Rotterdam, waarbij de leerlingen hun eigen telefoon gebruikten om hun mening te geven over geponeerde stellingen. Alle antwoorden werden rechtstreeks weergegeven in cirkel- of staafdiagrammen op een groot scherm. Na afloop van het college kon men ook feedback geven over de inhoud door middel van evaluatievragen. Alle antwoorden werden live weergegeven, ook de minder leuke, in een zogenaamde *tagcloud*.

### Nationaal Techniekpact 2020

Technologie is sinds heel kort beschikbaar gemaakt op basisscholen. De directie van 27 basisscholen rondom Hoogeveen gaf in april 2015 het startsein voor de samenwerking 'Kiezen voor Technologie', dit alles vormgegeven door de overheid in het vastgestelde Nationaal Techniekpact 2020. Hierin staat: "Basisscholen en bedrijfsleven zetten zich in om iedere basisschoolleerling op een gestructureerde manier in aanraking te laten komen met wetenschap en technologie. Technologische innovaties zijn nodig om toekomstige uitdagingen aan te gaan".

### Gevaren van technologie

Is alles wat te maken heeft met technologie dan alleen maar positief? Nee, zeker niet. Technologie kan ons denken veranderen doordat we 'Googlewijsheden' gebruiken die ons onvoldoende kritisch laat denken. We stellen onze vragen online en nemen aan dat antwoorden die worden verstrekt juist zijn. Een tweede gevaar is de sociaaleconomische

kloof. Niet iedereen is in staat om mee te doen met de laatste technologische gadgets, zoals bijvoorbeeld het kopen van een *smartwatch*, *drone* of *oculus rift*.

Tot slot wil ik nog veiligheid noemen als gevaar. Internetveiligheid begint een steeds groter probleem te worden en cybercriminaliteit zoals *phishing*, *botnets*, Trojaanse paarden, et cetera, kosten miljarden. Daarnaast geven ze ons bovendien een zeer onveilig gevoel. Wat als ik geen internet meer heb, of mijn bankaccount is gekaapt doordat ik per ongeluk op een link heb geklikt in een e-mail? Hebben we nog wel een alternatief als het internet het niet meer doet? U moet blijven leren door op de hoogte te blijven van nieuwe technologie maar vooral kritisch blijven en opletten.

Duizelen de woorden op deze pagina's u al? We hebben een handig technologisch woordenboekje gemaakt, waarin we een aantal woorden in de context van leren hebben verzameld en deze kort aan u uitleggen. Hiermee kunt u in ieder geval weer vijf tot zes jaren vooruit. Daarna wordt het weer tijd een update te schrijven, die zich misschien wel gaat afspelen in een elektronische ruimteleeromgeving, waarin u tegen uw persoonlijke huisrobot zegt: "Beam me up Scotty, take me to the next level." ■

**Jim van Hulst** is redactielid van *TvOO*

#### Referentie

- Jager, A.K. & Lokman, A.H. (1999). *Impacts of ICT in education. The role of the teacher and teacher training*. Paper Presented at the European Conference on Educational Research, Lahti, Finland 22-25 September 1999.

# nice to meet!

U heeft behoefte aan een sfeervolle ruimte, een compleet product met diverse faciliteiten en een helder prijsbeleid. U wilt dan zeker zijn dat die ruimte voldoet aan uw wensen en dat deze ook binnen uw budget past. Liever nog: een accommodatie die u verrast.

Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Uitstekend geschikt voor één- en meerdaagse bijeenkomsten als trainingslocatie, om te vergaderen, voor Business Events maar ook als sfeervol hotel voor een weekendje weg.



**10+10 actie  
in september**

Kijk op [woudschoten.nl](http://woudschoten.nl)  
voor de  
actievoorwaarden



**Woudschoten**  
HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergseweg 54  
3707 HX Zeist

T 0343 - 492 492  
F 0343 - 492 444

E [info@woudschoten.nl](mailto:info@woudschoten.nl)  
I [www.woudschoten.nl](http://www.woudschoten.nl)



■ Sibrenne Wagenaar & Joitske Hulsebosch

Hoe kan communicatietechnologie organisaties ondersteunen?

# Onderzoek bij een ambulancedienst

In ons privéleven is technologie overal binnengedrongen. We gaan uit eten met een smartphone op tafel, zitten op de bank met de iPad en monitoren onze goede voornemens met een stappenteller. Door sociale media gaan we informatie anders uitwisselen: skypen met je familie in Thailand, vriendinnen volgen op Facebook en appen met de yogaclub. Maar hoe is dat binnen organisaties? Via een casus van een ambulancedienst, laten we zien hoe waardevol het is om als management proactief met sociale media aan de gang te gaan. Sturen op technologie blijkt een positieve invloed te hebben op de organisatie.

Bij een ambulancedienst wordt het werk gedaan door echte professionals: met hart voor de zaak en gemotiveerd om het werk goed te doen. Een kenmerkende uitspraak: "Het belangrijkste is het helpen van de patiënten. Mijn loyaliteit ligt bij het doen van goed werk." De organisatie bestaat qua structuur uit een managementteam, teamleiders en daaronder de verpleegkundigen, ambulancechauffeurs en meldkamermedewerkers. Beslissingen uit het managementteam worden via de teamleiders gecommuniceerd.

Vijf van de zes berichten in een organisatie blijken in een rap tempo via het informele netwerk hun weg te vinden: het zogenaamde geruchtencircuit. Binnen een ambulancedienst hebben medewerkers veel tijd om uit te wisselen, als ze niet weggeroepen zijn voor een rit. Daar geldt: zoveel mensen zoveel meningen. De cultuur is niet altijd waarderend en constructief. Een illustratieve uitspraak is bijvoorbeeld "Als het goed is hoor je niets, als er iets niet goed is komt er van alles los." Hoewel de hiërarchische lijnen niet erg lang zijn, ervaart men in de praktijk ruis als gevolg van de indirecte communicatie via de teamleiders. Het levendige informele circuit lijkt soms effectiever dan de formele wegen: "Ik hoor belangrijke informatie vooral in de wandelgangen." en "Tijdens het roken hoorde ik...". Het geruchtencircuit heeft invloed op het bedrijfsproces.

### Experimenteren met nieuwe toepassingen

Sociale media zijn voor iedereen binnen handbereik: je hebt zo een Facebookgroep gestart, of een WhatsAppgroep aangemaakt. Wat zien we binnen de ambulancedienst gebeuren? Het intranet wordt met name gebruikt voor berichtgeving vanuit het management, zoals flitsberichten over strategische veranderingen. Daarnaast experimenteren teams met tools:

casusbesprekingen via e-mail, een vergadering voorbereiden met de app iBabs. Een aantal overlegruimtes beschikken over videoconferencing, zodat overleg op afstand mogelijk is. En men heeft het VIP-bulletinboard geïntroduceerd: televisieschermen op verschillende locaties met berichtgeving vanuit de organisatie. Wat we bij deze initiatieven zien is hoe belangrijk het is om de tool samen te laten gaan met een goed plan, overtuiging van de meerwaarde en facilitering van de toepassing.

### Sociale media vinden hun weg wel

Wat we zien, is dat het gebruik van sociale media veelal geïnitieerd wordt door individuele medewerkers, die er wel iets in zien, er wat mee hebben en initiatief nemen. Op deze manier ontstaat een grote diversiteit in manieren van communiceren, gebruik van nieuwe media en de vaardigheid hierin van

"Het belangrijkste is het helpen van de patiënten. Mijn loyaliteit ligt bij het doen van goed werk."

medewerkers. De een gaat er voorzichtig mee aan de slag, de ander voelt zich ermee als een vis in het water. "Ik ben gek op gadgets en de digitale wereld," en "Ik woon samen met mijn telefoon," tot "Ik wil werk en privé wel gescheiden houden," en "Ik ben terughoudend, maar je wordt bijna gedwongen om aan te sluiten." Bij de ambulancedienst vinden medewerkers elkaar via spontane WhatsAppgroepen, op Facebook en Twitter. Deze groepen zorgen voor een andere organisatie-indeling: alleen vrouwen uit een bepaald team, de mannen die van hardlopen houden, de skigroep. Op deze manier versterken nieuwe media de informele cultuur.

Bovendien hebben ze invloed op het werk: "Het ruilen van een dienst gaat sneller via WhatsApp met mijn team, dan via de formele weg."

### **Praktijkonderzoek: wat moet en kan beter?**

Een praktijkonderzoek binnen de ambulancedienst levert veel inzichten op. Het intranet is vooral gericht op informatie zenden en wordt goed gewaardeerd. Wel blijkt dat lang niet iedereen deze informatie ook leest. De verantwoordelijkheid voor het up-to-date blijven ligt bij de professional, hoewel daar

Er is een duidelijke visie nodig op een nieuwe manier van communiceren en wat dit de organisatie moet opleveren

weinig op gestuurd wordt. Een cruciaal punt om mee te nemen in de toekomst: hoe kun je de online vaardigheid bij medewerkers stimuleren en ondersteunen?

Er is een aantal heel specifieke wensen en behoeften naar voren gekomen uit het onderzoek:

#### **1. Structuur en duidelijkheid**

De belangrijkste wens is de behoefte aan meer structuur in de communicatie. Met meer kanalen (mail, intranet, informele appgroepjes), is er ook meer chaos. Wat moet je echt lezen? Waar is je mening voor nodig? En vervolgens: via welk communicatiekanaal? Het verschil tussen need to know en nice to know wordt veel besproken en blijkt niet voor iedereen gelijk te zijn. Zo zijn er mensen die graag willen weten dat een collega ziek is of een kind heeft gekregen, maar anderen hebben hier minder interesse in.

#### **2. Meer transparantie en kortere lijnen**

De communicatie verloopt via de hiërarchie (management > teamleiders > teamleden). In combinatie met uitgebreide informele kanalen zoals WhatsAppgroepjes geeft dit ruis binnen de organisatie, met name waar het organisatieveranderingen betreft. Er is behoefte aan duidelijkere, directere communicatie met het management

#### **3. Leren uit de praktijk**

Men heeft behoefte aan meer leren uit de praktijk. Alle leden van de pioniersgroep waren het eens met de stelling: "We zouden veel van elkaar kunnen leren als we onze werkpraktijk bespreken en meer uitwisselen tussen teams." Leren uit de praktijk heeft een duidelijke structuur en begeleiding nodig.

#### **4. Online slim gebruiken, face-to-face ook**

Er is veel ruimte om online communicatiemiddelen slimmer te gebruiken. Zo is online ideaal voor organisatiebrede communicatie, iets wat ontbreekt binnen de ambulancedienst. De wens is echter om ook face-to-face communicatie nog slimmer te gebruiken dan nu. Men kan bewuster omgaan met online en face-to-face communicatie, bijvoorbeeld ervoor zorgen dat wanneer emoties hoog oplopen de communicatie niet per email plaats vindt maar bij voorkeur face-to-face.

#### **Naar een sociaal intranet met online koffietafels**

Een experiment met online koffietafels laat gemengde resultaten zien. Medewerkers voelen zich snel onzeker online, bekeken wellicht. "Als ik op deze discussie reageer, wie ziet dan mijn bericht?" en: "Hoe werkt die tijdslijn met berichten? Ziet iedereen dit?". Hieruit maken we op dat het voor een grote groep medewerkers heel belangrijk is om in deze beginfase vertrouwen te krijgen in

online interactie. En dit kan door goede uitleg en technische ondersteuning, maar ook door het gericht werken met open en gesloten groepen. Een WhatsAppgroep gestart door een teamleider is succesvoller. Het is een medium dat mensen herkennen.

De organisatie besluit te kiezen voor een sociaal intranet. Een sociaal intranet kan zorgen voor directere communicatie, biedt ruimte voor leren uit de praktijk en verbindt medewerkers op de inhoud. Het experiment laat zien dat dit goed begeleid moet worden en dat de doelen helder dienen te zijn. Voorlopers kunnen een rol spelen in community management. Voorwaarde is dat zo'n sociaal



### Vijf tips bij het omgaan met sociale technologie in een organisatie

1. Laat als management zien dat je voorstander bent van het gebruik van nieuwe sociale communicatietechnologie. Ontwikkel een visie, laat deze aansluiten bij de visie van de organisatie en zorg dat de technologie is ingebed in de wijze van communiceren. Geef het goede voorbeeld.
2. Gebruik van sociale technologie heeft invloed op de manier van communiceren, samenwerken en kennis delen. Hiermee heeft het tevens invloed op de wijze waarop verschillende afdelingen werken, denk aan de ict-afdeling, communicatie- en hrd-afdeling. Besteed aandacht aan hun veranderende rol.
3. Betrek de 'pioniers' in je organisatie. Elke organisatie heeft medewerkers die handig zijn in het gebruik van technologie, die een groot voorstander zijn van een andere manier van communiceren, die naar de toekomst kunnen kijken en invloed van technologie kunnen vertalen naar de dagelijkse praktijk. Hen betrekken maakt dat het een gezamenlijk proces wordt.
4. Technologie en cultuur gaan hand in hand. Als medewerkers op dit moment niet gemakkelijk kennis met elkaar delen, dan gebeurt dat niet ineens wel met een sociaal intranet. Het kan elkaar positief beïnvloeden, maar blijf je realiseren dat de implementatie van sociale technologie uiteindelijk een veranderingsproces is.
5. Heb je eenmaal sociale technologie een plek gegeven in de organisatie, dan vraagt dit om begeleiding. Medewerkers moeten vertrouwen krijgen in het werken met de technologie. Aansluiting bij belangrijke ontwikkelingen in de organisatie is van belang. En mensen die discussies starten, aanmoedigen, daarin faciliteren, verbinding maken met de werkpraktijk en oogsten wat de sociale interactie oplevert.

intranet een duidelijke structuur krijgt en dat communicatie opener en duidelijker wordt. Er is een duidelijke visie nodig op een nieuwe manier van communiceren en wat dit de organisatie moet opleveren. Het motto "Voorop in professionaliteit" krijgt handen en voeten.

**Observaties en tips voor andere organisaties**

Sociale media zijn binnen handbereik voor elke medewerker. Ze versnellen de communicatie en versterken de dynamiek omtrent leren en

werken. Zonder sturing vanuit de organisatie verspreiden roddels zich sneller en kun je als management de grip op het informele circuit kwijt raken. Je kunt op deze manier de uitwisseling tussen medewerkers ook niet benutten.

Begin 2016 verschijnt een nieuw boek van deze auteurs, met als werktitel 'Leren in tijden van apps, tweets en statusupdates'. Deze bijdrage zal daarin worden opgenomen. ■



***Joitske Hulsebosch is adviseur op het snijvlak van technologie en leren, met speciale interesse in community leren en netwerken. Samen met Sibrenne is zij partner in het bedrijf Ennuonline.com.***



***Sibrenne Wagenaar legt in haar werk als zelfstandig adviseur de belangrijke focus op het verbinden van werken en leren. Hoe kan nieuwe media hierin een rol vervullen?***  
[\*\*www.ennuonline.com\*\*](http://www.ennuonline.com)

**LEARNTEC 2016 | Learning with IT**  
**24<sup>th</sup> International Trade Fair and Convention**

**Future Learning.**

[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

**26 – 28 January 2016**  
**Karlsruhe Trade Fair Centre**

**LEARNTEC**



**CONNECTING IDEAS.**  
Karlsruhe –  
Messen und Kongresse



■ Tom Bos

Jongste generatie leert liever offline

# Blended learning, de toekomst of opleidershype?

**Technologie is in onze dagelijkse routine niet meer weg te denken. Deze ontwikkelt zich in hoog tempo van snel naar sneller en van slim naar slimmer. Vanzelfsprekend vindt deze steeds slimmere, snellere en toegankelijker technologie zijn toepassing voor leren en ontwikkelen. De jongste generatie lijkt hier echter helemaal niet blij mee: zij zoeken geen games of online leerplatform. Boertien Vergouwen Overduin zocht uit wat zij wel willen, om zich te kunnen ontwikkelen tot de talenten van de toekomst.**

### De keuze voor een (leer)middel

Heel opleidingsland heeft het erover. *Blended learning* heeft de toekomst! Een begrijpelijke uitspraak, vooral omdat de markt voor training en coaching flink onder druk staat, terwijl de markt voor gamification en e-learning nog steeds groeit. Een duidelijk signaal voor waar de interesse van ontwikkelend Nederland ligt. Nieuwe middelen en mogelijkheden zijn aantrekkelijk. De vaak schaalbare oplossingen zorgen voor een aantrekkelijk financieel plaatje en meetbaar resultaat, doordat gebruikersstatistieken nauwkeurig worden bijgehouden. Het lijkt dus een gemakkelijke keuze. Maar als we even teruggaan naar de wijze waarop een opleidingskundige het juiste leermiddel selecteert, valt op dat dit door de verleiding van de mooie middelen wel eens minder methodisch gaat dan je wellicht zelf zou willen. Training en coaching kennen we immers inmiddels wel. Dat doen we al jaren. We zijn nu op zoek naar iets nieuws en verfrissends, om ook de jongste generatie te prikkelen en aan ons te binden. Deze generatie zit niet te wachten op een klaslokaaltje of eindeloos gesprek met een coach. Ze willen *just-in-time* leren en het liefst snel en zonder veel gedoe. Toch?

### Analyseren van een doelgroep

Op mijn opleiding (opleidingskunde, training & human development) leerde ik al uit de welbekende boeken van Jozef Kessels en Cora Smit en Hoobroeckx en Haak hoe belangrijk een goede analyse van je doelgroep is. Dit vormt de basis voor het kiezen van juiste interventies en werkwijzen, wanneer je mensen gaat helpen zich te ontwikkelen. In mijn werkende leven deden we dit op basis van ervaring, inzicht, intakes en bijvoorbeeld assessments. Onze zeer ervaren trainers kunnen uit de voeten met elk soort groep en weten de juiste accenten te leggen. Maar echt onderzoek naar een specifieke leeftijdscategorie deden we nooit.

We verzorgen voor veel klanten zogeheten youngpotentialprogramma's. Vaak zijn dit blendedlearningprogramma's voor de jongste mensen in de organisatie met veel potentie. Ook traineeships en bijvoorbeeld leiderschapstrainingen, speciaal voor jonge mensen, worden veel afgenomen door klanten. Bij de doelgroepanalyse hebben we een scherp beeld van de organisatie, cultuur en kenmerken van deze leeftijdsgroep. Maar veel literatuur of onderzoek naar de leervoorkeuren van deze groep is er niet. Reden genoeg om hier onderzoek naar te doen.

### Onderzoek

Het uitgangspunt voor ons onderzoek is om inzicht te krijgen in de leervoorkeuren van onze jongste doelgroep. Dit is echter pas een eerste stap in het verkennen van deze groep mensen, die nu onze arbeidsmarkt betreedt. Voorkeur zegt in principe immers nog niet veel over de daadwerkelijke effectiviteit. Maar daarover later meer. Hilde Dijksterhuis, inmiddels afgestudeerd opleidingskundige, deed voor ons onderzoek om te achterhalen of wij als opleider de juiste interventies en leervormen inzetten om effectief te leren. En nog breder, om te achterhalen of zakelijk Nederland deze doelgroep wel op de juiste manier aanspreekt, om ze niet alleen effectief te laten leren, maar ook nog eens weet te binden aan de organisatie. Om te kunnen starten met onderzoek wil je eerst weten wie je doelgroep is.

### Werken met de jongste generatie

Generatie Y, generatie Einstein, netgeneratie, *screenagers* of digitale generatie. De jongste generatie, die nu werkzaam is op onze arbeidsmarkt, kent vele namen. Om gericht onderzoek te doen moesten we daar eerst kaas van zien te maken. Een belangrijk uitgangspunt is de gedachte van Bontekoning en Grondstra, dat generaties zich vormen doordat ze opgroeien in een

bepaalde tijdsperiode met dan geldende normen en waarden. Die worden gevormd door economische en maatschappelijke ontwikkelingen en grote gebeurtenissen (Bontekoning & Grondstra, 2012). Daardoor ontstaan de generieke kenmerken van een generatie. In dit onderzoek is gekeken naar jongvolwassenen in de leeftijd tussen twintig en dertig jaar oud. Ze zijn net afgestudeerd, of net een aantal jaren op de arbeidsmarkt. We noemen deze groep mensen in dit artikel *young potentials*. Dit is vanuit ons uitgangspunt dat deze jonge mensen aan de start van hun carrière staan en daarom ook veel groeipotentieel hebben.

### Aannames onder de loep

Twee jaar geleden deden we onderzoek naar de 'slimmer lerende organisatie'. We zochten op organisatieniveau naar de inzet van technologie om te leren en ontdekten randvoorwaarden voor succes (Bos & Bouwmeester, 2013). Maar ook ontdekten we in dit onderzoek een relatie

Voorafgaand aan dit onderzoek deden wij de aanname dat dit wel zo zou zijn. De jonge generatie is er immers mee opgegroeid. Dit maakte uiteraard nieuwsgierig of we ook in ons vervolgonderzoek weer dingen konden ontdekken die niet strookten met onze aannames.

Hieronder vijf aannames die we vaak tegenkomen of zelf hadden:

1. Het is beter om te kiezen voor een *serious game* als interventie omdat dit beter aansluit bij de jonge doelgroep van het programma.
2. Leren moet snel en wanneer het relevant is (just-in-time).
3. Deze generatie wil sociaal leren. We moeten zorgen voor onderlinge interactie, zodat van elkaar geleerd kan worden.
4. We moeten veel werken met filmpjes en beelden. Deze generatie leert graag visueel.
5. Coaching is een blijvertje, dit blijft hoe dan ook relevant.

### Persoonlijk, sociaal, visueel en snel!

We keken in het onderzoek naar twee aspecten: de leervoorkeur en leervormen. Op beide vlakken hebben we de 173 deelnemers aan het onderzoek vragen laten beantwoorden. Daarnaast is een literatuurstudie gedaan en zijn er kwalitatieve interviews afgenomen. Met leervoorkeur bedoelen we de stijl waarmee geleerd wordt. We hebben de deelnemers op een vierpuntsschaal bepaalde stellingen laten scoren naar de mate van aantrekkelijkheid. In figuur 1 staan de stellingen en de gemiddelde score.

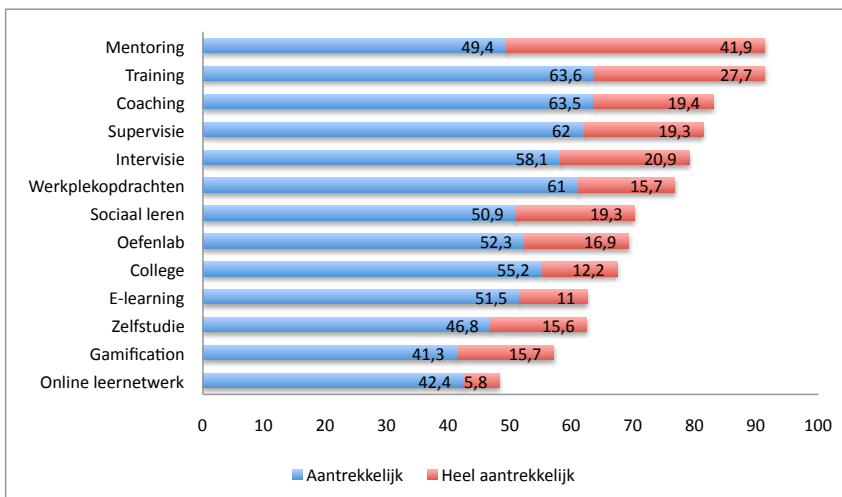
Daarnaast keken we naar de leervormen. Hiermee bedoelen we de werkwijze als het ware. Hierbij werden de deelnemers aan het onderzoek gevraagd in welke mate ze een bepaalde leervorm aantrekkelijk of onaantrekkelijk vinden. In figuur 2 ziet u de uitslag van de mate van aantrekkelijkheid.

De young potentials geven aan met name mentoring en training aantrekkelijk te vinden als leervorm

tussen technologische middelen om te leren en de verbondenheid aan de organisatie (*organizational commitment*). En zelfs de intentie om bij een organisatie te blijven (*intention to stay*). Effecten, die we niet direct verwacht hadden bij leerinterventies. Daarnaast viel op dat er geen verband zichtbaar was tussen leeftijd en gebruik van technologie om iets nieuws te leren. Dus het duidt erop dat de doelgroep young potentials hun smartphone niet méér gebruikt om te leren dan oudere generaties met dezelfde middelen.

Leervoorkeur	Gemiddelde score
Leren moet visueel	3,21
Leren moet snel	3,12
Leren door persoonlijke aandacht	3,10
Leren met een duidelijk doel	3,00
Leren doe je samen	2,84
Leren met technologie	2,72
Leren door doen	2,60
Leren door te multitasken	2,12

Figuur 1. Gemiddelde score van de leervoorkeur



Figuur 2. Mate van aantrekkelijkheid (weergegeven in percentages)

Dus hoe zit het met onze aannames? Laten we eens kijken hoe de vijf aannames uit de test komen.

1. *Het is beter om te kiezen voor een Serious Game als interventie omdat dit beter aansluit bij de jonge doelgroep van het programma.*

Het is duidelijk te zien dat deze generatie hier niet per se op zit te wachten.

Gamification en online leernetwerken zijn de hekkensluiters als het gaat om de aantrekkelijkheid van de leervorm. Als je doel is om de doelgroep aan te spreken is dit dus wellicht niet de juiste keuze. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat dit ook de twee vormen zijn, waar de groep het minste ervaring mee heeft. Dus wellicht dat de aantrekkelijkheid toeneemt op het moment dat ze het vaker ervaren.

2. *Leren moet snel en zonder poespas.*  
Als stelling scoorde 'leren moet snel' hoog. Deze vorm van leren spreekt dus aan. Dit betekent overigens niet dat het tussen de bedrijven door kan. 'Leren door persoonlijke aandacht' kreeg namelijk ook een hoge score. Een zeer lage score kreeg het 'leren door multitasken'. Dit wordt gesterkt door de relatief lage score voor het volgen van een college als leervorm.
3. *Deze generatie wil sociaal leren. We moeten zorgen voor onderlinge interactie, zodat van elkaar geleerd kan worden.*  
Deze aanname vraagt verder onderzoek. Het online leernetwerk wordt zeer laag gewaardeerd in aantrekkelijkheid. Slechts zes procent geeft aan deze vorm heel aantrekkelijk te vinden. Toch is er wel de hoge score voor persoonlijke aandacht en een aardige score voor 'leren doe je samen'. Het sociale aspect lijkt hiermee wel belangrijk. De aantrekkelijkheid lijkt vooral te zitten in een rolmodel of gids in plaats van collega-lerenden. Dit gezien de hoge scores voor mentoring, training, coaching en supervisie als leervorm.
4. *We moeten veel werken met filmpjes en beelden. Deze generatie leert graag visueel.*  
Deze aanname lijkt waar. 'Leren moet visueel' haalde de hoogste score in termen van aantrekkelijkheid. Of het ook zo is dat filmpjes als visueel middel aantrekkelijk zijn, is niet te herleiden. Dit vraagt vervolgonderzoek.
5. *Coaching is een blijvertje, dit blijft hoe dan ook relevant.*  
Dit lijkt, als het aan deze groep ligt, wel het geval. Coaching en andere vormen van persoonlijke begeleiding scoren hoog. Ook leren door persoonlijke aandacht

blijkt, zoals genoemd, belangrijk. Die combinatie lijkt aan te geven dat coaching en bijvoorbeeld training goed bij deze doelgroep passen. Wel is het mogelijk dat training en coaching voor deze generatie inhoudelijk anders ingericht moeten worden. Ook hebben we tot op heden geen zicht op het verschil in aantrekkelijkheid tussen bijvoorbeeld coaching en online coaching.

### Het beste van twee werelden

De *young potentials* geven aan met name mentoring en training aantrekkelijk te vinden als leervorm. Uiteraard zal dit in de praktijk sterk samenhangen met wat er exact moet worden geleerd. Ook is het waarschijnlijk (nieuwe aanname!) dat deze generatie zo gewend is aan technologie, dat ze niet direct door hebben hoeveel ze eigenlijk informeel en zelfs onbewust online leren. Van deze ervaring kunnen we als betrokkenen bij het opleiden goed gebruikmaken, door leren overal en altijd toegankelijk te maken. En daarnaast ook door te starten met het beter waarderen van informeel leren. De ervaring die iemand opdoet bij het volgen van een MOOC (Massive Open Online Courses) in de vrije tijd, zonder dat de baas dit vroeg, of door leiding te geven aan een grote *clan* in een online game, is zeer waardevol en moet gezien worden. Onze uitdaging ligt in het inrichten van de perfecte *blend*, waarbij:

1. zowel formeel als informeel leren aandacht en ruimte krijgen;
2. we slim gebruikmaken van de ervaring met technologie die de generatie heeft;
3. er balans is tussen persoonlijk en digitaal, door goed te kijken naar welke vaardigheden of kennis opgedaan worden.

### In de toekomst

Dit onderzoek was absoluut een eerste stap in de juiste richting. Echter, wat ik eerder al

noemde, we hebben slechts de voorkeuren van deze doelgroep onderzocht. Dit is tot op heden niet gekoppeld aan daadwerkelijke (leer) prestaties. Persoonlijk ben ik erg nieuwsgierig naar het verband tussen aantrekkelijkheid en prestatie. De waarde van het aansluiten bij motivatie en voorkeur van de doelgroep is voor ons wel al groot.

We zien ook dat overtuigingen van opleidend Nederland niet blijken te kloppen. Hierin schuilt het risico dat we de connectie met deze groep niet maken. Het kan erg betuttelend overkomen als je 'spelletjes moet spelen' van de baas omdat je nog jong bent. Daar tegenover staat natuurlijk de kans om als organisatie een werk- of leerplek te creëren waar deze generatie zich thuis voelt en leert op een wijze die aanspreekt. Hiermee vergroot je de kans dat ze gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen. Wees kritisch, houd leren persoonlijk, maar verlies ook niet de efficiëntie, de lol en het gemak van online leren uit het oog. Blended learning, maar misschien een nét wat andere blend. ■

Wees kritisch, houd leren persoonlijk, maar verlies ook niet de efficiëntie, de lol en het gemak van online leren uit het oog

#### Referenties

- Bontekoning, A., & Grondstra, M. (2012). *Ygenwijs. Generatie Y ontmoet X, pragmaten en babyboomers*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Bos, T. & Bouwmeester, J.W. (2013). Slimmer leren. *Opleiding & Ontwikkeling*, 26 (5), 32-37.
- Hoobroeckx, F, & Haak, E.M. (2002). *Onderwijskundig ontwerpen. Het ontwerp als basis voor leermiddelontwikkeling*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kessels, J.W.M. Kessels & Smit, C.A. (1995). *Opleidingskunde. Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.



**Tom Bos is Manager Onderwijstechnologie en Innovatie bij NCOI Groep en specialist op het gebied van blended learning. Hij is binnen de NCOI Groep (waar Boertien Vergouwen Overduin onderdeel van uitmaakt) verantwoordelijk voor de (technologische) innovatie van opleidingen, cursussen en trainingen.**



■ Silvia Blankestijn

# De impact van het leiderschap van de trainer

**Heb je als trainer automatisch impact op de deelnemers, als je je vak goed verstaat? Of wordt de impact van de trainer vooral bepaald door zijn persoonlijkheid en niet door zijn competenties?**

**Dit artikel neemt je mee in de magische wereld van impact en geeft inzicht in hoe een trainer zijn impact kan vergroten door het versterken van zijn persoonlijk leiderschap.**

Een trainer heeft impact wanneer er 'kwartjes vallen' bij deelnemers, wanneer deelnemers geraakt worden in wezenlijke leerthema's en wanneer daadwerkelijk gedragsverandering in de praktijk zichtbaar wordt. Deelnemers krijgen dan nieuwe theoretische inzichten, die hen helpen om een lastige praktijksituatie te analyseren. Ze worden zich bewust van hun gedrag en het effect daarvan op anderen en krijgen diepgaand inzicht in de onderliggende patronen, die ten grondslag liggen aan hun gedrag. Maar 'inzicht zonder handeling, geeft geen verandering'. En daarmee zijn deelnemers ook op zoek naar praktische handvatten en moet er praktisch geoefend worden met nieuw gedrag.

Maar hoe krijg je het als trainer nu voor elkaar dat deelnemers zich openen voor reflectie en feedback, dat je ze mag raken en confronteren en dat ze bereid zijn om uit hun comfortzone te komen en hun grenzen te verleggen?

### Groeien in impact

De impact die een trainer heeft op het leren en ontwikkelen van deelnemers wordt bepaald door:

- zijn kennis en inzicht in het begeleiden van veranderingsprocessen bij individuen, teams en/of organisaties;
- zijn trainerscompetenties als programmeren, interactief presenteren, werkvormen begeleiden, interveniëren in groepsdynamica en coachend trainen;
- zijn persoonlijk leiderschap: zijn houding en uitstraling waarmee hij voor de groep staat, zijn wijze van interactie met de groep, zijn zelfinzicht in kwaliteiten, visie, kernwaarden, persoonlijke patronen en ontwikkelpunten.

Een trainer kan groeien in impact door zich op deze drie aspecten van zijn trainerschap verder te ontwikkelen. In dit artikel focus ik op de impact die het persoonlijk leiderschap van de trainer heeft op het leren en ontwikkelen in zijn

trainingsgroep. Hierbij ga ik specifiek in op de persoonlijke kwaliteiten en patronen, die elke trainer meeneemt in zijn manier van werken met de groep en zijn deelnemers. Door je als trainer bewust te zijn van je kwaliteiten en ineffectieve patronen, kun je voortdurend blijven werken aan het vergroten van je impact op de groei van je deelnemers.

### Persoonlijk leiderschap van de trainer

De manier waarop je als trainer leiding geeft aan het groepsleren, heeft grote invloed op het leerklimaat en de mate waarin deelnemers zich openen om te leren. Het leiderschap van de trainer wordt onder andere zichtbaar in zijn persoonlijke uitstraling, zijn persoonlijke kwaliteiten en zijn patronen, die zich vertalen naar zijn interventies in het leerproces. Hieronder gebruik ik de eeuwenoude chakraleer uit India als kapstok, om je kwaliteiten en patronen als trainer te onderzoeken. De zeven chakra's zijn energiecentra in je lichaam. Elk energiecentrum vertegenwoordigt een levensthema, met bijbehorende kwaliteiten en mogelijke valkuilen. Door de fysieke component van deze benadering, zijn de kwaliteiten en patronen doorgaans non-verbaal zichtbaar in iemands houding en gedrag. Ik beschrijf de zeven chakra's in relatie tot het persoonlijk leiderschap van de trainer en zijn impact op het leren en ontwikkelen van deelnemers. Wanneer een chakra 'gezend is geopend', zullen de kwaliteiten hiervan doorgaans bijdragen aan een effectief leerklimaat. Wanneer een chakra buiten proportie is geopend of juist gesloten, ontstaan ineffectieve patronen die een grote negatieve impact op het leren van deelnemers kunnen hebben. Per chakra beschrijf ik een wezenlijke trainerskwaliteit en twee veel voorkomende trainerspatronen.

Elke trainer heeft zijn eigen set aan unieke kwaliteiten en persoonlijke patronen. Met dit overzicht nodig ik je uit tot zelfonderzoek,

zodat je je kwaliteiten als trainer nog bewuster kunt inzetten en kunt (blijven) werken aan het omgaan met je patronen, waardoor je impact als trainer verder zal groeien.

### 1. Het wortelchakra: stevige basis

Het eerste chakra bevindt zich op het onderste uiteinde van de wervelkolom. Je kunt dit chakra vergelijken met het wortelstelsel van een boom. Het verankert je in de aarde en geeft je stevigheid.

Wanneer het wortelchakra van de trainer goed is ontwikkeld, is hij aanwezig en laat hij zich

Ik gebruik de eeuwenoude chakraleer uit India als kapstok, om je kwaliteiten en patronen als trainer te onderzoeken

niet zo gemakkelijk uit het veld slaan in lastige (groepsdynamische) situaties. Hij is stevig verankerd in zichzelf en creëert daardoor zonder woorden veiligheid en geborgenheid in de groep. De deelnemers voelen onbewust aan dat ze op de trainer kunnen bouwen.

Een trainer met een buiten proportie geopend wortelchakra, is als het ware te stevig verankerd met het aardse leven en te duidelijk aanwezig. Deelnemers vinden de trainer dan bot, dominant of afstandelijk en zullen keurig meedoen aan de training zonder te veel van zichzelf te laten zien.

Een trainer met een te gesloten eerste chakra, voelt in figuurlijke zin te weinig grond onder zijn voeten. Hij voelt zich snel onzeker en wordt gemakkelijk onduidelijk in zijn uitleg. Doordat hij niet volledig aanwezig is en door het gebrek aan duidelijkheid creëert hij, ondanks zijn vriendelijke voorkomen, op de onderlaag een onveiligheid leerklimateit.

### 2. Het sekschakra: leven in de brouwerij

Het sekschakra bevindt zich drie vingerdiktes onder je navel in het midden van je bekken. Dit energiecentrum herbergt je vitale levensenergie en gaat gepaard met een immense oerkracht. De energie van dit chakra is als water dat kan vernietigen en verwoesten, maar dat ook kan creëren en bevruchten. De trainer die harmonieus in verbinding staat met zijn sekschakra, staat energiek en levendig voor de groep en maakt van daaruit verbinding met zijn deelnemers. Er is contact en interactie: leven in de brouwerij, maar wel afgestemd.

De trainer die zijn tweede chakra buiten proportie heeft geopend, gaat onzorgvuldig om met de oerkracht van dit energiecentrum. Hij maakt gemakkelijk kwetsende opmerkingen, misplaatste grappen of seksistische kwinkslagen; vaak ter meerdere glorie van zichzelf en ondermijnend of (emotioneel) beschadigend voor de deelnemer. Een trainer waarbij het sekschakra onderontwikkeld is, houdt zijn levensenergie in en knijpt zijn plezier af. Zijn training is keurig en strak volgens de regels, zonder buiten de lijntjes te kleuren. De deelnemers klagen over saaiheid en gebrek aan enthousiasme en vinden het lastig om hun aandacht bij het programma te houden.

### 3. Het zonnevlechtchakra: hier ben ik

De zonnevlecht of *plexus solaris* is een punt vlak onder het middenrif, in het midden van de maagstreek. Deze plek in ons lichaam kennen we doordat spanningen en emoties zich daar manifesteren. Dit energiecentrum is gericht op het 'ik', op de eigen ruimte en het omgaan met grenzen. De trainer die harmonieus omgaat met deze energie is een natuurlijke autoriteit, die helder omgaat met zijn eigen grenzen en emoties en met die van zijn deelnemers.

De trainer die zijn zonnevlechtchakra buiten proportie heeft geopend, zet zichzelf te veel in

de spotlights en handelt gemakkelijk reactief, doordat hij zich laat leiden door zijn emoties. Hierdoor ontstaat onrust, emotie en spanning in de groep, wat afleidt van het thema en leerdoel van de training.

Trainers met een (deels) gesloten derde chakra hebben moeite om hun eigen ruimte in te nemen. Ze zijn lievig, laten deelnemers gemakkelijk over hun grenzen gaan en cijferen zichzelf dan weg. Deelnemers klagen over te weinig sturing en onduidelijkheid.

#### 4. Het hartchakra: waarden-volle ontmoeting

Het hartchakra ligt ter hoogte van het hart, in het midden van het lichaam. De armen, handen, longen en uiteraard het hart zijn met dit energiecentrum verbonden. De trainer die zijn hartchakra gezond heeft geopend, kijkt liefdevol naar het leerproces van zijn deelnemers zonder lievig te worden. Hij heeft de moed om zijn hart te openen en zich te laten raken. Hierdoor kan er een open en eerlijke ontmoeting ontstaan tussen trainer en deelnemer.

Een trainer met een te breed geopend hartchakra is te veel gericht op het sociale groepsaspect ten koste van individuele verschillen. Er ontstaat een soort 'schijnharmonie' en een kleffe groepssfeer, waarin iedereen aardig is naar elkaar. Een eerlijke confrontatie over leerpunten lijkt dan niet mogelijk.

De trainer die zijn hartchakra buiten proportie heeft gesloten, laat zich in het contact met zijn deelnemers meer leiden door zijn zonnevlechtchakra. Hij zit op het puntje van zijn stoel en geeft zijn deelnemers voortdurend adviezen. Hierdoor gaat hij voorbij aan de groeipijn en de eigenheid van zijn deelnemers.

#### 5. Het keelchakra: je eigen geluid laten klinken

Het keelchakra bevindt zich uiteraard bij

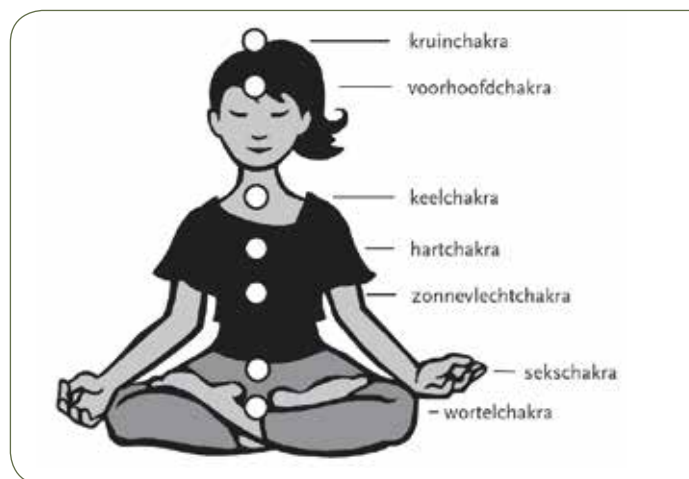
de keel, maar ook bij de mond, nek en schouders. Dit energiecentrum vertolkt onze zelfexpressie. Via onze stem laten we horen wie we zijn en waar we voor staan. De trainer die zijn keelchakra harmonieus geopend heeft, staat voluit vanuit zijn eigenheid voor de groep en inspireert zijn deelnemers met zijn visie en verhalen.

De trainer die dit energiecentrum buiten proportie heeft gesloten, voelt zich geremd om zichzelf te laten horen en maakt zich het liefst onzichtbaar. Hij praat soms letterlijk te zacht of onverstaanbaar. De groep mist daardoor een inspirerend voorbeeldfiguur, waarbij ook hun eigenheid er mag zijn.

De trainer die zijn keelchakra buiten proportie heeft geopend, heeft de behoefte om zich voortdurend te laten horen en zich overal over uit te spreken. Hij vertelt veel te lang over zijn eigen visie, ervaringen en stokpaardjes, en geeft zijn deelnemers te weinig ruimte voor hún visie en inspiratie.

#### 6. Het voorhoofdchakra: helder inzicht

Het voorhoofdchakra, ook wel het 'derde oog' genoemd, bevindt zich tussen de



Figuur 1. De zeven chakra's

wenkbrauwen. Het is het energiecentrum van de bewuste waarneming: het waarnemen van zowel onze binnenwereld als onze buitenwereld. Een trainer met een harmonieus geopend voorhoofdchakra neemt waar wat er in zijn groep gebeurt en hij gebruikt tevens zijn innerlijke waarnemingen als informatiebron bij de keuze van zijn interventies. Hierdoor legt hij snel de vinger op de zere plek en kan er gewerkt worden aan essentiële leerthema's.

Een trainer die zijn derde oog buiten proportie heeft geopend, is te veel gericht op het waarnemen van zijn binnenwereld. Hij is voortdurend bezig met zelfreflectie, zowel bij zichzelf als bij zijn deelnemers, waardoor de transfer naar de praktijk niet wordt gemaakt. Een trainer met een erg gesloten voorhoofdchakra is te veel gericht

op het waarnemen van de buitenwereld, en vertrouwt te weinig om zijn eigen intuïtie. Omdat hij zelf te weinig naar binnen kijkt, kan hij ook zijn deelnemers hier niet in meenemen. Zijn trainingen blijven gericht op de buitenkant.

**7. Het kruinchakra: zin-geving**

Het kruinchakra bevindt zich boven op je hoofd, op je kruin. Wanneer je dit energiecentrum harmonieus hebt geopend, voel je je verbonden met de kosmos, het hogere, het goddelijke, het onbenoembare. Een trainer met een open kruinchakra heeft een rustige en vredige uitstraling. Hij is niet bang om stiltes te laten vallen en geeft ruimte voor bezinning. Hierdoor ontstaat een leerklimaat waarin deelnemers diepgaand aan de slag gaan met wezenlijke leerdoelen. De trainer die zijn kruinchakra buiten proportie

<b>Chakra</b>	<b>Mate van openheid</b>	<b>Effect op leren en ontwikkelen deelnemers</b>	<b>Persoonlijk aandachtspunt of ontwikkelpunt</b>
Wortel			
Seks			
Zonnevlecht			
Hart			
Keel			
Voorhoofd			
Kruin			

Figuur 2. Schema voor zelfonderzoek naar je eigen impact als trainer

heeft geopend, leeft met zijn hoofd in de wolken. Hij krijgt het niet voor elkaar om zijn ontelbare (vaak vage) ideeën vorm te geven in de dagelijkse praktijk. Deelnemers gaan meezweven met de idealistische visie of haken af omdat ze er in de praktijk niets mee kunnen. Wanneer een trainer dit energiecentrum buiten proportie heeft gesloten, heeft hij geen contact met zijn bezieling. Hij richt zich op praktische en zakelijke thema's, zonder zijn deelnemers werkelijk te inspireren.

### **Als trainer blijven groeien in impact**

De chakra's bieden een diepgaande spiegel voor je persoonlijke patronen. Patronen die je meeneemt in je trainerschap en die effect hebben op het contact met je deelnemers, op de groepsdynamiek en op het leerklimaat dat je creëert. Door het schema in het kader in te vullen, krijg je inzicht in je kwaliteiten en je patronen.

Hoe kun jij je kwaliteiten verder versterken en je patronen transformeren naar krachtig trainerschap met impact en effect? ■



*Ir. Silvia Blankestijn is directeur/eigenaar van Blankestijn & Partners, en geeft opleidingen in coachen, trainen en leiderschap. De opleidingen kenmerken zich door gedegen vakmanschap, diepgaande persoonlijke ontwikkeling en zakelijke organisatiecontext. Ze is auteur van onder andere 'Impact als trainer', 'Trainen met hart en ziel' en 'Communiceren met ziel en zakelijkheid'. [www.BPopleidingen.nl](http://www.BPopleidingen.nl)*

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

 professioneel begeleiden.nl



Monique Frequin-Bekker

# column

## + trainerstoel

### De techniek van een goede start

**In mijn eerste column (juninummer) hebben jullie met mij kunnen kennismaken. Ik hoop dat we onze kennismaking kunnen voortzetten en uitbreiden. Net als bij het voetballen beschikt de opleidingswereld over miljoenen experts. Want wie is er niet opgeleid, of heeft op zijn minst zelf les gehad terwijl hij op school zat. We hebben er dus allemaal verstand van. Ik kom regelmatig mensen tegen met ervaring in trainen en opleiden. Als ik vraag waarom ze eraan zijn begonnen, speelt 'het anderen iets leren' een grote rol. Niets mooier dan een persoon of een groep te begeleiden bij het leerproces, vanuit de theorie.**

Toch komen ze bij mij op een cursus of training, want de techniek in de praktijk brengen blijkt moeilijker dan gedacht. Ze merken dat niet iedere deelnemer leert van de training, of erger, niet bereid is om te leren. In hun

trainingsevaluaties worden tips gegeven hoe het beter kan, want – zoals eerder gezegd – mensen in opleidingsgroepen zijn zelf ervaringsdeskundigen. Experts zijn zij echter niet. Waar ligt het verschil?

#### Een goed begin...

Wanneer ik (beginnend) opleiders observeer, valt mij op dat de opleider een ander beeld van de deelnemers heeft, dan zij van zichzelf hebben. Toch zal iedere trainer, ook de minder ervaren, beamen dat het verkennen van de doelgroep wellicht het belangrijkste onderdeel is van werken met groepen. Feedback geven in een groep waarin bijvoorbeeld de veiligheid ver te zoeken is, zal vooral tot onrust of passiviteit leiden. De psychologie van behoeften, die mensen in groepen hebben, kan hierbij helpen. Deelnemers aan een opleiding of training vormen, soms tegen wil en dank, een groep. Zij hebben echter niet allemaal dezelfde behoeften om aan een groep deel te nemen en nemen dus hun individuele (basis) behoeften mee. Deze kunnen in strijd zijn met de behoeften van de groep. Om uiteindelijk een goed functionerende groep te worden, moeten zowel bij de deelnemer als in de groep bepaalde ontwikkelingsprocessen plaatsvinden. Individuele behoeften worden samengesmeed tot groepsbehoeften, zo wordt een groep een (h)echte groep.



### Erbij horen

In de beginfase, ook wel inclusiefase genoemd, hebben deelnemers vooral behoefte aan 'erbij horen'. Specifieke oefeningen, te ontwerpen voor de inclusiefase, waarin een gezamenlijke doel centraal staat, zal sneller een gevoel van cohesie geven: 'We zitten hier goed, we horen erbij en voelen ons verbonden met het thema.' Starten met een filmpje of een casuïstiek waar iedereen zich in herkent, zal de cohesie versterken. Dit vereist wel dat je de behoefte van de doelgroep goed kent. Wanneer de deelnemers zich namelijk niet herkennen in hetgeen waarmee zij aan de slag gaan, zal er wel cohesie ontstaan tussen de deelnemers, maar tevens twijfel over de bekwaamheid van de trainer. 'Wij worden niet erkend, wij horen hier niet?' Of: 'Wij hebben wel wat beters te doen dan hier te zitten.'

Als opleider leid ik vooral op in opleiden. Een open deur. Of niet? Deelnemers die zijn vastgelopen in hun werk als opleider vertellen bij coaching dat zij zich te vaak hebben laten verleiden tot het geven van trainingen of lessen, die buiten hun terrein lagen. Ze kenden, in het geval van feedback, de regels van feedback wel. Ze kenden ook 'leuke' trainingstools, maar liepen vast naarmate de vragen van de deelnemers complexer werden. Zeg dus niet te snel dat je een training kunt geven, maar verken van tevoren, wat de behoeften zijn van de doelgroep en of je hier een duidelijke meerwaarde in hebt. Goed opleiden is een vak, gebaseerd op methoden en technieken. Hoe mooi is het dat deelnemers opleidingswensen hebben en jij deze mag vervullen. Wanneer wij in onze training te weinig stilstaan bij de behoeften van de deelnemers, doen wij hen geen recht, maar ook onszelf en de uitstraling van dit prachtige vak niet.

## Cohesie

Wanneer de cohesie in een groep hoog is, voelen groepsleden zich sterk met elkaar verbonden. Er ontstaat een wij-gevoel. Een wij-gevoel bevordert de harmonie in een groep en daarmee een veilige sfeer. Om de cohesie te bevorderen, is het belangrijk om met de volgende drie aspecten rekening te houden:

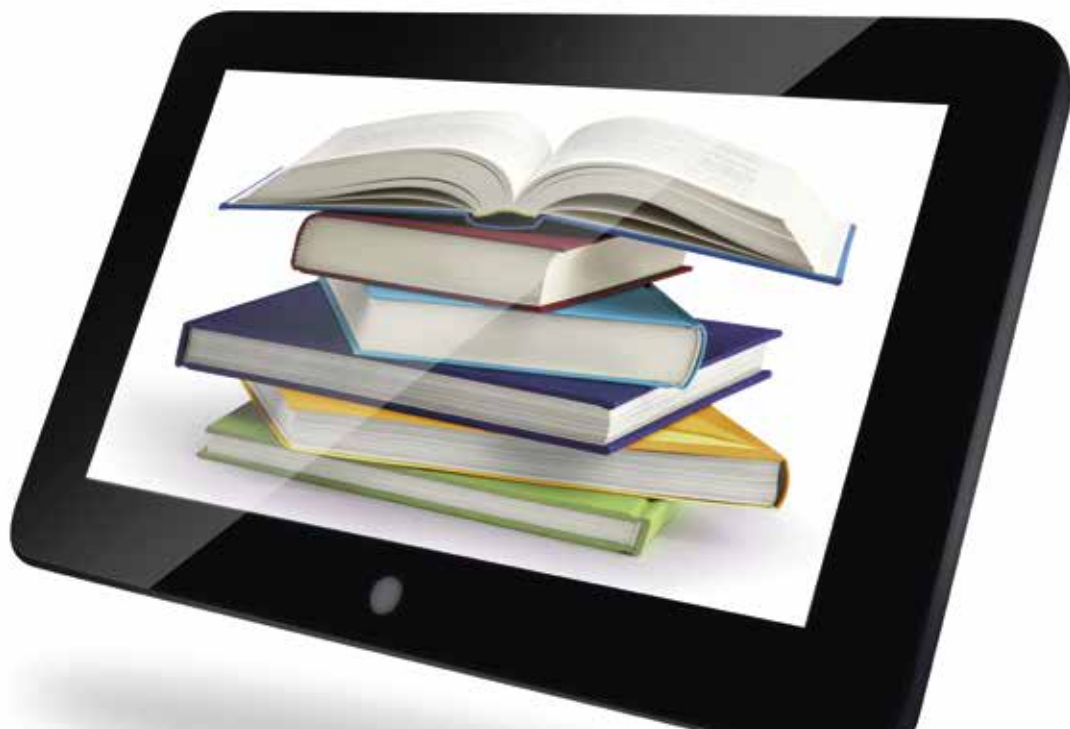
1. De aantrekkelijkheid van de groep(sleden) voor de leden: herken ik mij in de uitgangspunten of de sterke, aansprekende start van de training?
2. De mate van samenwerking tussen de groepsleden: laat groepsleden al snel samenwerken in kleine opdrachten, maar vermijd competitiegerichte opdrachten in de inclusiefase: dit verlaagt de groepscohesie en zal al snel tot sociale categorisatie leiden oftewel het wij- en het zij-gevoel.
3. De mate van inzet en motivatie van de groepsleden: verricht vooraf een goede research, door zowel de opdrachtgever als de deelnemers te bevragen.

### Groepsprestaties en cohesie

De sociaalpsycholoog Bandura introduceerde in 1986 het begrip *group efficacy*, dat wordt gedefinieerd als 'het oordeel van de groep over zijn vermogen een bepaalde taak uit te kunnen oefenen'. Vervolgens werd onderzocht hoe het met deze group efficacy in groepen was gesteld, met de volgende conclusies:

- Cohesie in groepen is hoger wanneer groepen een hogere group efficacy hebben.
- Men durft daardoor als groep meer uitdagende doelen na te streven.
- Groepen die uitdagender doelen nastreven, presteren beter dan groepen met minder uitdagender doelen.

Daarnaast werd ook gevonden dat de cohesie in groepen toeneemt naarmate de groep meer doelen bereikt en er meer plezier in heeft om samen deze doelen na te streven. Goed samengestelde groepen lijken dus goede prestaties te leveren. Tot slot bleek dat er beter geleerd wordt wanneer je deel uitmaakt van aantrekkelijk gezelschap. Bij de start van je training investeren in groepscohesie lijkt zeker de moeite waard. ■



■ Jim van Hulst

# Woordenboek technologie

**Wij hebben geprobeerd een leesbaar technologisch woordenboek voor u te maken. Met dit overzicht pretenderen we niet om volledig te zijn. Leren is geen exacte wetenschap en dit zorgt er dan ook voor dat er heel veel verschillende definities in omloop zijn. Wij hebben er bewust voor gekozen om voor een deel onze eigen interpretatie te geven aan de woorden en voor een deel de definities te gebruiken van anderen.**



Figuur 1. Afbeelding gemaakt met TagCrowd

Woord	Omschrijving	Gebruik
App	Applicatie	Een computerprogramma waarmee iets specifiek gedaan kan worden. Apps worden onder andere gebruikt op een tablet of smartphone.
Avatar	Grafisch figuur	Zelf gekozen virtuele figuur om iemand anders te kunnen zijn in cyberspace.
Blended leren	Een combinatie van online leren en contactonderwijs	Blended leren kent ontzettend veel definities. In de 'blend' kan men ook combinaties herkennen van allerlei zaken. Denk aan types instructie, leertheorie, didactiek, et cetera.
The cloud	De wolk (de plek waar je bestanden en gegevens staan die niet zichtbaar/tastbaar is)	Opslaan in de cloud betekent opslaan op het internet op databases van leveranciers zoals bijvoorbeeld Google of Amazon en niet meer op je lokale pc of tablet.
Digibord	Digitaal schoolbord	Combinatie van een (digitaal) schoolbord, een beamer en een computer.
E-learning	Leren met hulp van communicatie- en internettechnologie	De eigenschappen van e-Learning maken plaats- en tijdonafhankelijk leren mogelijk. Vaak wordt vanuit een kosten oogpunt gekozen voor e-learning, omdat men geen mensen in een klaslokaal hoeft te hebben en reiskosten worden vermeden, omdat men zich vanuit werk of huis de inhoud kan toe-eigenen.

Woord	Omschrijving	Gebruik
Elo	Elektronische (online) leeromgeving	Een elo omvat de technische voorzieningen (hardware, software en telecommunicatie-infrastructuur) die de interactie faciliteert tussen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. het proces van leren</li> <li>2. de communicatie die nodig is voor dat leren</li> <li>3. de organisatie van het leren (Droste 2003).</li> </ol>
Epass	Electronic performance support system	Software die helpt de <i>performance</i> op de werkvloer te verbeteren (taakverbetering) en meteen beschikbaar is op de werkvloer (just in time en reeds geïnstalleerd op de computer van de gebruiker).
Gamification	Speltechnieken	Gamification is het gebruik van spelprincipes en speltechnieken in (leer) programma's, om bijvoorbeeld mensen te stimuleren een bepaalde taak uit te voeren of een niveau te behalen (Wikipedia).
Jit	Just in time	De lerende heeft toegang tot bepaalde informatie op het moment dat dit nodig is.
Lms	Learning management systeem	Software. Er zijn vele soorten learning managementsystemen en de functionaliteit en de toepassing verschilt sterk per aanbieder/systeem. Ze worden vooral gebruikt door grote bedrijven om voortgang en curricula te monitoren.
Mobile learning	Leren met behulp van een (vaak draadloos) handzaam apparaat	Denk hierbij bijvoorbeeld aan toepassingen die te volgen zijn op een telefoon, laptop of tablet. Dit vraagt om een andere contentdistributie.
MOOC	Massive open online course	Een online cursus waarvoor iedereen zich kan inschrijven, via bijvoorbeeld een universiteit. Deelname is vaak gratis. Moocs kunnen duizenden deelnemers hebben.

Woord	Omschrijving	Gebruik
Networked learning	Leren met, door en voor elkaar	Zie ook: social learning.
Online community	Een gemeenschap op het internet	Door gezamenlijke interesses ontstaan vaak zelf opgerichte gemeenschappen, die discussiëren op het internet.
Online help	Helpfunctie	De online help is de helpfunctie van een softwarepakket. Denk bijvoorbeeld aan MS Office die de help functie onder de F1-toets beschikbaar heeft.
(elektronisch) Portfolio	Latijnse <i>portare</i> (dragen) en <i>folium</i> (vel papier) (bron: Wikipedia)	Een elektronisch portfolio kan gezien worden als een persoonlijke website waarop eigen gecreëerd werk te zien is die dienst kan doen als bewijs van zijn/haar competenties.
Rapid e-learning	Softwareplugin voor e-learning	Software die door een zogenaamde plugin (software-uitbreiding) geïnstalleerd wordt in bijvoorbeeld PowerPoint. Hiermee kan men snel vanuit bestaande content e-learning maken. Voorbeelden zijn onder andere Adobe en Articulate.
Saas	Software as a service	De software neem je af als een dienst, je bent dus niet eigenaar maar huurt (of least) het gebruik. De software is opgeslagen in de cloud.
Social learning	Leren met elkaar met behulp van internettechnologie	Door verschillende technologieën te gebruiken en in te zetten is het mogelijk kennis te delen met elkaar. Denk aan chats, bloggen, video's, Yammer, et cetera.
Storytelling	Verhalen vertellen	Storytelling wordt vaak ingezet om mensen te binden en te boeien. Dit doen we al eeuwen lang.  "Een weergave van gebeurtenissen die met elkaar in verband worden gebracht." (Tesselaar & Scheringa, 2008).

Woord	Omschrijving	Gebruik
Tagcloud	Woordenwolk	Een samenstelling/mix (wolk) van gekozen woorden, die door elkaar wordt weergegeven op een scherm. Afhankelijk van het aantal keren dat een woord gekozen wordt het woord groot of klein weergegeven.
Touchscreen	Interactief scherm	Een scherm waarin men (vaak langs de randen) op sensoren/knoppen kan drukken om informatie te lezen/delen. Het verschil met een digiboard zit vooral in het niet nodig hebben van een beamer.  Ook laptops, tablets en tv's kunnen zijn uitgerust met een touchscreen. Je gebruikt dan je vingers om een applicatie te openen of af te sluiten.
Vc	Virtual classroom	Software waarin een virtueel klaslokaal is vormgegeven
Wearable technology	Draagbare technologie	Draagbare technologie zoals slimme horloges, armbanden, brillen, kijkers, handschoenen, et cetera.
Weblog	Een website waarop artikelen worden gepresenteerd over een onderwerp (blogs)	De auteur van de website wordt een blogger genoemd: iemand die vanuit bepaalde kennis een verzameling artikelen presenteert op het internet. Vaak is het mogelijk voor lezers om op deze artikelen te reageren.

**Jim van Hulst** is redactielid van TvOO

■ Wouter Swolfs

Hoe bedreigend is technologie voor de arbeidsmarkt?

# Robots nemen onze banen over



**Sciencefiction en werkelijkheid hebben twee zaken met elkaar van doen: wat nu bedacht wordt en in de toekomst mogelijk zal zijn en veel van wat tien jaar geleden sciencefiction was en nu werkelijkheid is, zij het allebei in een iets andere vorm. Is technologie dan sciencefiction? Nemen robots dan alle banen over, ligt er oorlog van *killerbots* die op alles schieten en moeten we *humanoids* of *androids* verwachten? Nee. Technologie ontwikkelt zich snel, maar voorlopig hebben wij als mens nog genoeg toegevoegde waarde om dit niet te laten gebeuren. “*Nothing to worry about,*” zou Jason Silva kunnen zeggen.**

In dit artikel vertel ik meer over wat in de technologie op dit moment aan verandering onderhevig is en de impact hiervan op de mens, ons werk en ons denken. Het onderkennen en begrijpen van deze ‘verstoorders’ geeft meer inzicht in waarom wij fundamenteel rekening moeten houden met deze *game changers* en waarom dit geen hype is. Ik gebruik een aantal argumenten en voorbeelden om duidelijk te maken op welke vlakken de invloed van technologie nu al te merken is, waarom er tegenstand is en hoe je met die verandering om kunt gaan als mens en professional. Een eenduidig antwoord op deze vragen is er niet en kan ik daarom ook niet geven. Wat ik wel

hoop te doen is een zaadje te planten dat ervoor gaat zorgen dat lezers het gesprek willen of durven aangaan over deze materie, dat verandering niet eng is maar juist een constante en dat dit niet eng is, maar juist kansen biedt.

### **Kunstmatige intelligentie**

Op dit moment zijn technologieën, zoals robotisering en kunstmatige intelligentie, big data en data-analyses zogenoemde hot topics. Er worden de laatste maanden vele rapporten over gepubliceerd, in kranten is er veel over te vinden en eind dit jaar staat het op de agenda van de Tweede Kamer. Overal om ons heen ontstaan nieuwe bedrijfjes en zelf zijn wij als individu langzaam afhankelijk aan het worden van deze technologieën. Niet? Denk maar eens alledaagse zaken zoals 4G-internet, computers, touchscreens en draadloze technologie. Laat dat nu een tijd geleden bestempeld zijn als sciencefiction. Te zien in Hollywoodfilms, waar de wereld vredig is en er ruimte en tijd is voor ontspanning en levenswijsheid. De ontspoorde bevolking ondergronds leeft en luistert naar gierende gitaarrock. En in die sciencefiction is ook te zien dat er in 2054, 2150 en 2410 nog steeds werk is. In ieder geval is er iets te doen. In deze sciencefictionwereld hebben de robot en kunstmatige intelligentie een prominente rol: zij bepalen wat er kan en mag, zorgen voor ordehandhaving en controle, geven advies en weersverwachting op maat, en niet in de laatste plaats: ze produceren eten. Een deel van de mensheid voelt zich hier heerlijk bij en geniet van de weelde, overvloed en de veilige omgeving. Er wordt nog steeds werk verzet en er is geen wolkje aan de lucht. Niet iedereen voelt dat echter zo en dat zijn dan meestal de in zwart geklede, naar rock luisterende, op vrijheid van denken en leven beluste (verdachte) individuen.

### **Overvloed aan kennis**

Terug naar het nu. Volgens Singularity University's (SU) oprichter Peter Diamandis

leven wij binnenkort in een wereld van overvloed. Meer welvaart, verbeterde gezondheidszorg, we leven langer. Volgens Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee's boek 'The Second Machine Age' (2014) hebben de veranderende wereld en de impact van robotisering een grote invloed op hoe wij onze tijd in gaan vullen. Ook McAfee zegt dat voedselschaarste en goederenschaarste aan het verdwijnen zijn. Waarom? Omdat veel van het huidige werk overgenomen kan worden door robots en kunstmatige intelligentie. Technologie is volgens Peter Diamandis de aanjager dat kennis gedemocratiseerd wordt en daardoor devalueert (Diamandis & Kotler, 2012). Hier ligt dan ook het knelpunt voor veel mensen, technologie. Specifieker: technologie die kennis en banen overneemt van de mens. Arbeid die verdwijnt naar robots en machines, minder fysieke arbeid en kenniswerk. Dat boekhouders gaan verdwijnen is zo langzamerhand bekend en alleen boekhouders en grote auditbedrijven moeten dat feit nog verwerken. Een angstbeeld voor velen wanneer het ter sprake komt is: "Wat gaan we dan doen de hele dag, is er dan meer werkloosheid, hoe wordt inkomen dan geregeld?" Dit zijn solide vragen en ook zeker aan de orde, maar voorlopig niet bedreigend of zeer snel realiteit. Bij alle grote revoluties is verandering van werk en houding te zien en is er een overschot ontstaan aan arbeid. Arbeid veranderde van structuur en in de loop der tijd ontstaan er na een revolutie weer nieuwe banen door vernieuwing en noodzaak. Dat zal ook zo zijn met de internet- en technologische revolutie. Internet is geen hype gebleken en er zijn nog steeds nieuwe banen te vinden in de internetbranche.

### **Robotisering**

Even een korte zijsprong. Bij de DARPA Robotics Challenge (DRC, een competitie waarin robotsystemen en softwareteams strijden om de meest geavanceerde

technologie die menselijke taken kan overnemen ter voorkoming van rampen) wordt gekeken naar wat een robot kan in een rampgebied. Het gaat hier om 'simpele' taken, zoals traplopen en het openen van deuren. Iets wat de mens intuïtief leert en wat voor een robot velen malen moeilijker is; fysiek rondlopen is voor ons natuurlijk, voor een robot niet. Het gaat nog een tijd duren voordat de robot hier echt goed in is en voorlopig moet een robot in een peuter zijn meerdere erkennen. Natuurlijk gaat ook dat veranderen. Hoe snel dat gebeurt, is moeilijk te voorspellen.

Dat robots kunnen samenwerken als team, verbonden kunnen worden en kunnen deduceren is al lang bewezen (synchroon dansende Nao-robots, geschakelde computers en bijvoorbeeld Watson). Als mens hebben wij echter vele kwaliteiten die de robots vooralsnog missen, bijvoorbeeld: overtuigen, coachen, gevoel delen, de onbekende weg vinden.

### **Disruptie als kans**

Hoe zit het dan met bedrijven die mogelijk last krijgen van de disruptieve werking van kunstmatige intelligentie, robotisering en andere opkomende nieuwe technologieën? Hoe staat het met de gedachte dat er in een bepaalde markt niets gaat veranderen? Hoe reageren bedrijven als Nuon en Essent op initiatieven als Vandebrom en Yeloha? Wat kun je als Schiphol of de politie van Amsterdam leren van de routing van IKEA?

De grote jongens in het bedrijfsleven, vaak bestempeld als logge organisaties, moeten veranderen. Het probleem voor hen is dat zij niet zijn ingesteld op de nieuwe manier van werken, zoals netwerkomgevingen, ecosystemen, partnerships, social impact bonds. Het dna van bijvoorbeeld de genoemde auditbedrijven ligt zo sterk verankerd in de

organisatie en in de houding en het gedrag van werknemers, dat innovatie noodzakelijk is om te overleven. Om de dienstverlening aan te passen aan de behoeften van de klant, want zijn grenzen van dienstverlening veranderen ook. Hoe? Omdat zijn klanten of leveranciers ook in een veranderende wereld leven en werken. Alles is continu in beweging – en dat is dus ook de enige constante – en daardoor verandert de behoefte van ieders speelveld.

### **Kennis delen in plaats van bezitten**

Organisaties moeten kennis gaan delen, want kennis is hard op weg om gemeengoed te worden. De jeugd zoekt op internet het antwoord op vragen via YouTube. Oplossingen van vraagstukken zijn tegenwoordig tot negentig procent online te vinden en als dat niet goed genoeg is, zijn er platforms zoals Kaggle, HourlyNerd, goede vraag.nl en 10EQS. Consumentengoederen, zoals tv's en auto's, worden op internet al gezocht en gepersonaliseerd, zodat de dealer of verkoper alleen nog maar de koop afrondt. Computers schilderen kunstwerken na en voor een beetje *branding* ga je naar 99designs. We delen goederen en diensten via Peerby en Taskrabit. Want je hebt een gat nodig, geen boormachine, toch?

Het delen van specifieke kennis is dus noodzakelijk om als bedrijf toegevoegde waarde te bieden, het grotere geheel te maken en de positie te versterken met kennis van andere bedrijven. Hierdoor speel je als bedrijf in op de vraag van de klant, een klant die steeds meer mogelijkheden krijgt om zijn antwoord te vinden en dus niet gebonden is aan traditionele spelers op de markt.

### **Hoe lang is de toekomst er al?**

Terug naar de toekomst lijkt het wel. Verandering is vreemd en toch gaat het razendsnel. Eind 1989 werden prototypes van draagbare apparaten ontwikkeld, die gebruik

gingen maken van een mobiel netwerk. Op dit moment heeft 72 procent van de Nederlanders een smartphone. En die kan veel meer dan dat prototype uit 1989. De toekomst is dus niet te voorspellen, maar wel al deels te bedenken en vorm te geven. De meeste auto's hebben zoveel elektronica aan boord dat het bijna een computer is. Ook de eerste rijdende computers zijn er al: de Google Car en de Tesla. Je leest dit verhaal misschien op een laptop, 2k-scherm of een tablet. De wereld met zalen vol typistes, Winkler Prinsen, en Dect-telefoons ligt niet zo heel ver achter ons. China is nu de grootste markt ter wereld voor industriële robots. De Verenigde Staten lopen zo'n vijf jaar voor op de rest van de wereld wat betreft digitale technologie; naast Silicon Valley is er Silicon Ally in New York. Daar wordt technologie omarmd. Het zusje van de Nao-robot, Pepper, wordt in Azië ingezet om kinderen les te geven: zo wennen ze alvast aan computers die kennis leveren. Vanuit Israël stromen massa's technenuten op digitaal en roboticagebied de wereld in. Deze landen omarmen nieuwe technologie (alhoewel vast niet iedereen).

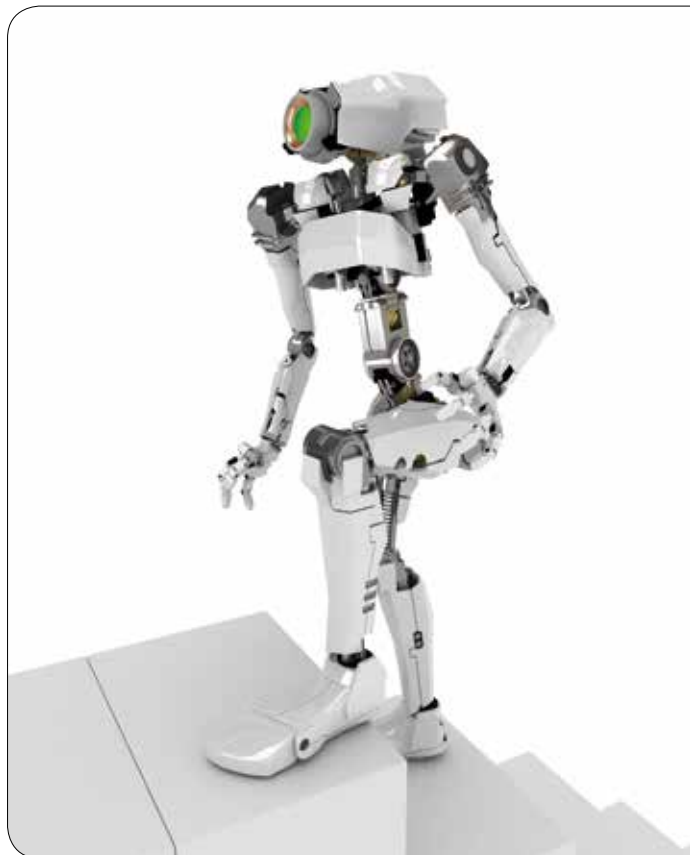
Als tegenbeweging zijn er mensen die alles bij het oude willen houden: "Technologie is eng," "Androids komen dichtbij en verdringen de mens en het mens-zijn." "Wie zegt ons niet dat de computers straks alles overnemen?" Er wordt massaal geprotesteerd tegen Uber in Parijs. Ondertussen bewegen deze groepen zich met transport dat als basis een computersysteem heeft, gebruiken zij computers en mobiele telefoons. Technologie is *here to stay*, dat heeft de Industriële Revolutie ook al laten zien.

### Dus wat nu?

En voor wie verder kijkt: denk eens aan de mogelijkheden als grote delen van de bevolking in Afrika en Zuid-Amerika de beschikking krijgen over smartphones, de loon ballonnen van Google boven hun hoofd

zweven en ze net zo snel met MOOC's en digitale technologie omgaan als ze nu al doen met sms-betalen. Wat loons en MOOC's zijn? En alle andere genoemde platformen en technologieën. Ik daag je uit om dat eens te gaan zoeken op internet. Er gaat een wereld voor je open!

Als er één ding duidelijk wordt uit deze voorbeelden, dan is het wel dat de wereld verandert, en dat gebeurt snel. Vragen die mij bezighouden zijn: waar ik sta als mens, als bedrijf, als beslisser en als adviseur? Vragen die mij bezig moeten houden in mijn werkgebied. Dat geldt net zo goed voor de mensen die ik adviseer, als voor mijzelf. "*Eat your business before you get eaten*," is een



quote die ik bijna dagelijks gebruik om uit te leggen waarom wij moeten blijven innoveren en durven veranderen. Ik blijf adviseren dat verdienmodellen anders zullen moeten, dat technologie omarmd moet worden, want dat zijn drijfveren voor verandering. Deel kennis en blijf motiveren om dat te doen. De tijd van afwachten is voorbij. Zoek bedrijven of mensen die het geheel sterker maken: partnerships en ecosystemen zijn modewoorden van nu maar zullen niet verdwijnen juist omdat ze zo essentieel zijn. Nee, technologie is dus geen hype gebleken.

Dus pak ik die kans nu ik hem zie, want als ik dat niet doe, pakt een ander die kans wel. Dan ben ik ingehaald terwijl ik m'n laatste update aan het uploaden ben... ■

#### Referenties

- Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York. WW Norton & Co.
- Diamandis, P.H. & Kotler, S. (2012). *Abundance: The Future Is Better Than You Think*. New York: Free Press.



***Wouter Wolfs werkt als innovation manager bij Deloitte Nederland. Hij adviseert Deloitte, haar specialisten en klanten over innovatie. Daarnaast verzorgt hij keynotes over exponentiële technologie en de impact daarvan. In brainstormen en workshops gaat hij in op de cultuur en de strategie die hiervan invloed ondervinden. Daarnaast heeft Wouter een eigen zeilbedrijf.***

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

 [professioneel begeleiden.nl](http://professioneelbegeleiden.nl)

# Evidence based coaching met de HPO-scan

De HPO-scan is een wetenschappelijk geborgd meetinstrument om de organisatie-context rond een coachee 360 graden te onderzoeken. En zo de performance en business effects centraal te stellen. Een effectieve & efficiënte diagnose en evaluatietool. Met normering op Nederlandse organisaties (2015).

Het online instrument meet snel en trefzeker de status/voortgang van 140 kritische succesfactoren en de organisatiecultuur (OCAI, Cameron & Quinn).

**Maak gebruik van de zomeractie. Nu 10% korting op de testprijs; €185/rapport, ongeacht het aantal respondenten en inclusief een bespreking van de rapportage met systeendiagram en interventie-advies door Jan D. den Breejen, auteur van 'De High Performance Organisatie; een integrale aanpak van leren en veranderen'.**



## Mens en Motivatie

### Vraag

Vraag	Score	Landelijk	Afwijking
De competenties (kennis, vaardigheden, houding) van de managers en overige medewerkers zijn adequaat voor het werk dat moet gebeuren.	56%	70%	-14%
Als er nieuwe competenties nodig zijn (omdat zich bijvoorbeeld andere taken aandienen), dan wordt dit altijd snel opgelost met nieuwe mensen of aanvullende opleiding, training of coaching.	50%	61%	-11%
Als er een nieuw project wordt gestart kunnen altijd moeiteloos de juiste mensen met de juiste competenties gevonden worden binnen de organisatie.	50%	53%	-3%
Als in een team gewerkt wordt (binnen een afdeling, een proces of een project) is men altijd gericht op een hechte samenwerking met teamgenoten. Men denkt verder dan de eigen taak.	72%	64%	8%
Men is zich goed bewust van de eigen sterke en zwakke kanten.	53%	64%	-11%
Men is volkomen loyaal aan de uitgangspunten van de totale organisatie, zoals die tot uiting komen in missie, doelen, strategie, projecten en lokale opdrachten (ook al verschilt men op onderdelen van mening).	65%	64%	1%
Werk wordt altijd op effectiviteit (doelmatigheid) getoetst in het kader van de missie, doelen en strategie van de organisatie.	46%	51%	-5%
Werk wordt als een positieve uitdaging ervaren.	83%	80%	3%

De rapportage bevat 140 organisatie-aspecten





## **Toekomstige arbeidskracht: een typologie**

*Lidewey van der Sluis*

44

## **Sociaal leren**

*Demi Chau, Ashley Grimmelikhuijsen & Sanne Ghielen*

46

## **Intrapreneurship stimuleren?**

*Paul Preenen & Werner Liebrechts & Steven Dhondt*

51

## **Snoeien doet bloeien**

*Janneke Schenning & Jolanda Botke*

59

## **Flexibel online onderwijs: de toekomst van leren**

*Cristel van de Ven*

63

## **Promoties**

### **Professionalization of Curriculum Design Practices in Technical Vocational Colleges: Curriculum Leadership and Collaboration**

*Nabeel M. Albashiry*

68

### **Gezamenlijk ontwerp van ict-rijk materiaal voor beginnende geletterdheid: Ontwerpconversaties in docentontwerpteams**

*F.B. Boschman*

73

■ Lidewey van der Sluis

## Toekomstige arbeidskracht: een typologie

**Nieuwe technologieën hebben op tal van manieren hun weerslag op onze manier van leven. Alleen al door de digitalisering was werken nog nooit zo grenzeloos. Met één beweging van een vingertop ligt de wereld voor ons open. *The sky is the limit* geworden. Ook op de arbeidsmarkt laten innovaties hun sporen na.**

Aan de ene kant verlagen ze carrièrbarrières omdat ze het speelveld veranderen. De digitale snelweg is bijvoorbeeld vrij toegankelijk. Er staan geen toegangspoorten en er gelden geen ingangseisen. Iedereen die het leuk vindt, kan via de digitale wereld z'n eigen fans organiseren of op een andere manier de aandacht trekken. Degenen die ook nog een beetje handig zijn, kunnen hier een flinke boterham mee verdienen. Dit geldt voor individuen en organisaties.

Aan de andere kant trekken technologische ontwikkelingen de drempel naar de traditionele arbeidsmarkt juist omhoog. De lat om als individu mee te kunnen blijven doen ligt steeds hoger. Om meerdere redenen. Eén daarvan betreft het continuïteitsvraagstuk. Het werk is complexer geworden en kan alleen nog worden gedaan door mensen die analytisch, creatief en een paar stappen vooruit kunnen denken. Zij weten bestaande kennis te combineren met nieuwe kennis. Het vereist veel en permanente scholing en ontwikkeling om aan deze eisen te voldoen. Een tweede reden waarom de arbeidsmarkt strengere eisen stelt aan individuen die mee willen (blijven) doen, omvat de vervangingsvraag. Werkgevers staan meer en meer voor de keuze om ofwel te blijven investeren in mensen, ofwel hen te vervangen

door machines, technische systemen, robots, et cetera. Medewerkers die niet vervangen willen worden, zullen iets uitzonderlijks moeten kunnen, of anderszins unieke kwaliteiten in zich hebben. Kortom, alleen medewerkers met veel eigentijdse bagage of met een usp (unique selling point) blijven voor organisaties interessant.

### Visie ontwikkelen

Deze harde constatering zorgt ervoor dat we moeten gaan nadenken over de toekomst van onze economie. Daar is visie voor nodig. Niet alleen op de economie, maar ook op de maatschappij zoals we die voor ogen hebben. De auteur van deze inleiding was als lid van een denktank betrokken bij het ontwikkelen van zo'n visie voor Nederland. Organisaties staan voor afgeleide vragen als: Hoe gaan wij als werkgever om met de genoemde continuïteits- en vervangingsvraagstukken? Hoe willen wij ons als werkgever ontwikkelen? Hoe gaan we om met de door de vakbonden bevochten plicht om mensen aan het werk te houden, óók zij die door technische innovaties hun toegevoegde waarde zijn verloren? Hebben we als werkgever het recht om het verdiende geld in al onze wijsheid te besteden aan de andere productiefactor, kapitaal, om daarmee de bedrijfsvoering efficiënter en toekomstbestendiger te maken? Hoe kunnen wij medewerkers toerusten om waarde te kunnen blijven toevoegen?

Parallel aan deze vragen en langs het spoor van technologische innovaties blijft goed werkgeverschap bestaan uit het inzetten op het verdienvermogen van alle medewerkers.

Toekomstgericht zorgen voor medewerkers staat gelijk aan gericht investeren, met het belang van het individu voorop, want als technologie menselijke arbeid van weinig waarde maakt, kun je mensen alleen helpen door hen op eigen benen te leren staan. Door hen creatief, leergierig en proactief te leren zijn, ontwikkelen zij eigentijdse bagage waarmee zij zich zouden moeten kunnen redden, al dan niet in loondienst.

### **Toegevoegde waarde**

Organisaties die de beste kansen hebben om de derde technologische revolutie te overleven, lijken zonder uitzondering te bestaan uit mensen die van toegevoegde waarde zijn. Iedere medewerker levert een bijdrage met een waarde die hoger is dan de prijs die daarvoor wordt betaald. Door hun denkkracht of door hun uitzonderlijke kwaliteiten, of door een derde belangrijke asset voor een organisatie, namelijk hun sociale vaardigheden. Arbeidskrachten die goed kunnen samenwerken en helder en gericht kunnen communiceren gooien nu al hoge ogen op de arbeidsmarkt en dat zal in een *connected world* alleen maar toenemen.

Deze analyse betekent dat er, ondanks het spoor dat technologische ontwikkelingen trekken in organisaties, behoefte zal blijven aan arbeidskrachten, maar dan wel met zeer specifieke, menselijke kwaliteiten. Zij zijn samen te vatten in drie typen. Type 1 is de

arbeidskracht met veel eigentijdse bagage en die nieuwe toepassingen en oplossingen kan creëren. Dit is de bedenker en ontwikkelaar van kennis. Type 2 is degene die op unieke wijze nieuwe kennis kan reproduceren. Dit is de volger en/of verspreider van kennis. En Type 3 is de medewerker die op inspirerende wijze kennis en mensen verbindt. Dit is de sociale kampioen.

Organisaties die als werkgever de menselijke maat willen behouden, zouden kunnen inzetten op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van deze drie soorten medewerkers. Niet in termen van fysieke nabijheid, maar vanuit een eigentijdse visie op werkgeverschap. Een visie waaruit is af te leiden dat de omvang van het lichamelijke, maar geestdodende werk is afgenomen en dat daar mentale, plaats onafhankelijke werkzaamheden voor in de plaats zijn gekomen. In de bijsluiters kan vermeld worden dat dat nieuwe werk weliswaar veelal weinig fysieke inspanningen vereist, maar dat des te meer digitale werkzaamheden nodig zijn om grenzen te verleggen en werelden aan elkaar te koppelen. ■

### **Referenties**

- Sluis, L.E.C. van der (2014). *Sporen van Talent*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Sluis, L. E.C. van der (2012). *Talent is goed, Ambitie is beter. Gids voor Strategisch Talentmanagement*. Assen: Koninklijke Van Gorcum i.s.m. Nyenrode University Press



**Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit en buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Vanderbijlpark, Zuid-Afrika. Tevens is zij actief als toezichthouder bij Hogeschool Inholland, dagvoorzitter en spreker.**



## BUSINESS TRAINING

■ Demi Chau, Ashley Grimmelikhuijsen & Sanne Ghielen

Curatr als tool voor organisatie-ontwikkeling

# Sociaal leren

**Massive Open Online Courses (MOOCs) zijn al enige tijd een grote trend in onderwijsland. Universiteiten bieden via deze platformen gratis cursussen aan, om zich er zo mee te profileren. Deze trend waait langzamerhand ook over naar de learning- en developmentafdelingen van organisaties. Het inzetten van MOOCs en SPOCs (Small Private Online Courses) om organisatieontwikkeling te gebruiken, is daarom iets wat steeds vaker gebeurt. Maar tot op heden is het onbekend of dit ook daadwerkelijk zinvol is. Om daar inzicht in te krijgen, hebben wij in samenwerking met MOOCFactory, die MOOCs en SPOCs aanbiedt via het platform Curatr, onderzoek gedaan naar de relatie tussen sociaal leren met Curatr en organisatieontwikkeling.**

### Sociaal leren

In MOOCs en SPOCs, bijvoorbeeld via Curatr, staat sociaal leren centraal. Deelnemers zijn interactief met elkaar bezig en leren doordat ze met elkaar discussiëren en zelf kennis kunnen toevoegen. Dit is een vorm van sociaal leren. Het originele concept van sociaal leren komt uit Bandura's 'Social Learning Theory' (1977). Daarin staat dat leerprocessen gebaseerd zijn op het observeren en nadoen van gedrag, attitudes en emoties van anderen. Leerprocessen zijn dus sociale processen (Brandi & Elkjaer, 2011).

Tegenwoordig wordt sociaal leren meestal geassocieerd met een vorm van online leren. Hart (2014) stelt dat sociaal leren weergeeft hoe mensen zich met elkaar verbinden, communiceren, samenwerken en leren van en met elkaar op dagelijkse basis. Tegenwoordig gebeurt dit veelal via online platformen, denk aan social media. Echter niet alles is sociaal leren. Om van sociaal leren te mogen spreken, moet het aan drie voorwaarden voldoen. Allereerst moet er een verandering plaatsvinden in het begrip van individuen, zodat je van leren kunt spreken. Ten tweede moet het leren plaatsvinden binnen een grotere sociale unit of een *community of practice*. Als laatste moet het leren plaatsvinden door sociale interactie en processen tussen actoren binnen een sociaal netwerk (Reed et al., 2010).

### Organisatieontwikkeling

Naast sociaal leren staat het concept organisatieontwikkeling centraal in dit onderzoek. Wanneer verschillende definities over organisatieontwikkeling vergeleken worden, kan geconcludeerd worden dat organisatieontwikkeling verwijst naar een geplande actie, gericht op de hele organisatie, die leidt tot een verhoging van de effectiviteit van een organisatie en de ontwikkeling van individuen binnen een organisatie. Als een individu de mogelijkheid krijgt om zich te ontwikkelen binnen een organisatie, leidt dat tot een verhoogde werknemersbetrokkenheid.

Betrokken werknemers zijn emotioneel betrokken bij de organisatie, geven om de toekomst van de organisatie en zijn enthousiaster over hun werk. Daardoor zullen betrokken werknemers zich meer inzetten voor hun werk en eerder bereid zijn om mee te werken aan het ontwikkelen van de organisatie (Priya & Vijayadurai, 2014; Rutledge, 2009). Omdat werknemersbetrokkenheid sterk is gerelateerd aan de effectiviteit en het aanpassingsvermogen van een organisatie, wordt dit gezien als een groot deel van organisatieontwikkeling (Priya & Vijayadurai, 2014). Aan de definitie van organisatieontwikkeling wordt daarom toegevoegd dat het wordt bewerkstelligd door het verhogen van werknemersbetrokkenheid.

### Kennisdeling

Sociaal leren en organisatieontwikkeling komen samen wanneer we het hebben over kennisdeling. Sociaal leren is namelijk het meest effectief als mensen hun ervaringen en ideeën, oftewel kennis, delen (Berkes, 2009). Daarom wordt kennisdeling ook wel gezien als een doel van sociaal leren. Het is ook mogelijk om met kennisdeling organisatieontwikkeling te realiseren. Allereerst doordat door het delen van kennis binnen organisaties de collectieve kennis van een organisatie wordt verbreed, iets dat veelal wordt gezien als de kracht van organisaties (Tsoukas & Vladimirou, 2001; Quintas, Lefrere & Jones, 1997).

Om collectieve kennis te gebruiken voor organisatieontwikkeling is kennismanagement nodig. Daarmee zorg je ervoor dat kennis binnen de organisatie zichtbaar wordt en gebruikt kan worden voor het creëren van nieuwe kansen voor de organisatie (Quintas et al., 1997). Anderzijds kan kennisdeling ook gebruikt worden om de weerstand van medewerkers tegen een actie voor organisatieontwikkeling te verminderen, door ze door middel van kennisdeling beter te informeren over de actie of ze te betrekken bij de actie (Jones, 2012).

### SPOCs

SPOCs lijken ingezet te kunnen worden als tool voor kennismangement. Op deze manier vormen SPOCs de verbinding tussen sociaal leren en organisatieontwikkeling. SPOCs geven lerende deelnemers namelijk de kans om te interacteren met andere deelnemers. Hierdoor wordt nieuwe kennis gecreëerd, wat leidt tot een verbreding van de collectieve kennis van de organisatie. Dit zou dus kansen kunnen opleveren voor organisaties op het gebied van organisatieontwikkeling. Een van de platformen waarmee SPOCs aangeboden kunnen worden is Curatr. *Dit onderzoek is gericht op dit specifieke platform.*

### Onderzoekopzet

Om te kijken of er daadwerkelijk een relatie is tussen sociaal leren via een platform als Curatr en medewerkersbetrokkenheid die leidt tot organisatieontwikkeling, zijn er drie onderzoeksvragen opgesteld. De hoofdvraag van dit onderzoek was: Wat is de relatie tussen sociaal leren met Curatr en organisatieontwikkeling?. Aan de hand van de subvragen (Op welke manier helpt sociaal leren met Curatr bij het implementeren van acties die leiden tot een verhoogde medewerkersbetrokkenheid? Op welke manier stimuleert sociaal leren met Curatr kennisdeling, die leidt tot medewerkersbetrokkenheid?) wordt deze hoofdvraag beantwoord.

De verwachting is dat er een relatie is tussen sociaal leren met Curatr en medewerkersbetrokkenheid die leidt tot organisatieontwikkeling. Die relatie ontstaat waarschijnlijk enerzijds via het implementeren van acties en anderzijds via kennisdeling. Om na te gaan of deze verwachtingen correct zijn, zijn er vragenlijsten uitgezet onder 28 respondenten bij een grote Nederlandse groothandel en bij de learning- en developmentafdeling van een groot internationaal accountancykantoor. Verder zijn de hoofdbetrokkenen bij beide organisaties geïnterviewd en is er een interview gehouden

met een expert op het gebied van SPOCS, voornamelijk via het platform Curatr en de toepassingen daarvan.

Uit de vragenlijsten bleek dat de concepten sociaal leren, medewerkersbetrokkenheid, het implementeren van acties en kennisdeling sterk met elkaar samenhangen. Dit impliceert dat een relatie tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid mogelijkervijs via het implementeren van acties of kennisdeling gaat.

### Implementeren van acties

Na analyses bleek dat de relatie tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid, op basis van de vragenlijsten, niet significant via het implementeren van acties gaat. Uit de interviews blijkt echter dat de relatie tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid toch via het implementeren van acties zou kunnen gaan. In de interviews werd namelijk duidelijk dat sociaal leren via Curatr door organisaties kan worden gebruikt om medewerkers te informeren en inzicht te geven in een veranderingen. Ook geeft sociaal leren via Curatr de mogelijkheid om medewerkers met elkaar te laten praten en meedenken over de geplande verandering. Dit heeft een positieve invloed op de medewerkersbetrokkenheid. Ook Jones (2012) laat dit zien. Volgens Jones (2012) wordt weerstand vanuit de medewerkers ten opzichte van een geplande verandering verminderd, door met de medewerkers te communiceren over de verandering, medewerkers te trainen op het gebied van de verandering en door medewerkers te betrekken bij het veranderproces. Uit de interviews blijkt dat Curatr dus een goede mogelijkheid is om dit te bereiken, echter is dit nog niet bewezen.

### Kennisdeling

Uit de analyses van de vragenlijsten bleek wel dat de relatie tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid significant via

kennisdeling gaat. De resultaten van de interviews bevestigen dit en geven de sterke relatie tussen sociaal leren en kennisdeling weer. In de interviews werd benadrukt dat medewerkers met elkaar informatie delen en leren van elkaar tijdens het sociaal leren via Curatr. Ook inspireren de medewerkers elkaar; dit leidt tot nieuwe ideeën voor de organisatie. De theorie sluit hierop aan, sociaal leren wordt namelijk gedefinieerd als een verandering in begrip door sociale interactie (Reed, et al., 2010). Sociale interactie sluit nauw aan bij kennisdeling. Daarnaast draagt kennisdeling bij aan de collectieve kennis van de organisatie. Door deze collectieve kennis te managen kan een organisatie zich ontwikkelen (Quintas et al., 1997). Er kan dus geconcludeerd worden dat de relatie tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid, die leidt tot organisatieontwikkeling, gedeeltelijk via kennisdeling gaat.

### Sociaal leren met Curatr en organisatieontwikkeling

Aan de hand van de bovenstaande antwoorden kan de vraag 'Wat is de relatie tussen sociaal leren met Curatr en organisatieontwikkeling?' beantwoord worden. Uit de data-analyse blijkt dat er een sterke relatie is tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid. Zoals eerder besproken blijkt deze relatie niet gedeeltelijk via het implementeren van acties te gaan, maar wel gedeeltelijk via kennisdeling. Dit wordt zowel in de antwoorden op de vragenlijst als in de interviews bevestigd. Ook de relatie tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid wordt nogmaals bevestigd in de interviews. Volgens de geïnterviewde geeft sociaal leren via Curatr medewerkers het gevoel van waardering vanuit de organisatie, waardoor medewerkers zich meer inzetten voor de organisatie. Medewerkers krijgen ook waardering voor de kennis, meningen en ervaringen die zij al bezitten. Wanneer de kennis, meningen en ervaringen worden gedeeld, wordt de organisatie effectiever. Geconcludeerd kan worden dat er

een relatie is tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid die leidt tot organisatieontwikkeling. Deze relatie gaat gedeeltelijk via kennisdeling, maar niet via het implementeren van acties.

### Praktische implicaties

Deze resultaten tonen aan dat sociaal leren via een platform als Curatr in organisaties ingezet kan worden om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten en om daarmee organisatieontwikkeling te bewerkstelligen. Ook kan het platform ingezet worden om kennisdeling te stimuleren tussen medewerkers, om zo de collectieve kennis in de organisatie te verbreden. En, hoewel de relatie tussen sociaal leren en medewerkersbetrokkenheid niet bewezen via het implementeren van acties bestaat, is er wel een sterke relatie tussen sociaal leren en het implementeren van acties. Sociaal leren met Curatr kan daarom ook ingezet worden om te communiceren over een verandering, medewerkers te trainen op het gebied van een verandering of medewerkers te betrekken bij een verandering.

Voor een organisatie zijn er dus verschillende mogelijkheden. Door dit onderzoek is er meer inzicht verkregen in die mogelijkheden. Dit maakt het voor een organisatie eenvoudiger om een platform als Curatr in te zetten om organisatieontwikkeling te bereiken. Of deze verschillende mogelijkheden ook gelden voor andere platformen die SPOCs aanbieden, is tot nu toe onbekend. Hiervoor is vervolgonderzoek nodig. ■

### Referenties

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Amsterdam: Pearson.
- Berkes, F. (2009). Evolution of co-management: role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of environmental management*, 90(5), 1692-1702.
- Brandi, U. & Elkjaer, B. (2011) Organizational

Learning viewed from a social learning perspective. In Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Hoboken: Wiley.

- Hart, J. (2014). *Social learning handbook 2014: The next generation of learning practices in the age of knowledge sharing and collaboration*. Centre for Learning & Performance Technologies.
- Jones, G.R. (2012) *Organizational theory, design and change*. Toronto: Pearson Presentice Hall.
- Priya, I. S. & Vijayadurai, J. (2014). Employee Engagement in Organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 5-10.
- Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G.R. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- Reed, M., Evely, A. C., Cundill, G., Fazey, I. R. A., Glass, J., Laing, A., ... & Stringer, L. (2010). What is social learning?. Geraadpleegd op 24 juli 2015 van research-repository.st-andrews.ac.uk/bitstream/10023/1624/1/2010EcologySociety15WhatIsSocial Learning.pdf
- Rutledge, T. (2009). *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*. Mattanie Press: Toronto. Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993.



***Demi Chau is momenteel bezig met de master onderwijswetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Hiervoor heeft zij de bachelor onderwijskunde afgerond. Binnen de studie focust zij zich graag op onderwijskundig ontwerpen en organisaties. Verder heeft zij interesse in online learning en blended learning.***



***Ashley Grimmelikhuijsen is, net als Demi Chau, bezig met de master onderwijswetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Hiervoor heeft zij de bachelor onderwijskunde afgerond. Ze is, naast een focus op het leren in organisaties, ook geïnteresseerd in toetsontwikkeling en examinering.***



***Sanne Ghielen is momenteel masterstudent human resource studies aan de Universiteit van Tilburg. Hiervoor heeft zij de bachelor onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht afgerond. Ze is in het bijzonder geïnteresseerd in organisatieontwikkeling, talentontwikkeling in organisaties en leren in organisaties.***



■ Paul Preenen & Werner Liebrechts & Steven Dhondt

# Intrapreneurship stimuleren?

**Intrapreneurship, ofwel ondernemend werknemerschap, wint internationaal gezien sterk aan populariteit. Intrapreneurship is enorm belangrijk voor organisaties, omdat het bijdraagt aan de innovatiekracht. Ook in Nederland neemt de aandacht voor intrapreneurship toe. Er is echter nog weinig bekend over hoe men intrapreneurship onder werknemers het beste kan stimuleren. Meer kennis hierover is geen overbodige luxe. TNO en de Utrecht University School of Economics (U.S.E.) zijn hiermee aan de slag gegaan. Wat bleek? Vooral vertrouwen van de leidinggevende, het voorzien van voldoende middelen door de leidinggevende en samenwerking buiten de organisatiegrenzen blijken de sleutel voor het stimuleren van intrapreneurship onder medewerkers. Bevindingen die ook interessant kunnen zijn voor leerprofessionals.**

In 2013 kaartte de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid aan dat het ondernemend talent van Nederlandse werknemers te weinig wordt benut en dat dit de innovatie en economische groei van Nederland remt (AWT, 2013). In de praktijk wordt vooral de kennis van de werkvloer vaak veel te weinig gebruikt. Een belangrijke mogelijkheid voor het stimuleren van innovatie in Nederland ligt dus in het bevorderen van bottom-up ondernemend gedrag van werknemers binnen bedrijven, ook wel intrapreneurship genoemd (Stam et al., 2012).

Juist medewerkers op de werkvloer weten wat de vraag van klanten is en hoe dagelijkse werkprocessen of producten verbeterd kunnen worden

Intrapreneurship is van groot belang voor de prestatie en innovativiteit van alle organisaties, zo blijkt uit divers wetenschappelijk onderzoek (bijvoorbeeld Carrier, 1994). Wanneer organisaties optimaal gebruik maken van de creatieve kennis en het ondernemend vermogen van al hun werknemers, wordt de algehele kennis en het leer- en innovatievermogen van organisaties versterkt. Juist medewerkers op de werkvloer weten meestal wat de vraag van hun klanten is en hoe dagelijkse werkprocessen of producten verbeterd kunnen worden. Intrapreneurship heeft niet alleen voordelen voor organisaties, maar ook voor werknemers zelf. Intrapreneurship biedt medewerkers namelijk de mogelijkheid om boven hun alledaagse routine uit te stijgen en nieuwe, complexe taken op te pakken, die buiten het normale werk liggen en waarvan de uitvoering en uitkomsten

niet van tevoren vaststaan. Men wordt dus met nieuwe situaties geconfronteerd waarin men nieuwe competenties, routines en kennis moet opdoen. Daarnaast heeft intrapreneurship vaak een positieve invloed op de loopbaan van medewerkers. Intrapreneurs spelen zich in de kijker van het hoger management en doen naast nieuwe vaardigheden en kennis belangrijke contacten op. Kortom intrapreneurship vergroot het leervermogen en de loopbaanmogelijkheden van medewerkers.

Maar hoe kan het dan dat de innovatieve kennis en het ondernemend vermogen van werknemers op de werkvloer nog zo weinig wordt benut? Organisaties vinden nog te vaak dat de mensen op de werkvloer zich met hun dagelijkse werkzaamheden moeten bezighouden of hebben nog niet met de 'intrapreneurshipbril' naar hun medewerkers gekeken. Maar het ontbreekt organisaties vooral aan gefundeerde kennis over hoe men intrapreneurship kan stimuleren. Het is voor organisaties dus van belang om te weten welke beïnvloedbare factoren intrapreneurship bevorderen en hoe men hierdoor de al aanwezige intrapreneurs voor de organisatie kan faciliteren en behouden. Uit recent onderzoek weten we al dat intrapreneurs vaker man en hoogopgeleid zijn, meer uren werken en meer ervaring hebben met zelfstandig ondernemerschap (Liebregts et al., 2015). Dit geeft organisaties enig inzicht in hoe men bestaande intrapreneurs binnen de organisatie kan detecteren en begeleiden. Er is echter nog niet eerder in een Nederlandse setting onderzocht hoe men intrapreneurship kan stimuleren (Liebregts et al., 2015).

TNO en de Utrecht University School of Economics (U.S.E.) gingen hiermee aan de slag en hebben onderzocht wat de belangrijkste organisatorische factoren zijn die intrapreneurship stimuleren. Om precies te zijn hebben U.S.E. en TNO eind 2014 hiervoor de Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM)

ontwikkeld (Preenen et al., 2014). Deze tool meet intrapreneurship onder medewerkers en brengt mogelijke factoren die van invloed zijn op intrapreneurship in kaart. De IBM is vervolgens afgenomen onder bijna zeshonderd Nederlandse werknemers in de leeftijd tussen 17 en 65 jaar en werkend bij een bedrijf met vijftig werknemers of meer. Personen met een hoge managementfunctie waren uitgesloten van deelname, aangezien intrapreneurship over werknemers op de werkvloer gaat. Dit artikel doet verslag van dit onderzoek.

### Wanneer ben je een intrapreneur?

In het wetenschappelijk veld zijn er twee benaderingen van intrapreneurship. De eerste operationalisatie betreft de definitie van de Global Entrepreneurship Monitor (GEM). De GEM beschouwt iemand als een intrapreneur, wanneer iemand in de afgelopen drie jaar betrokken is geweest bij de ontwikkeling van een nieuwe activiteit voor zijn belangrijkste werkgever en wanneer hij een leidende rol heeft gehad in dit proces (Bosma et al., 2013). Hieronder wordt bijvoorbeeld verstaan het ontwikkelen van nieuwe processen, producten of diensten, of het opzetten van een nieuw bedrijfs onderdeel, een nieuwe vestiging of dochteronderneming. Zo ontstaat er uiteindelijk dus een indicator, die aangeeft of men al dan niet kan worden aangemerkt als intrapreneur. Hiermee kun je relatief eenvoudig achterhalen wie de intrapreneurs zijn binnen een organisatie. In ons onderzoek bleek ruim negen procent van de steekproef intrapreneur te zijn, wat vergelijkbaar is met eerdere percentages gemeten in Nederland (Bosma et al., 2013).

Echter, niet iedereen kan of moet een intrapreneur zijn die daadwerkelijk innovatieve projecten opstart, leidt en tot een goed einde brengt binnen organisaties. De tweede benadering kijkt daarom wat breder naar soorten werkgedrag en beschouwt intrapreneurship vanuit een gedragsperspectief, dat ervan uitgaat

dat alle medewerkers een bepaalde mate van intrapreneurial werkgedrag kunnen vertonen, maar dat dit per individu verschilt. Waarbij de vorige benadering dus vooral dus uitgaat van het lokaliseren van de 'echte' intrapreneurs, is het uitgangspunt bij de tweede benadering dat iedereen een beetje meer intrapreneur kan worden en dat dit de organisatie ten goede komt. Intrapreneurial werkgedrag richt zich op drie onderliggende gedragsdimensies. Dit zijn innovatief, proactief en risiconemend werkgedrag en ze worden gemeten aan de hand van stellingen op een schaal variërend van (1) nauwelijks aanwezig tot (5) zeer veel aanwezig. Hierbij kun je dus denken aan gedrag waarbij medewerkers nieuwe ideeën voor producten aankaarten, of suggesties ter verbetering van een werkproces. Om te bepalen of iemand zich bovengemiddeld ondernemend gedraagt als werknemer, hanteren we de regel dat deze persoon hoger dan drie scoort op alle drie de subschalen van intrapreneurial werkgedrag. Hierbij is een te lage score op één van de gedragsdimensies niet te compenseren met een hoge score op de andere dimensies. Op basis van deze definitie bleek ruim een kwart van de steekproef een intrapreneur. In ons onderzoek hebben we beide benaderingen van intrapreneurship meegenomen.

### Invloed op intrapreneurship

Om na te gaan welke mogelijke factoren binnen organisaties van invloed kunnen zijn op de twee benaderingen van intrapreneurship, hebben we na uitgebreid vooronderzoek een aantal beïnvloedbare factoren geselecteerd en meegenomen in ons onderzoek. Deze factoren zijn vertaald naar vragen aan medewerkers en gemeten aan de hand van meerdere stellingen. Hoewel dit geen uitputtende lijst is, wijst bestaande theoretische literatuur deze factoren aan als zeer relevante en, niet geheel onbelangrijk, te beïnvloeden factoren (zie bijvoorbeeld Stam et al., 2012). De factoren betreffen allereerst het vertrouwen

van de direct leidinggevende in de competenties van de medewerker en daarnaast de mate waarin de leidinggevende de medewerker voldoende tijd en middelen verstrekt voor innovatieve projecten. Verwacht wordt dat de direct leidinggevende een zeer belangrijke rol speelt in het stimuleren van intrapreneurship. Intrapreneurship vergt vaak enig risicovol gedrag en betreft vaak werk dat buiten het standaardwerkpakket valt. Het is dus handig dat de leidinggevende de werknemer ook daadwerkelijk ondersteunt, tijd en middelen verstrekt, en enig vertrouwen uitspreekt in de medewerkers.

Daarnaast denken we dat de hoeveelheid autonomie en inspraak die medewerkers op het werk krijgen en de hoeveelheid uitdaging die werknemers hebben in hun werk van belang zijn voor intrapreneurship. Medewerkers moeten wel enige vrijheid hebben om te experimenteren en te bepalen hoe ze hun werk mogen doen (autonomie), om met innovatieve oplossingen en ideeën te kunnen komen. Andersom beredeneerd, wanneer bijvoorbeeld de baas alles bepaalt, zal dit funest zijn voor het zelfdenkend en proactief vermogen van medewerkers, laat staan dat medewerkers hun kennis willen delen.

Medewerkers moeten het vertrouwen, de middelen en tijd krijgen om ondernemend en vernieuwend bezig te kunnen zijn

Uitdaging is belangrijk voor intrapreneurship, omdat het doorzettingsvermogen, commitment en vermogen om nieuwe uitdagingen aan te gaan ontwikkelt, wat erg van belang is voor intrapreneurship. Een ondernemend

project opzetten kost veel tijd en energie, waarbij vaak veel obstakels genomen moeten worden. Uitdaginge opdrachten en problemen stimuleren verder creatief denken, innovatief gedrag en de motivatie van mensen, ook niet geheel onbelangrijk voor intrapreneurship.

Ten slotte verwachten we dat de mate van samenwerking met externe partners en stakeholders door werknemers, zoals klanten, opdrachtgevers en leveranciers of misschien zelfs concurrenten, een grote rol speelt voor intrapreneurship. Dergelijke externe samenwerking leidt namelijk tot een beter en vernieuwd inzicht in de behoeften van bijvoorbeeld klanten en de concurrentie- en marktpositie. Daarnaast kunnen externe werkcontacten de kansen op partnerships en samenwerkingen op bijvoorbeeld het gebied van innovatie en r&d tussen individuen en organisaties verhogen. Kortom, het is moeilijk om in je eentje innovatief te zijn.

### De resultaten

We hebben de effecten van de mogelijke factoren van invloed op intrapreneurship getoetst via statistische analyses. Ter controle en als extra achtergrondinformatie zijn er nog een aantal individuele kenmerken (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau) meegenomen in de analyses. Tabel 1 geeft de resultaten weer van twee 'regressiemodellen'. Effecten aangeduid met een \* wijzen uit of er daadwerkelijk een effect is.

De resultaten voor de gevonden effecten van de factoren op de twee benaderingen van intrapreneurship komen grotendeels overeen. Het door de werknemer ervaren vertrouwen van de leidinggevende in zijn competenties heeft alleen effect op intrapreneurial werkgedrag. Het verstrekken van tijd en middelen door de leidinggevende houdt positief verband met intrapreneurship volgens de GEM-definitie. Autonomie op het werk daarentegen blijkt,

Tabel 1. Factoren van invloed op intrapreneurship

	Intrapreneurship definitie 1 (GEM)		Intrapreneurship definitie 2 (Werkgedrag)	
	Coëfficiënt	Standaard-fout	Coëfficiënt	Standaard-fout
Vertrouwen van leidinggevende in competenties	0,468	0,348	*0,530	0,230
Verstrekken van tijd en middelen door leidinggevende	*0,649	0,308	0,115	0,187
Autonomie op het werk	0,062	0,224	0,231	0,151
Uitdaging in het werk	0,224	0,311	*1,130	0,229
Samenwerking met externe partners	*0,595	0,169	*0,633	0,121
Leeftijd	0,003	0,014	-0,004	0,009
Geslacht	0,234	0,332	0,295	0,230
Hoog opgeleid	*1,267	0,337	*0,869	0,223

hoewel in de juiste richting, onverwacht geen significant effect te hebben op intrapreneurship. Uitdaging in het werk heeft alleen een positief effect op intrapreneurial werkgedrag. De frequentie van samenwerking met externe partners heeft een positieve invloed op beide benaderingen van intrapreneurship. Van de individuele kenmerken blijkt opleidingsniveau van sterke invloed op beide vormen van intrapreneurship.

### Conclusie

Kortom, vier factoren blijken van belang voor het stimuleren van intrapreneurship binnen organisaties, waarvan twee factoren in de directe invloedssfeer van leidinggevendenden liggen. Dit zijn het vertrouwen dat de leidinggevende toont in de competenties van hun werknemers en de mate waarin zij hun werknemers daadwerkelijk voorzien van tijd en middelen om ondernemend te kunnen zijn. Medewerkers moeten dus het vertrouwen en de middelen en tijd krijgen om ondernemend en vernieuwend bezig te kunnen zijn. Hierdoor

worden kansen voor werknemers gecreëerd om innovatief bezig te kunnen zijn. Voor het intrapreneurial werkgedrag van werknemers bleek verder van belang dat zij uitgedaagd dienen te worden in hun werkzaamheden, dan wel uitdagende problemen voorgeschoteld krijgen, ook iets waar veel leidinggevendenden invloed op hebben. Wanneer mensen uitdagende werktaken uitvoeren, dat wil zeggen nieuwe en moeilijke doch aantrekkelijke taken die men nog niet helemaal beheerst (Preenen et al., 2011), zullen medewerkers gemotiveerd zijn om naar nieuwe oplossingen en ideeën te zoeken en worden de benodigde vaardigheden voor intrapreneurship versterkt. Ten slotte bleek samenwerking met externe partners een belangrijke factor voor het intrapreneurship van medewerkers. Externe samenwerking buiten de organisatiegrenzen levert medewerkers nieuwe inzichten en contacten op, en maakt krachtenbundeling en kruisbestuiving mogelijk. Zaken die logischerwijs erg belangrijk zijn voor intrapreneurship.

Maar wat kunnen organisaties en

leerprofessionals hier nu mee in de praktijk? Het is allereerst belangrijk dat organisaties en leerprofessionals deze factoren als handvatten beschouwen waarmee men intrapreneurship kan beïnvloeden. Gelukkig is er het nodige bekend over hoe men deze factoren in organisaties kan beïnvloeden. En wanneer organisaties onze en bestaande kennis weten te integreren met de eigen, unieke kennis en situatie, zal dit de groei van organisaties en medewerkers ten goede komen. Graag doen wij nog een wat meer concrete voorzet voor wat organisaties en leerprofessionals zouden kunnen doen.

Laat werknemers samenwerken buiten organisatiegrenzen, biedt ze kansen, tijd en middelen, daag ze uit en geloof in hun kunnen

Leidinggevend dienen zich vooral goed bewust te zijn van de belangrijke rol die zij hebben in het stimuleren, faciliteren en herkennen van intrapreneurship onder hun medewerkers. Zij dienen hun medewerkers te zien als potentiële bron van innovatie. Als de leidinggevende dit al niet belangrijk vindt, dan zal het lastig zijn om intrapreneurship te stimuleren of te faciliteren, zelfs voor de meest doorgewinterde intrapreneur. Dan is het belangrijk te achterhalen wat medewerkers voor behoeften en ideeën hebben. Misschien heeft iemand een idee voor een nieuw product? Wat hebben ze daarvoor nodig, hoe kan ik ze helpen? Leidinggevend kunnen dit aankaarten in bestaande gesprekken of bijeenkomsten met medewerkers, maar wellicht is het beter om hier specifieke bijeenkomsten voor te organiseren. Daarnaast kan men bijvoorbeeld

online ideeënbusen, socialmediaplatforms of mailinglijsten opzetten om de communicatie en kennisuitwisseling te faciliteren.

Tevens moet men ook het vertrouwen uitspreken in de medewerkers, men moet achter de medewerkers staan en ook bereid zijn om het schakelpunt te vormen naar het hogere management. Intrapreneurship vergt vaak een lange adem en men moet vaak tegen de stroom inroeien om nieuwe ideeën geïmplementeerd te krijgen. Een steuntje in de rug is dan zeer welkom. Voor de leidinggevend is het verder van belang om naar mogelijkheden te zoeken om medewerkers uit te dagen in hun werk. Dit kan men doen door werknemers meer verantwoordelijkheden en meer variatie te bieden door bijvoorbeeld taken te delegeren. In sommige situaties waar mensen vooral routinewerk doen is het lastig om mensen meer uitdagend werk te bieden in het standaardwerkpakket. Dan kan men juist kijken naar taken die buiten het werkpakket liggen. Laat medewerkers het personeelsuitje organiseren, of nieuwe werknemers coachen. Belangrijk bij dit alles is dat men samen de dialoog aangaat. Vraag naar de behoeften van medewerkers, luister naar ze en ga samen nadenken over creatieve oplossingen om intrapreneurship en werk vorm te geven. Natuurlijk zijn er beperkingen qua middelen en tijd, maar men zal verbaasd zijn over de mogelijkheden die naar boven komen.

Er ligt dus veel op de schouders van de leidinggevende. Voor de leerprofessional kan daarom bijvoorbeeld een belangrijke rol zijn weggelegd voor het trainen van leidinggevend, begeleiden in het bewustwordingsproces en het faciliteren van bijeenkomsten en dialogen. Niet alle managers zijn er namelijk van overtuigd dat medewerkers op de werkvloer innovatief kunnen zijn en niet alle managers zijn gericht op dialoog, ook zij kunnen een steuntje in de rug gebruiken. Verder

zouden leerprofessionals uiteraard (toekomstig) intrapreneurs kunnen begeleiden en trainen, aangezien de zwaarste taken op hun schouders liggen.

Met betrekking tot externe samenwerking van medewerkers is de boodschap aan organisaties en managers simpel. Stuur je medewerkers de deur uit, breng mensen in contact met de buitenwereld en ga zelf ook eens mee. Of meer concreet, laat medewerkers periodieke bijeenkomsten organiseren met relevante stakeholders, organiseer een kennistafel of een discussiegroep. Hierbij kan men zelfs beroeps- of sectoroverstijgend denken: juist in onverwachte combinaties ligt de sleutel naar innovatie. Ook hier kunnen leerprofessionals uiteraard in faciliteren en participeren.

### Win-win

Tot slot, zoals eerder vermeld is intrapreneurship niet alleen belangrijk voor de innovatie en ontwikkeling van organisaties, maar ook voor de innovatie en (loopbaan)ontwikkeling van de medewerkers zelf. Dit maakt het ontwikkelen van (on-the-job) trainingen en opleidingsprogramma's gericht op het bevorderen van intrapreneurship dus zeer interessant en belangrijk voor zowel organisaties, medewerkers als leerprofessionals. In de afgelopen crisistijd is helaas vaak gebleken dat organisaties juist bekibbelen op training en opleiding van medewerkers, omdat dit een eenvoudige manier is om geld te besparen. Maar, wellicht zijn bedrijven juist wel bereid om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers als de interventies gericht zijn op het stimuleren van intrapreneurship aangezien dit de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers ten goede komt. Een win-winsituatie zou men het zelfs kunnen noemen. Dus, laat werknemers samenwerken buiten organisatiegrenzen, biedt ze kansen, tijd en middelen, daag ze uit en geloof in hun kunnen. Dit versterkt niet alleen

de innovatiekracht van organisaties in Nederland maar ook de loopbaanmogelijkheden en ontwikkeling van medewerkers, en misschien zelfs van leerprofessionals. ■

### Referenties

- AWT (Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid). (2013). *Rem op economische groei door onbenut innovatief talent*. Den Haag: AWT.
- Bosma, N. & Wennekers, S & Guerrero, M & Amorós, J.E. & Martiarena A. & S. Singer. (2013). *The Global Entrepreneurship Monitor. Special report on entrepreneurial employee activity*. London: Global Entrepreneurship Research Association.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Liebrechts, W.J., P.T.Y. Preenen, & S. Dhondt (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *ESB*, 100(4704), 180-181.
- Preenen, P.T.Y. & Liebrechts, W.J. & Dhondt, S. & Oeij, P.R.A. & F.A. van der Meulen. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM). Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties*. Leiden: TNO.
- Preenen, P.T.Y. & Pater I.E. de & Vianen A.E.M. van & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group and Organization Management*, 36(3), 308-344.
- Stam, E., Bosma N. & Witteloostuijn, A. van & Jong, J. de & Bogaert, S. & Edwards, N. & Jaspers, S. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. Den Haag: Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid.



*Paul Preenen is arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt als onderzoeker en consultant bij TNO, afdeling Sustainable Productivity and Employability. Zijn werkgebieden zijn werkuitdaging, intrapreneurship, sociale innovatie en arbeidsflexibiliteit. Zijn motto is: Zorg goed voor al je personeel, daag ze af en toe uit, dan komt de rest vanzelf*



*Steven Dhondt, bijzonder hoogleraar Sociale Innovatie aan de KU Leuven en senior onderzoeker bij TNO, onderzoekt hoe organisaties gedynamiseerd kunnen worden. Daarbij focust hij zich op hoe organisaties de kennis van medewerkers beter kunnen gebruiken en verder ontwikkelen, met name met sociale media en andere nieuwe technologie.*



*Werner Liebrechts is als promovendus verbonden aan de Utrecht University School of Economics (U.S.E.). In deze rol doet hij onderzoek naar ondernemende activiteit, die zowel via een nieuwe zelfstandige onderneming als binnen een bestaande onderneming kan plaatsvinden. Hij studeerde economie en econometrie aan de Universiteit van Tilburg.*



Manon Ruijters

■ Janneke Schenning & Jolanda Botke

# Snoeien doet bloeien

**In de fruitteelt weet men niet beter: om te zorgen voor licht en ruimte voor bloesem en vruchten wordt er jaarlijks gesnoeid. Takken, die belemmerend zijn voor lichtinval, worden weggeknipt en omdat men weet dat de bloesem en de appeltjes op de zogenaamde kortloten komen, worden daar de uitschieters weggehaald. Op 27 maart legde Manon Ruijters, lector bij Stoas Wageningen, in een openbare les uit hoe dat snoeien en bloeien werkt wanneer het gaat om het ontwikkelen van professionele identiteit.**

### Wanneer ben je een professional?

Je kunt het natuurlijk niet hebben over professionele identiteit zonder eerst het concept professional te verkennen. Het professional zijn is een keuze, dus geen gegeven of abstract beroepsgevoel van een team of beroepsgroep. Om de definitie compleet te maken: een professional is iemand die er voor kiest en zich erop toelegt om met behulp van zijn (of haar) specialistische kennis en ervaring klanten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn. Daarbij maakt hij gebruik van en draagt hij actief bij aan een gemeenschap van medeprofessionals, die het vak bij voortduring ontwikkelen (Ruijters & Simons, 2014). Waar het dus om draait, is dat een professional zich beweegt tussen praktijk en theorie. In de praktijk ligt het commitment, maar uit de theorie haalt hij de autoriteit. Dit is nooit een eenvoudige en rechtlijnige toepassing van theorie in de praktijk, maar een continu zoeken naar wat pragmatisch, technisch, ethisch en esthetisch haalbaar is in een bepaald vraagstuk. En dat doe je niet alleen, maar ook samen, want professional ben je samen. Waar vroeger een initiële opleiding je voorbereidde op het professional zijn, vraagt het professional zijn nu om een voortdurende en duurzame ontwikkeling.

### Wat is identiteit?

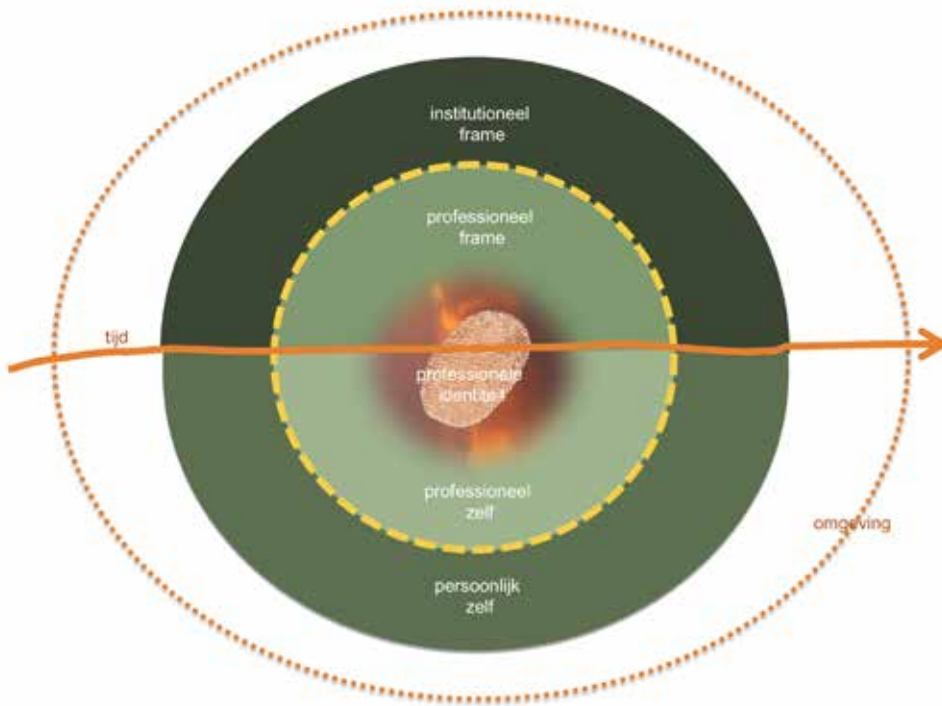
Er is geen onderwerp waar zoveel onderzoek naar is gedaan als identiteit. Helaas bereikt het onze praktijk maar in mondjesmaat. Een paar noties. Je identiteit is geen harde kern, maar een wolk van eigenschappen en kenmerken die onderdeel zijn van het 'zelf'. 'Zelf' is alles wat je bent. Identiteit is wie je bent, wat jou kleur geeft, wat onvervreemdbaar is voor jou. Identiteit is sociaal van aard. Het vormt zich in je omgeving. De verschijningsvorm van je identiteit kan per context verschillen en hoe rijker je professionele identiteit is, hoe makkelijker je je weg vindt in spanningsvolle

situaties. Maar spanning kan er ook voor zorgen dat je je professionele identiteit soms even kwijtraakt.

De meesten van ons kennen het verschijnsel, dat je soms in het contact met een ander even niet kunt beschikken over het totale repertoire aan 'wie je bent' (*narrowing self*). Vaak speelt dit in situaties waar macht in het spel is, bijvoorbeeld in relatie tot managers of bestuurders, of een gesprek als patiënt met een specialist. Ten slotte is je professionele identiteit geen vast gegeven, maar iets dat doorlopend in ontwikkeling is. Het speelt een rol in veel actuele vraagstukken, zoals 'Hoe zorg je voor méér verantwoordelijkheid laag in de organisatie?' en: 'Hoe krijgen we onze professional wéér veerkrachtig?' Al met al is het onderwerp de moeite van het onderzoek meer dan waard, maar het werken met professionele identiteit heeft zo zijn eigen complexiteit.

### Hoe kom je bij de kern van professionele identiteit?

Professionele identiteit staat niet op zichzelf. Het is ingebed in je vak, je context, je persoonlijke en professionele bestaan. Om bij de kern van professionele identiteit te komen, is het van belang het hele plaatje te zien. Ruijters maakt daarvoor gebruik van vier schillen (zie figuur 1.) Centraal staat de professionele identiteit. Het model kent twee tweedelingen: ik (onderkant) en wij (bovenkant van de cirkel). En vervolgens is zowel ik als wij onderverdeeld in een professioneel en een algemeen deel. Daardoor kom je tot vier 'schillen', waaronder de professionele identiteit verborgen gaat. Aan de bovenkant is dat het institutionele frame (de manier van denken en doen in het instituut of de organisatie waartoe je behoort) en het professionele frame (de manier van denken en doen die je samen met je collega's ervaart als professioneel handelen). Ook aan de onderkant heb je zo'n tweedeling, in een persoonlijk en een professioneel zelf.



Figuur 1. Vier schillen van professionele identiteit

De onderkant van de cirkel – de detaillering van het persoonlijke zelf en het professionele zelf – is in de afgelopen periode verkend door de onderzoeksgroep van Stoas. Met name omdat veel vraagstukken draaien om de vraag hoe het persoonlijke en het professionele nu met elkaar verbonden zijn of te verbinden zijn. Om een eerste indruk te geven van de vragen die hierbij spelen, kun je bij het persoonlijke zelf denken aan ‘Waar wil je verantwoordelijk voor zijn? Waar voel je eigenaarschap voor?’ (*material self*), ‘Wat zet je in beweging’, ‘Waar wil je bijdragen (bij het sociale zelf)?’ en ‘Welke netwerken vormen jou en wie zijn jouw voorbeelden (sociale zelf)?’ De kernvraag is echter telkens weer: en wat van dit alles maakt jou nu onvervreemdbaar jou, geeft jou je kleur als professional?

### Wat werkt en wat werkt niet?

In de komende periode staan de onderdelen aan de bovenkant van het figuur centraal in de zoektocht van Ruijters en haar onderzoeksgroep. Er zijn verschillende vragen te beantwoorden, bijvoorbeeld: Hoe willen jij en je collega’s samen het vak uitoefenen? Hoe zit het met de verhouding tussen het institutionele en het professionele? Dat is bijvoorbeeld voelbaar als een collega ineens je baas wordt, of wanneer een vriend bij de recherche gaat werken – in beide situaties laat een sterk institutioneel frame zijn invloed voelen? Maar het speelt ook bij de relatie tussen managers en professionals? Andere vragen zijn: Welke invloeden hebben hybride vormen van professionaliteit (bijvoorbeeld een docent die teamleider wordt, maar ook iemand die een

combinatie van professies vervult) en wat is de invloed van certificering en puntensystemen op professionaliteit? Professionele identiteit roept om aandacht, niet alleen in de wetenschap, maar juist ook in de praktijk, volgens Ruijters. Het is hoog tijd om met elkaar *informed practice* te maken en ervaren wat wel en niet werkt.

Ga terug naar de basis, naar de kortloten die je hebt gevormd gedurende je professionele leven. Wat betekent dit alles nu voor de professional die veel voor z'n kiezen krijgt – veel transities in zijn domein, ontwikkelingen in het vak, veranderingen in zijn organisatie – helpt het versterken van de professionele identiteit om sterk in de schoenen te staan, om veerkrachtig en wijs om te gaan met wat zich aandient en beter in staat te zijn het beste uit zichzelf te halen. Dat vraagt om ruimte te maken om professionele identiteit te expliciteren en ook met enige regelmaat opruiming te houden (want je bent er niet, als je hem eenmaal te pakken hebt) en hem te onderhouden. En

anderzijds om de verbindingen te versterken. Maar vervolgens ook om verbindingen te maken tussen ik en wij, tussen vak en organisatie, tussen professionele ontwikkeling. Zodat we niet alleen professionals hebben die sterk in hun schoenen staan, maar die ook kunnen dansen in de regen.



Eén dag voor de bijeenkomst twitterde Manon Ruijters “Waarom had ik dit ook alweer bedacht?” refererend aan de komende openbare les. Het antwoord geeft ze zelf in haar afsluiting. “Professionele identiteit is het vaak vergeten hart van onze professionele ontwikkeling, dat in ons tijdsgewricht schreeuwt om aandacht, zeker bij vraagstukken die raken aan zelfsturing, veerkracht, wijsheid en excellentie.” ■



***Janneke Schenning is managing director van Schouten & Nelissen University. Zij is verantwoordelijk voor het masteronderwijs en de (inter) nationaal gecertificeerde opleidingen tot trainer en coach. Samen met prof. dr. P. Robert-Jan Simons geeft zij vorm aan de master human development. Tevens is ze lid van de adviesraad van TvOO. [www.sn.nl](http://www.sn.nl)***



***Jolanda Botke is zelfstandig adviseur met passie voor leren en ontwikkelen. Ze doet promotieonderzoek naar transfer van training en is redactielid van TvOO. [www.pelikaanadvies.nl](http://www.pelikaanadvies.nl)***



■ Cristel van de Ven

Interview met Ulrike Wild, director online & open learning WUR

# Flexibel online onderwijs: de toekomst van leren

**“Technologische ontwikkelingen, met name verschillende technologische tools, hebben gezorgd voor een enorme verbreding van hoe je leren kunt faciliteren. Leren is tijd- en plaatsafhankelijk geworden en schaalbaar! Met de tools kun je het onderwijs op de campus verbeteren, je kunt nieuwe markten bereiken door bijvoorbeeld cursussen open te stellen voor een breed publiek, of je kunt studies online aanbieden, waardoor het mogelijk wordt om het halen van een masterdiploma te combineren met werken.”**



Ulrike Wild

Aan het woord is Ulrike Wild (zie foto). Een vakvrouw die zich al jaren bezighoudt met hoe we de wijze waarop we leerstof tot ons nemen kunnen veranderen met behulp van technologie. Verbeteren, zo je wilt. Ze deed dat eerst geruime tijd als manager business development en innovatie bij Schouten en Nelissen en nu, sinds een jaar of twee, als director online & open learning van de universiteit van Wageningen (WUR). Deze laatste functie ziet ze zelf als tijdelijk: "Als ik het goed doe, is mijn baan over een paar jaar weer weg. Dan is open en online onderwijs geïntegreerd in het systeem." Maar tot die tijd heeft de universiteit haar hard

nodig, als regisseur van de digitale revolutie in onderwijsland. Wild is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en in de markt zetten van online onderwijs, bijvoorbeeld online masters en MOOCs. Ze ontwikkelt ook de WUR-visie op online onderwijs. Daarnaast is ze medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van een infrastructuur voor online onderwijs en voor de productie ervan. Ulrike Wilds werk bij de WUR werpt zijn vruchten af. Een tijdje terug lanceerde de universiteit haar eerste MOOCs en binnenkort gaan eerste online masters van start.

### **Waarom investeert de WUR in online onderwijs?**

"Met online leertechnologieën kun je een ander en nieuw publiek bereiken: geïnteresseerden overal ter wereld met internettoegang. Dat argument is voor Wageningen doorslaggevend geweest. Onze universiteit buigt zich in essentie over de vraag hoe we straks negen miljard mensen op een veilige en duurzame manier van eten kunnen voorzien en een veilige en gezonde leefomgeving kunnen bieden. Het is voor ons belangrijk dat die kennis een groter publiek bereikt, bijvoorbeeld ook mensen uit ontwikkelingslanden. Online onderwijs maakt dat mogelijk. We hebben ons aangesloten bij edX, een platform dat door Harvard, MIT en andere grote spelers in het leven is geroepen. Daar publiceren we open en online cursussen (MOOCs) voor het grote publiek. We kijken welke thema's wij van belang vinden en waar wij mondiaal leidend in zijn: voeding en gezondheid, voedselveiligheid, voedselzekerheid, duurzaamheid. Dat is kennis die elders niet makkelijk verkrijgbaar is. Daar focussen we op. Ook zetten we online tools op de campus in. We maken het onderwijs daarmee effectiever en efficiënter."

### **WUR publiceert MOOCs: wat zijn dat?**

"De afkorting MOOC staat voor Massive Open and Online Courses. Het zijn online cursussen, doorgaans van topuniversiteiten en topdocenten,

die op bepaalde platforms (bijvoorbeeld **www.coursera.org**, **www.edx.org**, **www.futurelearn.org**) gratis aangeboden worden. Iedereen mag meedoen. Al het materiaal in een MOOC is geordend in een leerpad en op discussiefora kun je met mededeelnemers ideeën, kennis en ervaringen uitwisselen. De docenten volgen geen individuele deelnemers, maar vaak voorkomende vragen worden bijvoorbeeld door een moderator op een forum beantwoord. Ook assessments maken onderdeel uit van MOOCs. Bij veel MOOCs kun je tegen geringe kosten een certificaat halen.”

### **Hoeveel mensen volgen jullie MOOCs en wie zijn dat?**

“We hebben sinds begin 2015 twee MOOCs gepubliceerd. Tot eind 2016 volgen er nog acht. Vooral onze cursus over voeding en gezondheid trekt veel deelnemers. Er hebben zich nu al bijna zestigduizend mensen voor deze cursus ingeschreven. Circa vijftien procent van de inschrijvers is actief. Deze deelnemers bekijken videoclips, discussiëren op het forum, doen opdrachten en assessments. Ongeveer vijftienduizend deelnemers hebben inmiddels een certificaat gehaald. Daar moet je een aantal opdrachten en toetsen voor doen. De deelnemers komen uit alle landen van de wereld. Veel vanuit Amerika, maar ook India. De leeftijd varieert van pubers tot pensionado's. In het algemeen zien we dat onze MOOCs ook veel reguliere studenten van andere universiteiten trekken. Misschien omdat zo'n cursus niet op hun instelling wordt aangeboden of in een minder goede kwaliteit. Maar ook werknemers die zich willen bijscholen melden zich aan voor onze MOOCs.”

### **Jullie starten in september 2015 ook met online masterprogramma's. Wat is het verschil met MOOCs?**

“Allereerst zijn MOOCs losse cursussen. Online masterprogramma's zijn daarentegen volwaardige en geaccrediteerde

studieprogramma's; dus een reeks vakken met tentamens, stage en een thesis. Als je succesvol afstudeert verkrijgt je een academische graad, 'master of science'. Een online masterstudent hoeft niet meer naar de campus in Wageningen te komen, met uitzondering van wat labpractica. Tentamens nemen we online af. Tijdens tentamens worden de studenten en hun acties op de computer via video geregistreerd. Gespecialiseerde surveillanten bekijken de opnames op onregelmatigheden. In een online master worden de studenten, zowel individueel als in groepen, begeleid. Dat is een tweede verschil met MOOCs. Ook moet je een juiste vooropleiding hebben om deel te kunnen nemen aan een online master, in tegenstelling tot de open inschrijving bij MOOCs. Maar, net als bij MOOCs, kunnen we ook met deze vorm van online onderwijs een groter, diverser en internationaler publiek bereiken. We starten in september met 2 nieuwe online masters. Per opleiding verwachten we dat er ongeveer vijftien tot twintig studenten zullen starten.

### **Hoe maakt de WUR online onderwijs?**

“Goed online onderwijs is iets anders dan een college op video nemen. Een college is leuk als er interactie is met de zaal. Maar daar op internet zestig minuten naar moeten kijken, is saai. Bij online onderwijs leg je de kennis bijvoorbeeld in korte videoclips uit, of je maakt e-learningmodules of animaties. Het vraagt om nieuwe faciliteiten. Bij WUR hebben we bijvoorbeeld een eigen studio waarin we korte kennisclips kunnen maken. Maar leren is meer dan alleen maar kennisoverdracht. We moeten zorgen dat studenten kunnen laten zien dat ze de stof werkelijk begrijpen en kunnen gebruiken. Daarom geven we ze – naast kennis – ook online opdrachten. We laten ze bijvoorbeeld essays schrijven en uploaden, maar ook online samenwerken en discussiëren op fora of opdrachten uitvoeren in hun eigen praktijk. Hoe precies hangt volledig af van de inhoud van de cursus.”

### **Hoe groot is de verandering voor het onderwijs en de docenten?**

“Onze onderwijsdoelen zijn in wezen niet veranderd door de nieuwe, online mogelijkheden. Je hebt alleen veel meer middelen in handen gekregen om die doelen te bereiken. En er vallen beperkingen weg, omdat je niet meer afhankelijk bent van een bepaald tijdstip waarop iedereen in één ruimte bijeen moet zijn. Voor docenten is de verandering groot: ze moeten nadenken hoe ze hun onderwijs anders opzetten, welk online lesmateriaal ze willen produceren; clips, apps, e-learningen en dergelijke. Voor kennisoverdracht via hoorcolleges komen – bij online masters – online discussies in de plaats. Op de campus organiseer je bijvoorbeeld live werkcolleges waarin kennis toegepast wordt. Dat is voor veel docenten wennen. Het is ook wennen dat ze voor het produceren van digitaal materiaal afhankelijk zijn van een ondersteunende infrastructuur. Dat alles vergt omdenken en out-of-the-box denken. Vergeet niet, we zijn allemaal groot geworden in klassikaal onderwijs.”

### **Wat doet de WUR om docenten te ondersteunen bij deze verandering?**

“Het is heel belangrijk dat een onderwijsinstelling erkent dat de verandering groot is en voor goede voorwaarden zorgt. Dit doet de WUR bijvoorbeeld met voldoende ondersteuning van multimedia en IT, door de docenten op te leiden en door structuren te scheppen waarin docenten van en met elkaar kunnen leren. Overigens creëren we door middel van MOOCs een multipliereffect voor onze docenten en hoogleraren. Niet twintig maar tweeduizend studenten kunnen nu hun vakken volgen. Dat motiveert velen om mee te willen in de verandering.”

### **Wat is de impact van technologie op het ‘gewone’ studeren?**

“De campus is en blijft de rijkste leeromgeving:

met alle faciliteiten zoals laboratoria en de mogelijkheid om in ‘echte’ ontmoetingen elkaar te inspireren. Voor jongeren die net van school komen is studeren ook een socialisatie- en vormingsproces. Het bij elkaar zijn op de campus speelt voor hen een wezenlijke rol. Maar ook in het klassikale onderwijs op de campus gebruiken we dus steeds meer digitale middelen.”

### **Hoe zie jij het studeren van de toekomst? Met studenten die individueel ‘shoppen’ en universiteiten die zich specialiseren in specifieke vakken?**

“We zien inderdaad dat studenten beginnen te ‘shoppen’ in het aanbod van MOOCs. Ze volgen zelf de online cursussen die ze interessant vinden en kijken of deze als een onderdeel van hun studieprogramma erkend kunnen worden. De student van de toekomst is misschien iemand met een ‘opleidingsplaylist’ à la Spotify, die zelf bepaalt waar hij of zij bepaalde kennis wil opdoen. Universiteiten zullen zich hierdoor moeten gaan specialiseren. Je moet als universiteit die cursussen online aanbieden waar jij goed in bent en wereldwijd om bekendstaat. Wij ontwikkelen daarom, zoals gezegd, met name online onderwijsprogramma’s over onze specifieke kennisdomeinen. Als andere universiteiten daar via licentieafspraken gebruik van maken, zit er een ‘Wageningen-stempel’ op. We noemen dergelijke programma’s Wageningen Inside. Een beetje zoals de Intel Inside-sticker die je vindt op computers van diverse makelij.”

### **Hoe beïnvloedt online onderwijs een leven lang leren?**

“De impact van online onderwijs op een leven lang leren is potentieel heel erg groot. Er komen steeds meer online cursussen, zowel gratis als betaald, zowel open voor iedereen als voor specialistische doelgroepen, zowel losse cursussen als volledige programma’s die leiden

tot een academische graad. Een combinatie van leren en studeren wordt daardoor zo veel makkelijker. Wij zien bijvoorbeeld dat relatief veel verpleegkundigen onze MOOC over voeding en gezondheid volgen. Voor hen biedt dit misschien weer nieuwe ontwikkel- en carrièreperspectieven. Door een groter aanbod aan volledige online studieprogramma's wordt het bovendien makkelijker om als werkende een geaccrediteerd diploma te halen en daarmee je inzetbaarheid te vergroten. Je ziet ook dat het ministerie van OCW dit probeert te faciliteren door subsidieregelingen en stimuleringsprojecten."

### **Brengt de nieuwe technologie ook risico's met zich mee?**

"Met een goed- of foutdiscussie over nieuwe technologie kan ik niets. Net als bij het nieuwe werken, geldt voor het nieuwe leren: je moet je eigen uitknop vinden. Als wij straks negen miljard mensen kunnen voeden, mede door ons aanbod aan online opleidingen, dan is het mij worst of mensen dat om twee uur 's middags of om drie uur 's nachts op de iPad hebben geleerd".

### **Welk advies geef jij hrd-professionals?**

"Omarm de nieuwe technologie en maak er gebruik van. Weet allereerst wat er te koop is: veel goede cursussen zijn nu 'gratis en voor niks' verkrijgbaar. Moedig werknemers aan om hiervan gebruik te maken. Schep voorwaarden om certificaten en zelfs degrees (bachelors, masters) te halen door tijd te geven. Want leren is inmiddels flexibel, maar nog steeds niet in nul uren te doen. Beloon de werknemers die willen leren! En: koppel bestaand aanbod aan de behoefte van jouw organisatie aan vakkennis. Dan weet je wat je zelf nog (intern) moet organiseren."

### **En wat is je advies voor trainers?**

"Het is een wijdverbreid misverstand dat je vaardigheidstrainingen niet via een online

cursus zou kunnen geven. Dat kan heus. Je brengt leren naar de plek waar dat het beste lukt en dat is meestal niet in een conferentieoord maar in iemands praktijk. Je kunt uiteraard ook denken aan combinaties van fysieke trainingen en digitale middelen. Wanneer je in een leiderschapstraining bijvoorbeeld tips hebt gegeven voor het voeren van een lastig gesprek, zet deze tips dan ook online. Hoe fijn is het voor een leidinggevende, wanneer hij of zij de tips nog even kan terugkijken voordat dat lastige gesprek daadwerkelijk begint? Veel trainers en coaches kiezen inmiddels om bij hun interventies ook gebruik te maken van online technologie. Trainers die nu nog steeds niets doen met bijvoorbeeld YouTube-filmpjes of online platforms, hebben echt de boot gemist."

Tot slot drukt Ulrike mij, en de lezers van TvOO op het hart dat online onderwijs, zoals een MOOC, geen wondermiddel is. Maar als je als hrd'er slim gebruikt maakt van het online onderwijsaanbod, hou je meer tijd over om in jouw organisatie te werken aan een leer- en ontwikkelklimaat. Want dat is waar het uiteindelijk allemaal echt om draait. Willen, kunnen en mogen leren. ■

### **Voor meer informatie over de MOOCs:**

- <https://www.edx.org/course/nutrition-health-part-1-macronutrients-wageningenx-nutr101x>
- <https://www.edx.org/course/nutrition-health-part-1-macronutrients-wageningenx-nutr101x>
- <https://www.edx.org/course/future-food-production-crops-wageningenx-gffc>
- [www.wageningenuniversity.eu/online/online-masters](http://www.wageningenuniversity.eu/online/online-masters)

**Cristel van de Ven** is redactielid van TvOO

# Professionalization of Curriculum Design Practices in Technical Vocational Colleges: Curriculum Leadership and Collaboration

Promotie Nabeel M. Albashiry, 26 augustus 2015, Department of Research Methodology, Measurement and Data Analysis (OMD), Faculty BMS, Sana'a Community College, Yemen



**In antwoord op een groeiende vraag van het bedrijfsleven, naar gekwalificeerde professionals op middenkaderniveau, besteden ontwikkelingslanden steeds meer aandacht**

**aan het technisch beroepsonderwijs. Dit type onderwijs wordt verondersteld de armoede te doen verminderen en ondersteuning te bieden aan de economische groei, door de arbeidsmarkt te voorzien van gekwalificeerde professionals en ondernemers. Onderzoek laat echter zien dat er een kloof is tussen de curricula die worden aangeboden door de instellingen voor technisch beroepsonderwijs en de behoeften van de arbeidsmarkt. Daarmee wordt de realisatie van de bovengenoemde doelen van deze vorm van onderwijs belemmerd.**

Het curriculum van het technisch beroepsonderwijs is meestal van lage kwaliteit, is vaak aanbodgestuurd en is niet in staat om gelijke tred houden met de technologische ontwikkelingen en de sociaaleconomische veranderingen. De kloof tussen technisch beroepsonderwijs en bedrijfsleven is toe te schrijven aan de verschillende uitdagingen waarmee de instellingen in ontwikkelingslanden geconfronteerd worden, zoals de gebrekkige

aanpak van curriculumontwikkelingen, omdat competenties op het terrein van curriculumontwerp en curriculumleiderschap van deze managers en docenten niet toereikend zijn. Daarnaast zijn er zeer beperkte mogelijkheden voor professionele ontwikkeling met betrekking tot curriculumontwikkeling. Het doel van dit onderzoek was te bepalen hoe managers en docenten in het technisch beroepsonderwijs professioneel ondersteund kunnen worden en daarmee hun curriculumontwerpcompetenties kunnen verbeteren en de kwaliteit en de relevantie van hun opleidingen versterken. De context van deze studie is een communitycollege voor beroepsonderwijs in Jemen.

## Onderzoeksdoel

Overschatting van de capaciteit van managers en docenten, om de kwaliteit en de relevantie van de opleidingen te handhaven, belooft, gezien het gebrek aan professionele voorbereiding voor een dergelijke lastige opleidingstaak, weinig goeds voor het bereiken van de doelen van instellingen voor technisch beroepsonderwijs. Het doel van dit onderzoek was tweeledig. Vanuit een ontwerpperspectief is het doel om afdelingsmanagers professioneel te ondersteunen om effectief curriculumleiderschap te beoefenen, door het leidinggeven aan curriculumontwikkeling en door docenten te stimuleren gezamenlijk curricula te ontwerpen. Professionalisering richten op

twee niveaus (afdelingsmanagers en docenten) is van grote betekenis voor de verbetering van de relevantie en de effectiviteit van curriculumontwikkeling. Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het doel het ontwerp en de impact van de professionaliseringstrategie te beschrijven en contextuele beperkingen te identificeren, die de kracht van de strategie kunnen verminderen. Bovendien wordt onderzocht hoe de professionaliseringstrategie uitpakt in de praktijk en wat de effecten ervan zijn.

### Onderzoeksvragen

Gezien de duidelijke nadruk in de literatuur over het aanbieden van professionele ondersteuning aan afdelingsmanagers en docenten om curriculumontwikkelingstaken uit te voeren, beschrijft dit onderzoek hoe deze belangrijke stakeholders, indien professioneel ondersteund, in staat zijn curriculumontwikkeling te verbeteren en daarmee curriculumconsistentie te bereiken. De algemene onderzoeksvraag waarop het onderzoek gericht was luidde:

*Hoe kan ondersteuning van de professionele ontwikkeling van afdelingsmanagers en docenten hun curriculumontwerppraktijken verbeteren met het oog op verbeterde curriculumconsistentie?*

Deze algemene vraag werd beantwoord door het uitvoeren van vier deelonderzoeken, die elk respectievelijk gericht was op één van de volgende onderzoeksvragen.

1. Hoe benaderen afdelingsmanagers en docenten in een communitycollege voor technisch beroepsonderwijs het ontwerpen van curricula en welke uitdagingen en behoeften hebben ze in het ontwerpen van hun curricula?
2. Welke impact heeft een arrangement voor professionele ontwikkeling op het verbeteren van leiding aan curriculumontwikkeling door afdelingsmanagers?
3. Hoe nemen afdelingsmanagers hun leidinggevende taken in curriculumontwikkeling waar en hoe voeren zij die taken uit in curriculumontwikkelingsprojecten?
4. Wat is de effectiviteit van het gezamenlijk ontwerpen van curricula door docenten in het verbeteren van de externe en interne consistentie van curricula voor technisch beroepsonderwijs?

### Methodologie

Gegeven de naturalistische, sociale en complexe aspecten van het onderzoek, tezamen met het tweeledige doel, ontwerpen en onderzoeken voor het oplossen van een opleidingsprobleem en het bijdragen aan wetenschappelijke kennis, werd ontwerpgericht onderwijsonderzoek (McKenney & Reeves, 2012) gehanteerd als onderzoeksmethodologie. Ontwerpgericht onderzoek richt zich op het iteratief en systematisch aanpakken van een realistisch onderwijsprobleem door het ontwikkelen van een interventie waarbij de onderzoeker(s) en de relevante stakeholders samenwerken. Deze onderzoekaankpak wordt uitgevoerd in verschillende fasen, met als doel de context goed te begrijpen en de beoogde uitkomsten te verbeteren. Dit onderzoek is uitgevoerd in deelstudies, waarbij een casestudybenadering met verschillende curriculumontwerpen werd gebruikt om te beschrijven wat de effecten van de interventie in de praktijk waren.

### Belangrijkste bevindingen

#### **Studie 1: context- en behoefteanalyse**

Het doel van dit deelonderzoek was om te beschrijven hoe managers en docenten van een communitycollege het ontwerpen van curricula benaderden, als blauwdruk en als ontwerpproces, en welke uitdagingen en behoeften van de afdelingen kunnen worden geïdentificeerd. Met de

beantwoording van de onderzoeksvraag bleek dat er een groot probleem was met het formele curriculum (curriculumontwerp als blauwdruk). Leerresultaten, programma- en vakbeschrijvingen en intern beleid voor curriculumontwerpactiviteiten ontbraken, of waren slecht gedefinieerd.

Curriculumontwerp als proces bleek niet systematisch, maar vooral ad hoc, intuïtief, individueel en gecentreerd rond het wijzigen van individuele cursussen, waardoor het overzicht van het gehele programma van elke afdeling verloren ging. Betrokkenheid van externe stakeholders, van belang vanuit een relationeel ontwerp perspectief, bleek na een vernieuwing van een programma niet meer te bestaan. De belangrijkste ontwerpuitdagingen die werden geïdentificeerd, waren de beperkte financiële middelen van het communitycollege, de instabiliteit van de afdelingen toe te schrijven aan het hoge percentage mobiliteit en natuurlijk verloop van afdelingsmanagers en docenten en het ontbreken van ondersteuning van het senior management bij curriculum vernieuwingsactiviteiten. Er werd geconcludeerd dat de geïdentificeerde curriculumontwerppraktijken niet bevorderlijk waren voor intern en extern consistente curricula en dat ondersteuning gewenst was gericht op het ontwikkelen van curriculumontwerppdeskundigheid bij afdelingsmanagers en docenten.

**Studie 2: eerste professionaliseringsprogramma**

Op basis van de bevindingen van de vorige studie, werd de professionele ontwikkeling van de afdelingsmanagers op het gebied van curriculumontwikkeling als belangrijk bestempeld door alle stakeholders. Deze professionele ontwikkeling zou kunnen leiden tot verbeterde curriculumontwerppraktijken in vergelijking met wat in de verkennende studie was geconstateerd. Het doel van deze

studie was daarom het ontwerp, de relevantie en de uitkomsten van een professioneel ontwikkelingsarrangement als eerste interventie (PDA-1) te beschrijven, gericht op het middenkader.

Met behulp van Kirkpatrick's model voor het evalueren van de impact van programma's voor professionele ontwikkeling, wezen de resultaten uit dat op de eerste twee niveaus van het model de effecten van de PDA-1 geheel positief waren en op het derde niveau slechts op onderdelen positief waren. Op het eerste reactieniveau bleek het middenkader het ontwerp en de inhoud van het programma voor professionele ontwikkeling, dat wil zeggen: de verschillende vormen van de professionele ondersteuning, zeer te waarderen. Ze vonden de PDA-1 relevant en ondersteunend voor hun werk als curriculumleiders. Op het tweede niveau (het leren door de deelnemers), bleek uit de resultaten dat het middenkader substantieel geleerd had over de systematische en gezamenlijke wijze van ontwerpen van curricula, waaruit ook een verandering in hun perceptie van de waarde van een curriculum en van het ontwerpen van curricula kon worden opgemaakt. Ook werd een versterkt vertrouwen in de belangrijkste systematische en gezamenlijke curriculumontwerpactiviteiten gemeld. Op het derde niveau (de curriculumleiderschapspraktijken), bleek het middenkader weinig initiatief te tonen als gevolg van verschillende andere uitdagingen en hun inspanningen op het terrein van curriculumontwikkeling bleken minimaal. Deze uitdagingen omvatten het gebrek aan seniormanagementondersteuning, ongunstige werkomstandigheden, de hoge mate van afstroom van het middenkader, en de gebrekkige curriculumontwerpexpertise van de docenten.

**Studie 3: tweede professionaliseringsprogramma**

Deze deelstudie was gericht op de tweede

ronde van de interventie (PDA-2). Op basis van de uitkomsten van de PDA-1, werd PDA-2 uitgebreid met verdere training voor de afdelingshoofden (op het terrein van curriculumleiderschap) en met de eerste training voor de docenten (op het terrein van curriculumontwerpen), gevolgd door een curriculumontwikkelingsproject geleid door de afdelingshoofden, om daarmee de professionele ontwikkeling af te stemmen op de beoogde curriculumontwerppraktijken. Curriculumleiderschap werd opgedeeld in vier belangrijke taken en deze studie richtte zich op de vraag hoe de deelnemende afdelingshoofden deze taken na het ontvangen van relevante training en ondersteuning (bijvoorbeeld door middel van coaching, hand-outs, sjablonen en voorbeeldmaterialen) waarnemen en uitvoeren. In deze deelstudie werden ook percepties opgenomen van de ondersteuning die zij ontvingen en de uitdagingen die zij tegenkwamen tijdens het leiden van het curriculumontwikkelingsproject. Uit de bevindingen bleek dat de afdelingshoofden de relevantie en het nut van de verschillende vormen van het aanbieden van ondersteuning en de leidinggevende ervaring waardeerden, waardoor ze het belang beseften van hun rol als curriculumleiders vergeleken met de administratieve rol waar ze zich vroeger vooral op richtten. De bevindingen wezen ook uit dat de wijzen waarop de afdelingshoofden de curriculumleiderschapstaken uitvoerden en de uitdagingen die ze tegenkwamen varieerden op basis van verschillende factoren, zoals de betrokkenheid van de afdelingshoofden, de aanwezige management- en leiderschapsvaardigheden, de kennis over het ontwerpen van curricula, en de context van de afdeling.

#### **Studie 4: gezamenlijk curriculum ontwerpen door docenten**

Na het verbeteren van het curriculumleiderschap van afdelingshoofden, als strategie voor

het verbeteren van de huidige curriculum ontwerppraktijken, concentreerde deze deelstudie zich op het onderzoeken van de mogelijkheden van het gezamenlijk ontwerpen van curricula door docenten als een op de instelling gebaseerde strategie voor het behoud van de consistentie van de curricula van het communitycollege. Deze multiplegesestudy was gericht op het beschrijven hoe vier curriculumontwerpteams uit vier afdelingen hun opleidingen systematisch en relationeel opnieuw ontwierpen, teneinde de interne en externe consistentie ervan te verbeteren. Deze studie onderzocht ook de perceptie van het gezamenlijk ontwerpproces en de resultaten van de deelnemers.

Ondanks de uitdagingen in de toepassing van een systematische aanpak (bijvoorbeeld het uitvoeren van behoefteanalyse en een formatieve evaluatie) en een relationele benadering (bijvoorbeeld het betrekken van externe stakeholders als co-ontwerpers van de nieuwe curricula), rapporteerden de docenten positief over hun ervaring met de ontwerpteams en over de resultaten ervan. De teams waren van mening dat hun formele curricula nu duidelijker en consistentere zijn in vergelijking met de situatie voorafgaand aan PDA-1 en PDA-2, vanwege het benutten van systematische en relationele ontwerpprocedures. De docenten meldden dat deze activiteiten hen geholpen hebben nieuwe vaardigheden te verwerven, een holistische kijk op het curriculum van hun afdeling te ontwikkelen en hun samenwerking en de inzet voor het werken aan het curriculum te bevorderen. Er werd geconcludeerd dat het professioneel ondersteunen van ontwerpteams en het hanteren van een systematische en relationele aanpak, een veelbelovende curriculumontwerpstrategie was om de consistentie van curricula voor technisch beroepsonderwijs te verbeteren. Echter, voortzetting van de professionele en organisatorische ondersteuning is gewenst, zodat de strategie effectief en duurzaam kan worden.

**Conclusie**

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat het professioneel ondersteunen van opleidingsmanagers en docenten leiden tot verbeterde curriculumontwerp- en leiderschapspraktijken, die bijdragen aan de verbetering van de interne en externe consistentie van het curriculum. De vernieuwde curricula waren gedetailleerder beschreven en hadden een betere samenhang met de verschillende onderdelen, zoals de afdelingsdoelstellingen en de beoogde leerresultaten (interne consistentie). Daarnaast werden de resulterende curriculaire artefacten (bijvoorbeeld nieuwe of aangepaste cursussen, bijgewerkte inhoud en leeruitkomsten) door de docenten en afdelingshoofden gezien als relevant, om aan de behoeften en verwachtingen van het bedrijfsleven, de studenten en van de docenten (externe consistentie) te voldoen.

Uit de studie blijkt ook dat, hoewel professioneel ondersteunde afdelingshoofden en docenten in technisch beroepsonderwijs het belang beseffen van het betrekken van externe stakeholders, om de externe curriculumconsistentie te verbeteren, de uiteindelijke realisatie ervan in de praktijk niet altijd haalbaar was. Het ontbreken van formele professionele netwerken en contacten met het bedrijfsleven vormen in veel ontwikkelingslanden een grote uitdaging voor curriculumontwerpteamen om potentiële werkgevers en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven te bereiken en te betrekken in het (her)ontwerp van hun opleidingen.

De in dit onderzoek gemelde verbeterde curriculumontwerppraktijken en de gerealiseerde curriculumconsistentie kunnen worden toegeschreven aan verschillende factoren. Ten eerste de verschillende vormen van de ondersteuning van de professionele ontwikkeling, die de docenten en afdelingshoofden kregen, speelden een belangrijke rol in hun training over het

toepassen van een systematische en relationele benadering van curriculumontwerp. Ten tweede bij de ondersteuning van de professionele ontwikkeling in de twee rondes (PDA-1 en PDA-2), werd rekening gehouden met contextuele beperkingen, door te zorgen voor tijdelijke werkdrumdaling voor de deelnemers, het verstrekken van (kleine) beloningen en het flexibel plannen van de trainingen en andere activiteiten.

Op grond van de studie kan worden geconcludeerd dat ondersteuning van professionele ontwikkeling voor afdelingshoofden, met de nadruk op curriculumleiderschap, een positief effect heeft, zij het voor de individuele afdelingshoofden in verschillende mate, op het leren en het vermogen om effectief curriculumontwerppraktijken te leiden. Zulke ondersteuning van professionele ontwikkeling zorgt ervoor dat afdelingshoofden meer waardering hebben voor en alert zijn op hun rol als curriculumleiders en zich meer bewust zijn van hoe een dergelijke rol verder gaat dan het administratieve domein. De bevindingen suggereren dat voor afdelingshoofden meer op maat gesneden professionele ondersteuning gewenst is in drie professionele competenties (curriculumontwerp, management en leiderschap), zodat aan de individuele professionele ontwikkelingsbehoeften van afdelingshoofden kan worden voldaan. De bevindingen geven ook aan dat, naast het verstrekken van adequate professionele ondersteuning, positieve werkomstandigheden en organisatorische ondersteuning nodig zijn voor afdelingshoofden om effectief curriculumleiderschap in de praktijk uit te oefenen. Een synthese van deze bevindingen heeft geleid tot de ontwikkeling van een curriculumleiderschap competentiemodel voor afdelingshoofden in het technisch beroepsonderwijs in ontwikkelingslanden. ■

# Gezamenlijk ontwerp van ict-rijk materiaal voor beginnende geletterdheid: Ontwerpconversaties in docentontwerpteams

Promotie F.B. Boschman, 28 augustus 2015, faculteit BMS, vakgroep Instructietechnologie, Universiteit Twente

**Voor docenten is het integreren van ict in hun dagelijkse lespraktijk uitdagend en complex. Docenten zijn meestal wel in staat om ict te gebruiken voor persoonlijke doeleinden, maar het ontbreekt hen vaak aan de competenties die nodig zijn om het te integreren met vakinhoud en didactiek. Actieve betrokkenheid van docenten door het gezamenlijk ontwerpen van leermaterialen kan bijdragen aan de professionalisering van docenten en het ontwikkelen van de competenties, die nodig zijn om ict te integreren met vakinhoud en didactiek. In deze studie ontwierpen docenten ict-rijk leer materiaal in docentontwerpteams (DOTs). Dit is een groep van tenminste twee docenten, die gezamenlijk leer materiaal ontwerpen.**

De studie in deze dissertatie speelt zich af in de context van het groep 1 en 2 van het basisonderwijs, specifiek in het domein van de ontwikkeling van beginnende geletterdheid. Functionele geletterdheid is een tussendoel van beginnende geletterdheid en houdt in dat leerlingen de functies van geschreven taal herkennen. Ict kan hierin ondersteuning bieden. In deze studie vernieuwen docenten hun onderwijs door gezamenlijk leer materiaal in PictoPal te ontwerpen. PictoPal is een leeromgeving waarin, door middel van Clicker®, kinderen geschreven producten, zoals briefjes en lijstjes, kunnen maken. Deze geschreven producten kunnen vervolgens worden gebruikt in spelsituaties. In deze studie wordt de term leer materiaal gebruikt voor al het materiaal, dat

zowel on- als off-computer ontworpen is. In een periode van drie jaar waren in totaal 21 docenten uit groep 1 en 2 vrijwillig betrokken bij de studie, verdeeld over zes docentontwerpteams.

## Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Er is weinig bekend over hoe docenten beslissingen nemen en waar zij deze beslissingen op baseren als ze in DOTs werken. In dit onderzoek staan het microperspectief, de interacties, en conversaties van docenten tijdens het gezamenlijk ontwerpen, centraal. De onderzoeksvraag die deze dissertatie tracht te beantwoorden luidt: "Wat is de aard en de inhoud van ontwerpconversaties tijdens het gezamenlijk ontwerpen door docenten van ict-rijk materiaal voor beginnende geletterdheid?"

De aard van de ontwerpconversaties is onderzocht op drie aspecten: deliberatie tijdens gezamenlijk ontwerpen, diepgang in de conversaties, en vakinhoudelijke expertise. De inhoud van de ontwerpconversaties is onderzocht op basis van drie soorten geëxpliciteerde ontwerpoverwegingen, die meespelen bij docenten als ze aan het ontwerpen zijn: bestaande oriëntaties, praktische concerns en externe prioriteiten. Onder bestaande oriëntaties richt het onderzoek zich op kennis en vaardigheden op het terrein van vakinhoud, didactiek en ict, ook wel aangeduid met TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge), en op ontwerp kennis van docenten. Praktische concerns gaan over de organisatie van de activiteit, de plaatsing van het materiaal

en de beschikbare tijd. Externe prioriteiten zijn die prioriteiten die door belanghebbenden buiten de klas zijn ingesteld, zoals de overheid of de schoolleiding, en van invloed zijn op de beslissingen die genomen worden.

Om een antwoord te vinden op de hoofdvraag zijn vier deelstudies uitgevoerd. In de deelstudies stonden de volgende hoofdvragen centraal:

1. Hoe kunnen de deliberaties en de inhoud van ontwerpconversaties getypeerd worden?
2. Op welke wijze komt de TPACK van docenten in ontwerpconversaties aan de orde en hoe verhoudt dit zich tot de expliciteerde ontwerpoverwegingen en de mate van diepgang in ontwerpconversaties?
3. Hoe manifesteert vakinhoudelijke kennis zich in ontwerpconversaties?
4. Welke ontwerp-kennis hebben docenten en gebruiken ze in ontwerpconversaties?

### Onderzoeksoptzet

In dit onderzoek zijn kwalitatieve gevalsstudies uitgevoerd. In alle vier studies zijn conversatiedata verzameld. Daarnaast zijn in de eerste en vierde studie ook interviewdata verzameld.

#### Studie 1

Deze studie had als doel een beter begrip te krijgen van de intuïtieve beslissingen die leerkrachten nemen wanneer zij ict-rijk leermateriaal ontwerpen. In deze substudie lag de focus op de bestaande oriëntaties van de docenten (TPACK en ontwerp-kennis) en de deliberaties in de ontwerpteams en de inhoud van de ontwerpconversaties. Drie ontwerpteams participeerden in deze studie; twee teams van docenten uit groep 1 en 2 en één team van taalexpersten. De drie teams kregen een korte uitleg over PictoPal. De bestaande oriëntaties in deze studie werden vooraf onderzocht door middel van een semigestructureerd interview.

De analyse van de ontwerpconversaties richtte zich op hoe bestaande oriëntaties, externe prioriteiten en praktische concerns een rol speelden in de beslissingen die genomen werden tijdens het gezamenlijk ontwerpen.

#### Studie 2

De focus van deze studie lag op hoe het gezamenlijk ontwerpen een context biedt voor leren. In deze studie participeerde één ontwerpteam. De analyse van de ontwerpconversaties richtte zich op de wijze waarop TPACK vertegenwoordigd is in ontwerpconversaties, de wijze waarop TPACK gerelateerd is aan de geëxpliciteerde ontwerpoverwegingen van het team en de diepgang van de gesprekken.

#### Studie 3

In de derde studie is de rol onderzocht die vakinhoudelijke kennis speelt in ontwerpconversaties van leerkrachten, tijdens het ontwerp van materiaal voor een ict-rijke leeromgeving. Twee ontwerpteams van docenten uit groep 1 en 2 participeerden in de studie. Beide teams werden inhoudelijk ondersteund door een taalexpert (tevens leerkracht). De analyse richtte zich op de explicitering van bestaande oriëntaties met betrekking tot vakinhoudelijke kennis, hoe deze kennis werd geïntegreerd met pedagogische en didactische kennis, met kennis over ict-representaties en kennis over hoe ict ingezet kan worden voor het ontwikkelen van beginnende geletterdheid. Als laatste richtte de analyse zich ook op welke inbreng de expert beginnende geletterdheid had tijdens de ontwerpconversaties.

#### Studie 4

In de vierde studie is de individuele ontwerp-kennis van docenten onderzocht tijdens het gezamenlijk ontwerpen van PictoPal-leermateriaal. Het doel was te weten of er individuele verschillen zijn in ontwerp-kennis

en hoe deze worden ingebracht tijdens de ontwerpconversaties. De ontwerp-kennis van de docenten werd voorafgaand aan het gezamenlijk ontwerpen in kaart gebracht. De analyse van de ontwerpconversaties richtte zich op het type ontwerp-kennis dat de individuele docenten inbrachten.

### Resultaten

In de eerste studie tonen de resultaten van de interviews aan dat didactische en pedagogische overtuigingen omtrent leren en lesgeven in de kleuterschool een lens vormen, waardoor docenten naar ict kijken. Verder geven de docenten aan zich met name te richten op de sociaal-emotionele ontwikkeling van kleuters, alvorens zich te richten op het leren dat plaatsvindt. De resultaten van de analyse van de ontwerpconversatie toonden aan dat deze is te typeren als een brainstorm, afgewisseld met korte momenten waarin een probleem wordt besproken. Deze besprekingen van problemen zijn met name gericht op praktische zaken (plaatsing van het materiaal en organisatie van de activiteit). Bestaande oriëntaties worden nauwelijks teruggevonden in ontwerpconversaties, evenals externe prioriteiten. Er werd geconcludeerd dat docenten geneigd zijn een oplossingsgerichte ontwerpaanpak te hanteren. Verder blijkt dat docenten hun aandacht richten op activiteiten die uitvoerbaar zijn in de praktijk.

De resultaten van de tweede studie tonen aan dat vooral vakdidactische kennis en geïntegreerde vakinhoudelijke, didactische en ict-kennis in de ontwerpconversaties terugkomen. De inbreng van vakdidactische kennis is sterk gerelateerd aan opvattingen over de vormgeving van beginnende geletterdheid in het kleuteronderwijs, terwijl geïntegreerde vakinhoudelijke, didactische en ict-kennis voornamelijk betrekking hebben op praktische concerns. Diepgang in ontwerpconversaties werd bereikt door analyse en planning. Echter

het grootste deel van de ontwerpconversaties vertoonde een beperkte diepgang. Een duidelijk patroon was dat docenten eerst informatie delen over mogelijke leeractiviteiten. Dit werd volgehouden totdat een docent twijfels uitte en een evaluatieve opmerking plaatste, waardoor diepgang in de gesprekken ontstond. Deze momenten van diepgang zijn schaars maar dit zijn wel de momenten waarop belangrijke beslissingen worden genomen en die gelegenheid tot leren bieden.

De resultaten van de derde studie laten zien dat vakinhoudelijke kennis wordt geuit in termen van leerdoelen van beginnende geletterdheid. Vakdidactische kennis werd geuit wanneer docenten huidige, maar ook toekomstige leeractiviteiten bespraken. Technologisch vakinhoudelijke kennis werd geuit tijdens discussies omtrent de lay-out van het scherm. De resultaten van de derde studie lieten verder zien dat de bestaande oriëntatie van leerkrachten het meest gerelateerd werd aan vakinhoudelijke kennis en vakdidactische kennis, praktische concerns werden vooral gerelateerd aan technologisch vakinhoudelijke kennis en geïntegreerde vakinhoudelijke, didactische en ict-kennis. De bijdrage tijdens de ontwerpconversaties van de beginnende geletterdheid bestonden voornamelijk uit aanbevelingen of uitleg. Ten slotte, in de derde studie werden twee verschillende praktische concerns gevonden. De eerste was gerelateerd aan implementatie (Hoe organiseren we de lesactiviteit?) de tweede was gerelateerd aan het ontwerp zelf (Hoe ziet het materiaal eruit?).

De resultaten van de vierde studie op het gebied van ontwerp-kennis, doen vermoeden dat in ontwerpconversaties vooral procedurele kennis wordt geëxpliciteerd. Uit de interviewdata blijkt dat de procedurele kennis van de docenten sterk gekleurd wordt door de overtuigingen van docenten over kleuteronderwijs en onderwijs in beginnende geletterdheid in het

bijzonder. Conceptuele kennis wordt nauwelijks geëxpliciteerd. Verder laten de resultaten zien dat docenten verschillen in de omvang en het type ontwerpkennis dat zij inbrengen in de conversatie.

### Conclusies

Aan de hand van de deelstudies kunnen conclusies getrokken worden over de aard en de inhoud van deze ontwerpconversaties binnen de DOTs:

1. *Aard van ontwerpconversaties.* Deliberaties binnen ontwerpconversaties bestaan vooral uit brainstorm, waarbij oplossingen snel worden gegenereerd. De studies laten zien dat docenten een brainstorm initiëren en daarin meningen en mogelijke oplossingen delen, zonder daarbij argumenten aan te dragen of redeneringen te geven. Ontwerpconversaties zijn vaak oppervlakkig en bieden alleen een context voor leren, als diepgang in de gesprekken wordt bereikt. Dit is met name het geval als ingebrachte voorstellen in twijfel worden getrokken en er op basis van argumenten een besluit wordt genomen. Dit komt echter zelden voor.

De inbreng van vakinhoudelijke expertise heeft de vorm van advies of uitleg. De inbreng van vakinhoudelijke expertise door een externe expert beïnvloedt vaak, maar niet altijd, de beslissingen die in het ontwerpteam worden genomen.

2. *Bestaande oriëntaties.* Voor wat betreft de inhoud van ontwerpconversaties kan geconcludeerd worden dat met name geïntegreerde vakinhoudelijke, didactische en ict-kennis en technologisch vakinhoudelijke kennis zich manifesteren als praktische concerns. In zowel de eerste, tweede als derde studie kwam dit naar voren. Verder kan ook geconcludeerd worden vanuit de tweede en

derde studie dat praktische zaken gelinkt aan geïntegreerde vakinhoudelijke, didactische en ict-kennis met name gaan over het ontwerp van leeractiviteiten op de computer en over geïntegreerde vakinhoudelijke, didactische en ict-kennis in het ontwerp van het scherm. Pedagogische en didactische overtuigingen van docenten zijn beslissend voor het uiteindelijke ontwerp, aangezien kennis over ict en vakinhoud worden bekeken door een pedagogische en didactische lens. Veel minder zijn docenten geneigd om vakinhoudelijke kennis afzonderlijk te expliciteren.

Praktische concerns werden veruit als meeste geuit in de onderzochte ontwerpconversaties. Twee typen praktische concerns werden gevonden. Implementatiegerelateerde concerns waren gericht op organisatie van de leeractiviteit en de plaatsing van het materiaal. Ontwerpergerichte praktische concerns richtten zich op de vormgeving van het leermateriaal. Externe prioriteiten zijn minimaal zichtbaar in ontwerpconversaties. Ontwerpkennis manifesteert zich voornamelijk als procedurele kennis. Echter de procedurele kennis wordt gekleurd door de overtuigingen van docenten over kleuteronderwijs en onderwijs in beginnende geletterdheid.

Deze studie heeft de aard en inhoud onderzocht van ontwerpconversaties van docenten die ict-rijk leermateriaal ontwerpen voor beginnende geletterdheid. De studie analyseerde welke kennis docenten gebruiken in ontwerpconversaties en wanneer ontwerpconversaties mogelijkheden voor leren vormen. Door gedetailleerd onderzoek heeft deze studie laten zien hoe docenten in een team redeneren en op basis waarvan zij beslissingen nemen bij het gezamenlijk ontwerpen van ict-rijk leermateriaal. ■



## 4-daagse training Coaching Basics

Versterk uw coachende vaardigheden en begeleid medewerkers, team en organisatie naar betere samenwerking en groei.

**Start training:**  
**12 november**

Kijk voor meer informatie op:  
**[www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)**



**Alba-academie**  
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING

## Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

Word Professional Trainer



Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer. Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

Lees er alles over op [www.trainersacademie.com](http://www.trainersacademie.com).

## TRAINERS ACADEMIE

[WWW.TRAINERSACADEMIE.COM](http://WWW.TRAINERSACADEMIE.COM) | TEL 088-0082288 | E-MAIL: [INFO@TRAINERSACADEMIE.COM](mailto:INFO@TRAINERSACADEMIE.COM)





## **Creatieregie**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld  
& Nanja Mol*

80

## **Leren wordt downloaden**

*Ger Driesen*

85

## **Nieuws**

*Guido van de Wiel*

90

## **Boeken**

95



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Van buiten naar binnen werken, in plaats van andersom

# Creatieregie

## Situatie

De directeur van het mt van een zorgverlener benadert mij voor de begeleiding van zijn team. Ik ken hem van een coachingstraject met één van zijn mt-leden. Het team zit in een proces van visievorming, maar hij ervaart te weinig gerichtheid op samenwerking binnen zijn team.

## Aanleiding

Tijdens het intakegesprek geeft de directeur aan dat het lijkt alsof er zes verschillende BV's zijn, die ieder hun eigen prioriteiten stellen. Ook ziet hij grote verschillen in hoe

de mt-leden hun afdelingen betrekken bij het vormgeven van de visie. Zijn vraag is: wat kun jij als organisatiecoach betekenen voor mijn mt, in de visievorming en de verspreiding ervan? Mij valt op dat het visietraject vooral van binnen naar buiten is ingericht: de directie begint met het product, in plaats van met de buitenwereld voor wie het product bedoeld is. Dan krijg je als vanzelf onenigheid binnen een mt: ieder heeft zo zijn eigen visie en belangen, een lastig vertrekpunt voor gezamenlijkheid. Zou ik deze naar binnen en op elkaar gerichte aandacht om kunnen buigen?

## Houvast

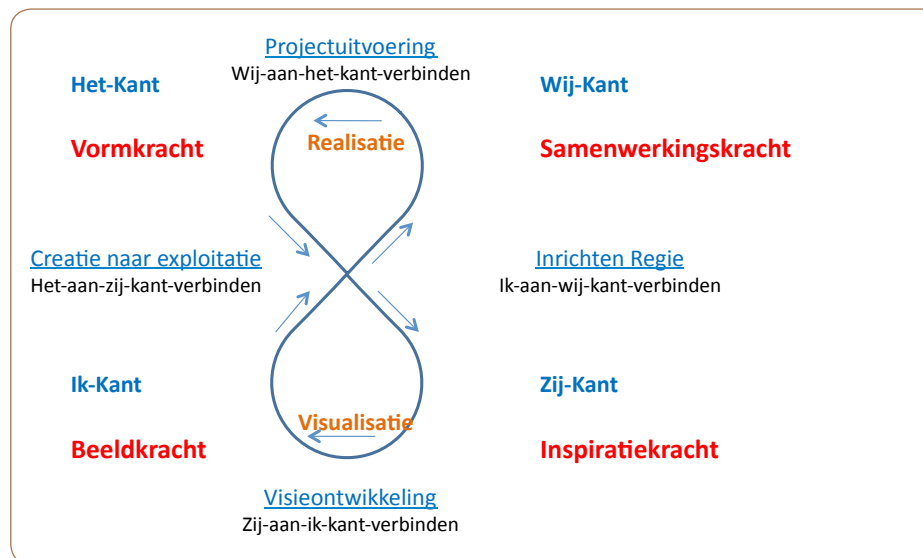
Het model van creatieregie (zie figuur 1) is een methode voor visieontwikkeling en -realisatie. Het beveelt bij visievorming een omgekeerde route aan: niet beginnen bij het product, maar juist met de context, om van daaruit de vertaling naar binnen te maken. Het model bestaat uit vier samenhangende krachten. Met behulp van dit model kun je een bestaande of nieuw te vormen visie tegen deze krachten afzetten. Hierdoor zie je in welke mate ze aandacht krijgen in het proces van visievorming.

Een visie van een organisatie legitimeert zich in de toegevoegde waarde die zij heeft voor haar klanten. Daarom verdient het de voorkeur om bij inspiratiekracht (figuur 1 rechts onderin) te beginnen. Deze kracht richt zich op de maatschappelijke context (zij-kant) van de organisatie, waarvoor de producten of diensten worden geleverd. Je kunt dit ook de 'bedoeling' van de organisatie noemen. Centraal staat de 'waartoe'-vraag: wat is de meerwaarde van de

visie voor de klanten van deze organisatie? Vanuit de inspiratie ga je naar de tweede kracht: de beeldkracht. Dit is het proces van visualiseren wat en hoe de leden van de organisatie (de ik-kant) hun idealen en verlangens kunnen verbinden aan de inspiratie voor de zij-kant. Dit is een gezamenlijk zoekproces, waarin ruimte is voor het verhelderen van de individuele wensen en behoeften. De eerste twee fasen hebben vooral betrekking op de creatie.

De derde kracht is de samenwerkingskracht. In deze stap verbind je de verbeelding van de visie aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid en de competenties. Door de ik- aan de wij-kant te verbinden, spreek je het vermogen en de kracht tot samenwerken aan. De wij-kant is het culturele perspectief.

De vierde stap is het verder vormgeven van de visie in plannen, het organiseren en realiseren: de vormkracht. In de samenwerkings- en vormkracht wordt de stap gemaakt van creatie naar realisatie en exploitatie (het-kant).



Figuur 1. Model van creatieregie

### Toepassing

Ik schets het model aan de directeur en proef direct enthousiasme. Ik krijg het vertrouwen en de opdracht het mt te begeleiden. Gezamenlijk besluiten we een begeleidingstraject te organiseren met, de lemniscaat als inspiratiebron.

Een visie van een organisatie legitimeert zich in de toegevoegde waarde die zij heeft voor haar klanten

### Mt-sessie

In de eerste sessie introduceer ik het model vanuit mijn inhoudelijke bekendheid ermee. Ik laat de mt-leden allereerst het proces van de visievorming tot nu toe inventariseren, aan de hand van de vier krachten. Ik vraag hen om met elkaar te bespreken wat goed gaat en waar verbeteringen mogelijk zijn. Uit deze inventarisatie wordt een aantal dingen duidelijk.

- De mt-leden herkennen dat de visie van binnen naar buiten is bedacht. Voor wat betreft de creatie zijn er wel ideeën en beelden (beeldkracht vanuit de ik-kant), maar die zijn niet gecheckt met de klanten en andere belanghebbenden (niet ingebed in inspiratiekracht, de zij-kant).
- Daarnaast zijn de beelden zeer individueel en nog amper gedeeld. Een enkeling spreekt de wens uit om de beelden met elkaar uit te wisselen.
- Verder valt op dat er weinig regie is in de keuzes en richting van de visie

(geringe aandacht voor wij-kant).

Hierdoor ontstaat er veel vrijheid bij de mt-leden om met een eigen visie aan de slag te gaan. Die ruimte vindt men aan de ene kant wel plezierig, aan de andere kant wordt deze ook als al te vrijblijvend ervaren.

- Wat de realisatie betreft, zijn er grote verschillen tussen de afdelingen in de mate waarin medewerkers betrokken zijn bij de visievorming en het inzetten van de verschillende competenties (samenwerkingskracht).
- Over het algemeen ontbreekt het aan vormkracht: er zijn nauwelijks goede plannen voor realisatie en exploitatie van de visie. De het-kant is hiermee het ondergeschoven kindje.

De vraag is nu wat de volgende stap is. Creatieregie heeft meer te bieden dan alleen een handig analysemodel voor het proces van visievorming en -realisatie, maar ik wil niet teveel regie op het proces. In plaats van de mt-leden door het model te leiden, besluit ik een stapje terug te doen. Ik vraag de hen om zelf een plan te bedenken voor de ontwikkeling van de visie. Ze komen op basis van het model tot een voorstel, waarin alle vier de krachten van de creatieregie veel evenwichtiger aandacht krijgen. Ook klanten en medewerkers worden bijvoorbeeld in die visievorming betrokken. Het model biedt ook hen blijkbaar aangrijpingspunten om via een andere manier van werken tot de visie te komen.

Het mt besluit om dit voorstel in de praktijk te brengen. Ik krijg een rol als procesbegeleider tijdens de energieke vervolgessies. Daarbij maak ik losjes gebruik van het model: de stappen vormen geen voorschrift, maar

eerder een houvast om zo nu en dan aan te refereren. Met name aan de zij-kant, aan het gezamenlijke beeld van de toegevoegde waarde voor de klant.

### Rondetafelconferentie

Bij een rondetafelconferentie is ook een brede vertegenwoordiging van de medewerkers aanwezig én zijn er gedurende de ochtend klanten bij, om hun ervaringen en behoeften met de organisatie te delen. Niet alleen de klanten, maar ook de medewerkers stellen dit bijzonder op prijs, omdat ze bij de ontwikkeling van de organisatie betrokken worden en vanuit hun professionaliteit aan de visie kunnen bijdragen. In de middag visualiseren de deelnemers aan de conferentie hun bevindingen van de ochtend. De verschillende beelden vormen de basis voor de nieuw te formuleren visie.

### Klein comité

Een klein comité van mt-leden en medewerkers neemt vervolgens het voortouw om op basis van deze visualisaties een voorlopige keuze te maken. In deze sessie is nog veel sprake van 'ik' en weinig 'wij'. Met name over de visie blijken de verschillen tussen de mt-leden groot. Zo is er bijvoorbeeld een spanningsveld tussen aandacht hebben voor de klant en financiële verantwoording van de behandeling naar de verzekeraars. Verrassend is dat medewerkers goed in staat blijken te zijn om de klant centraal te stellen: zij benadrukken dat het 'waartoe' (de bedoeling) als referentiepunt moet dienen. Dat inspireert de mt-leden weer om hun onderlinge verschillen te overbruggen.

Het kleine comité besluit om het voorlopige beeld van de toekomst met de betrokken klanten te bespreken. Het actief betrekken van klanten, versterkt de focus op het werken vanuit de bedoeling (zij-kant) en vereenvoudigt het keuzeproces: de klanten geven aan dat ze

deze visie graag gerealiseerd willen zien. Het mt en uiteindelijk de directeur bekrachtigen de visie: dit is waar we ons de komende tijd op gaan richten. We spreken over 'we', omdat medewerkers actief betrokken zijn bij de totstandkoming ervan: het is onze gezamenlijke visie.

### De organisatie in

- De mt-leden bespreken daarna de inhoudelijke visie met de afdelingen, per afdeling twee mt-leden. De medewerkers die deel hebben genomen aan de rondetafelconferentie met de klanten, vervullen een voortrekkersrol in de presentatie.
- Elke afdeling wijdt een sessie aan het vormgeven van de visie (plan, organisatie), met acties voor de korte en de lange termijn.
- De mt-leden bespreken de diverse afdelingsplannen en bekijken in welke mate ze stroken met de gekozen visie. Dit leidt tot enkele pittige discussies in het mt over welke acties prioriteit krijgen. Ook hier overstemt het 'ik' soms de 'wij' en de 'zij'. Als organisatiecoach lever ik een actieve bijdrage door ze meer vanuit het zij- en wij-perspectief te laten kijken en zo steeds de gezamenlijke bedoeling in beeld te houden.
- Doordat de directeur vooral in deze discussies steeds meer de voorzittersrol op zich neemt, groeit hij in het innemen van zijn plek en het invullen van zijn rol.

De uitvoering van de plannen vanuit de visie is een proces van langere duur en zal zich in de toekomst uitwijzen.

### Risico's

Een risico van creatieregie kan zijn dat het ter discussie stellen van een al geformuleerde visie geen optie is. De organisatie gaat voor het resultaat en vindt het een omweg om de

visie ter discussie te stellen. In de hiervoor beschreven organisatie stond de directeur ervoor open. Dat is wel handig. Als de visie alleen vanuit het mt of door een afdeling ter discussie wordt gesteld wordt het lastiger. Een ander risico is een te grote tegenstelling binnen het mt over de te volgen koers. Het patroon, dat ieder zijn eigen spoor volgt, kan zoveel individuele winst opleveren, dat het zoeken naar een gezamenlijke visie ervaren wordt als het inleveren van vrijheid. De ik-kant prevaleert dan, de wij-kant wordt genegeerd. Vaak verdwijnt de klant in zo'n situatie

helemaal uit beeld.

Ten slotte kan een nieuwe visie tot beperkte resultaten leiden, als het ontwikkelproces tot de top beperkt blijft en de rest van de organisatie niet meedoet. De vraag of de 'ik' zich aan de in de visie verwoorde 'zij'-kant verbinden, is immers op elk niveau van de organisatie aan de orde. ■

#### Referentie

- Coppenhagen, R. (2002). *Creatieregie. Visie & Verbinding bij verandering*. Schiedam: Scriptum.



***Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: [www.organisatiecoaching.eu](http://www.organisatiecoaching.eu). Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: [www.hhs.nl](http://www.hhs.nl)***



■ Ger Driesen

Hoe technologie zal leiden tot het ‘internet of brains’

# Leren wordt downloaden

Trinity and Neo zijn op de vlucht voor hun belagers. Als ze het dak van het gebouw bereiken, zien ze een helikopter staan. “Kun jij dat ding besturen?” vraagt Neo. “Nog niet,” antwoordt Trinity, terwijl ze haar mobiele telefoon grijpt en de *operator* belt, die op zijn computer de installatie van de helikopterapp in Trinity’s brein activeert. Enkele seconden later zien we Trinity’s ogen knipperen wanneer de app zich uitpakt in haar brein. “Laten we gaan,” zegt Trinity tegen Neo en ze start de helikopter om te kunnen ontsnappen. Dit is een scene uit de film ‘The Matrix Reloaded’ uit 2003. Wanneer zullen we daadwerkelijk in staat zijn te leren door downloaden?

### Kleiner en krachtiger

Zo'n twaalf jaar later zijn we nog niet in staat om daadwerkelijk te doen wat Trinity in 'The Matrix' deed, maar we hebben wel vooruitgang geboekt. Wat ooit bekend werd als de wet van Moore, die voorschrijft dat het aantal transistors in een computerchip elke twee jaar verdubbelt, heeft Ray Kurzweil (2005) dit later uitvoeriger in beeld gebracht met zijn 'Law of accelerating results'. Die wet zegt dat technologie zich op een exponentiële manier ontwikkelt en dat computers op een voorspelbare manier steeds krachtiger, kleiner en goedkoper worden. De computerkracht van de smartphone in je broekzak is vele malen sterker dan die van het universitaire rekencentrum van vijftiengint jaar geleden. Dat rekencentrum nam een flink gebouwen in beslag. Computers zijn daarmee dichterbij gekomen: we dragen ze tegenwoordig *wearable* op ons lichaam als telefoon, gezondheidsmonitor of smartwatch. Volgens Kurzweil gaan we zo'n zelfde slag kleiner en krachtiger nog een keer meemaken, waardoor computers zich niet meer op ons lichaam, maar in ons lichaam zullen bevinden, om zo onze fysieke en mentale prestaties te verhogen. Sciencefiction? Wat dacht je van pacemakers, cochleair implantaten (die het werk van beschadigde delen van het binnenoor overnemen) en draagbare systemen voor diepe hersenstimulatie (DBS), die vandaag de dag worden toegepast om mentale ziekten te bestrijden?

### Het brein begrijpen

Natuurlijk hebben we meer nodig om de status van 'leren via downloaden' te bereiken. We zullen nog veel meer moeten weten over hoe het brein werkt. Maar ook daar maken we serieuze stappen: conform Kurzweil neemt onze kennis over de werking van het brein op een exponentiële manier toe. Momenteel met zo'n zestigduizend wetenschappelijke papers per jaar. In 2013 werd het tien jaar durende

onderzoeksproject 'Big Brain' afgerond, met als resultaat een online beschikbare breinatlas die bestaat uit afbeeldingen van vierenzeventighonderd 'plakjes' brein. In hetzelfde jaar stelde de Europese Commissie vijfhonderd miljoen euro beschikbaar om een supercomputersimulatie van het brein te bouwen, genaamd 'Brain in a Box'. In de Verenigde Staten startte het 'White House Brain Initiative' met een budget van honderd miljoen dollar. Ook Kurzweil zelf stortte zich op dit thema en schreef het boek 'How to create a mind' (2012).

Hoewel we nog heel veel moeten ontraadselen over de werking van het brein, we weten dat leren in essentie het creëren van nieuwe breinverbindingen is. Dat doen we door onze dagelijkse activiteiten, door te oefenen en te studeren. We weten ook dat slapen daarbij een belangrijke rol speelt. Om het simpel en toegankelijk te maken hebben we slogans bedacht, zoals '*neurons that fire together, wire together*' en '*use it or you lose it*'. Maar hoe lang blijft het nog nodig om zo hard te werken, te oefenen, te studeren en te herhalen, om een nieuwe vaardigheid of een stukje kennis tot ons te krijgen? Het moet toch mogelijk zijn om in de toekomst nieuwe kennis of een vaardigheid eenvoudig naar je brein te downloaden, zoals je een app op je smartwatch of tablet installeert? Waarom zouden we onze breincapaciteiten niet kunnen aanvullen met een update, patch of app, bijvoorbeeld 's nachts terwijl we lekker liggen te slapen? Dat doen we ook met onze computers: in de nacht zorgen deze automatisch voor updates en het verhelpen van problemen, zodat we de volgende morgen weer gemakkelijk aan de slag kunnen met een betere computer.

### "Hallo, hebben we verbinding?"

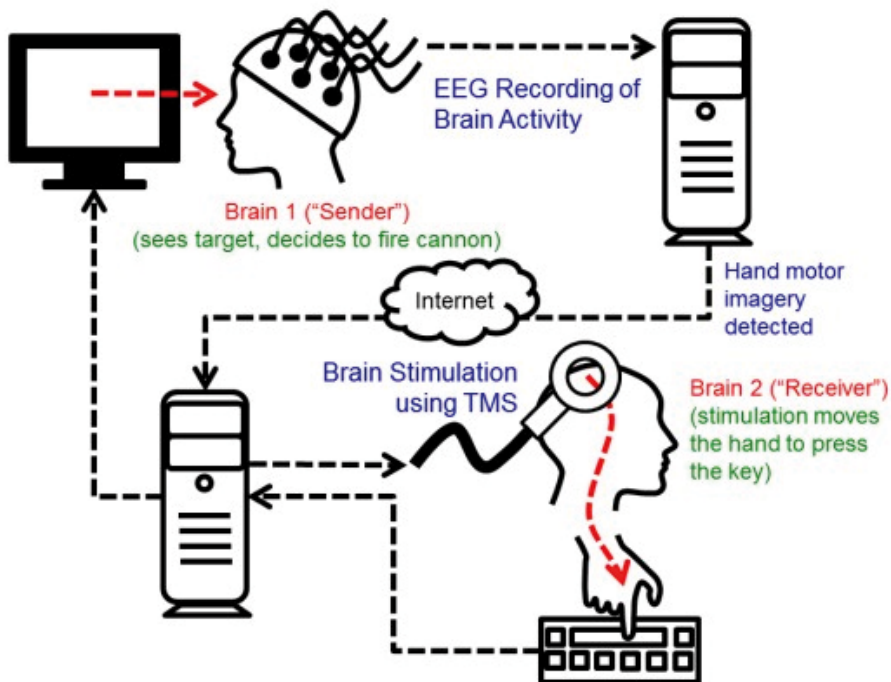
Als derde component hebben we een directe verbinding nodig: een

'breincomputerinterface'. Ook hier gaat het 'White House Brain Initiative' waarschijnlijk bij helpen. Waar het primaire doel van het project is gericht op het bestrijden van ziektes, zoals Parkinson en dementie, is ook een concrete ambitie geformuleerd om een breincomputerinterface te realiseren (op de website staat: *"Reduce language barriers through technological advances in how computers interface with human thoughts."*).

Vanuit de medische wereld bestaan al indrukwekkende voorbeelden. Begin 2013 lukte het onderzoekers van Duke University om de breinen van twee ratten met elkaar te verbinden met behulp van implantaten. Beide ratten hadden geleerd dat zij beloond werden met drinkwater, wanneer zij op het juiste hendeltje drukten zodra een lampje ging branden. Nadat hun breinen aan elkaar waren

gekoppeld, kon de ene rat alleen het lampje waarnemen, de andere had alleen de hendels ter beschikking. Gebaseerd op het lichtsignaal en de reactie die door zijn maatje waren verstuurd, drukte de andere rat in zeventig procent van de gevallen de juiste hendel in. Dit was voldoende bewijs dat de 'brein-naar-breinverbinding' succesvol werkte. Maar het verhaal is nog spannender: de ene rat bevond zich in Noord-Amerika, de andere in Brazilië en de verbinding liep via internet.

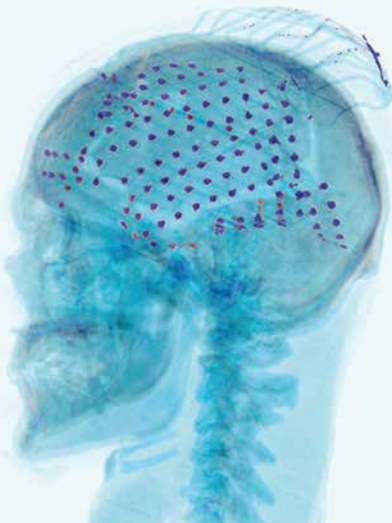
In augustus 2013 was het de beurt aan wetenschappers zelf. Rajesh Rao van de Universiteit van Washington zette zijn EEG-sensorbadmuts op. Zijn collega Andrea Stocco zat in een ander lab met een soortgelijke badmuts op, maar dan met sensoren die gekoppeld waren aan een apparaat voor transcraniële magnetische stimulatie (TMS).



Figuur 1. 'Brein-naar-breinverbinding'

Dit is een neurofysiologische techniek die berust op de wetten van elektromagnetische inductie. Met een korte magneetpuls wordt een stroom opgewekt in het brein, waardoor hersengebieden kunnen worden gestimuleerd. Beide heren waren ingelogd op een computerspel. Rajesh spelde het spel door alleen in gedachten bepaalde toetsen in te drukken. Via de verbinding lukte het hem om Andrea op het juiste moment de spatiebalk in te laten drukken, waardoor het kanon op tijd vuurde en de bedreiging in het spel werd afgeslagen. Maar ja, wie wil of durft de hele dag met zo'n badmuts op rond te lopen?

Een variant is ontwikkeld voor het onderzoek naar epilepsie patiënten. Hierbij werd door onderzoekers van de John Hopkins Universiteit in Baltimore een soort net van sensoren tussen de hersenen en de schedel geplaatst, waardoor meerdere specifieke sectoren van de hersenen werden gestimuleerd. Het is nog niet ideaal, maar we maken stappen vooruit.



Figuur 2. Sensornet

### Exocortex of cloudcortex?

Het is een gangbaar idee dat het menselijk brein verschillende lagen heeft doorgemaakt tijdens de menselijke evolutie. Paul MacLean introduceerde het idee van de 'Triune brain' waarbij ons brein bestaat uit een 'reptielenbrein', het limbische systeem en de neocortex. De neocortex is de meest recente laag die de evolutie ons heeft toebedeeld en geeft ons intelligentie en bewustzijn. Vanuit de evolutie is het niet logisch dat het stopt bij de neocortex: naarmate de evolutie voortschrijdt zal er een volgende laag komen. De vraag is alleen welke en wanneer, zeker nu de snel veranderende omgeving ons aanpassingsvermogen op de proef stelt. Ondertussen vormt het internet zich als een wereldwijd web dat niet alleen computers aan elkaar verbindt, maar ook steeds meer andere gebruiksvoorwerpen. Ook onze smartphones en tablets zijn via internet verbonden en daar komen in rap tempo onze thermostaat, elektriciteitsmeter, smartwatch, sportkleding, auto, tandenborstel en koelkast bij. We groeien naar het *internet of things* omdat allerlei dingen die we dagelijks gebruiken steeds vaker een computer bevatten die met internet verbonden is.

De logische stap, zodra we een goede breincomputerinterface hebben ontwikkeld, is het *internet of brains*. Daarom is het wellicht ook logischer dat de volgende laag van ons brein zich nader ontwikkelt en dat we buiten de gebaande paden moeten denken (in dit geval: *outside the skull*). En dat die vierde breinlaag samenvalt met het internet, met de *cloud*. Ik stel dan ook voor deze vierde laag de *exocortex* of *cloudcortex* te noemen. Wanneer het '*internet of brains*' tot stand komt, zal onze capaciteit om te leren via downloaden exponentieel stijgen. We zullen niet alles op deze manier leren: net zoals eerder in de evolutie zullen ook eerdere breinlagen bij het leren belangrijk blijven. Het zal en-en zijn,

waarbij leren via downloaden een nieuwe aanvullende variant zal zijn. Ik zie uit naar de tijd dat ik mijn ideeën rechtstreeks met jullie kan delen van brein naar brein. ■

### Referenties

- Duke University. (2013). *Brain-to-brain interface allows transmission of tactile and motor information between rats*. Geraadpleegd op 14 augustus 2015 van [http://corporate.dukemedicine.org/news\\_and\\_publications/news\\_office/news/brain-to-brain-interface-allows-transmission-of-tactile-and-motor-information-between-rats](http://corporate.dukemedicine.org/news_and_publications/news_office/news/brain-to-brain-interface-allows-transmission-of-tactile-and-motor-information-between-rats)
- John Hopkins University Baltimore. (2014). *How to Catch Brain Waves in a Net*. Geraadpleegd op 14 augustus 2015 van <http://spectrum.ieee.org/biomedical/bionics/how-to-catch-brain-waves-in-a-net>
- Kurzweil, R. (2005). *The Singularity is near*. New York: Penguin Group.
- Kurzweil, R. (2012). *How to create a mind. The secret of human thought revealed*. New York: Penguin Group.
- Wikipedia. Paul D. MacLean. Geraadpleegd op 14 augustus 2015 van [https://en.wikipedia.org/wiki/Paul\\_D.\\_MacLean](https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_D._MacLean)
- University of Washington. (2013). *Scientists achieve human brain-to-brain interface*. Geraadpleegd op 14 augustus 2015 van <http://www.gizmag.com/human-brain-interface/28851/>
- *White House Brain Initiative*. Geraadpleegd op 14 augustus 2015 van <https://www.whitehouse.gov/share/brain-initiative>



**Ger Driesen is hrd-expert, hrd-trendcatcher en eigenaar van Challenge Leadership Development Academy. Hij ondersteunt organisaties met hun hrd-beleid en de inrichting en uitvoering van leiderschapontwikkeling en talentenprogramma's. Hij publiceert graag over leren en leiderschap in diverse vakbladen.**  
[www.cld.academy](http://www.cld.academy)

■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

## Publicaties Jaap Boonstra online

Op deze website is veel oorspronkelijk materiaal te vinden van de hand van Jaap Boonstra, hoogleraar Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam en professor *Organization Dynamics* in Barcelona. Veel van zijn boeken, artikelen en andere publicaties zijn hier online te lezen. Daarnaast

vind je er zijn meest recente presentaties, videocolleges en andere inspiratiebronnen, van onder meer collega's met wie hij regelmatig samenwerkt. De publicaties zijn ingedeeld in vier domeinen: leidinggeven, organiseren, veranderen en adviseren.

**[www.jaapboonstra.nl](http://www.jaapboonstra.nl)**

## Hr-scan met terugkoppeling

Medewerkers, managers, aandeelhouders en de maatschappij stellen tegenwoordig allemaal hun eigen eisen aan professionals: gaat het nu om flexibiliteit of efficiency, keuzevrijheid of de meetbaarheid van iemands toegevoegde waarde? Als jij in minder dan tien minuten wilt weten waar collega's in dit vak hun prioriteiten leggen en hoe zij zelf hun vakmanschap scoren, vul dan deze scan in. Zo krijg je niet

alleen inzicht in jouw keuzes, maar ook in die van je collega's.

De multiplechoicevragen zijn onderverdeeld in de categorieën jij en je team, medewerkers, management, arbeidsmarkt en maatschappij. Thema's als emancipatie en arbeidsvoorwaarden passeren eveneens de revue.

**[hrscan.inspireertbeterondernemen.nl](http://hrscan.inspireertbeterondernemen.nl)**

## Online cursus positieve psychologie

Wil je in de donkere dagen van het jaar ook positief in het leven blijven staan? Volg dan de online cursus positieve psychologie. Deze gratis cursus wordt gegeven door dr. Barbara Fredrickson, verbonden aan de Universiteit van North Carolina. In de cursus komen de laatste wetenschappelijke inzichten rondom positieve psychologie aan bod.

Naast een visionair en theoretisch framework bevat de cursus praktische handvatten om direct in de praktijk te gebruiken. De cursus wordt ondersteund door een PEP-lab. Laat de winter maar komen. Omdat het online is, kun je starten wanneer je wilt.

**[www.coursera.org/course/positivepsych](http://www.coursera.org/course/positivepsych)**

## Gratis download van het boek 'Psychologie voor een betere wereld'

Het boek 'Psychologie voor een Betere Wereld – Strategieën voor Duurzame Actie' is een vertaling van het Engelstalige boek 'Psychology for a Better World – Strategies to Inspire Sustainability', van Niki Harré. De Nederlandse editie is licht bewerkt: de tekst van het boek is natuurlijk intact gelaten, maar

kent een nieuwe inleiding, een voorwoord van Herman Wijffels en een nawoord van Jan van Betten (Nudge). Lars Moratis vertaalde het in het Nederlands.

**[www.psychologievoorduurzaamheid.nl/download-het-boek/#986092022](http://www.psychologievoorduurzaamheid.nl/download-het-boek/#986092022)**

## Platform Fiverr®

Je bent op zoek naar een nieuw logo, je wilt een presentatie van een grappige animatie voorzien, je wilt een offerte vertalen in het Engels, je zoekt voor een bepaald product naar een eenvoudige webshop, je wilt je website beter geschikt maken voor mobiel... Voor al deze vragen kun je dure bureaus inhuren, maar je kunt ook een 'gokje wagen' op het platform Fiverr®. Hier bieden wereldwijd zzp'ers voor

vijf dollar of vijf euro hun diensten aan. Als het resultaat tegenvalt, ben je geen vermogen kwijt en misschien dat een ontwerper uit India wel hét idee voor jou in petto heeft. Voor logo's, drukwerk, t-shirts, cartoons, voice-overs, flyers en folders, branding, marktonderzoek, persberichten, producers en componisten, et cetera.

**[www.fiverr.com](http://www.fiverr.com)**



## Waarom HRD zich moet bemoeien met leiderschap

Organisaties zijn aan het kantelen. De ouderwetse – lees directieve – leiderschapsvorm is achterhaald. We willen afscheid nemen van de complexe systeemwereld vol van regels, bureaucratie en niet efficiënte processen en procedures. De organisatie van 'morgen' is juist slank, kan gemakkelijk bewegen en innoveren. En het belangrijkste: de mens kan aan de slag voor de maatschappij, waarbij de organisatie slechts facilitair is.

Deze transformatie vraagt om een heel nieuw soort leiderschap. Op welke wijze is hrd bezig met nieuwe vormen van leiderschap? En hoe goed kunnen hrd-professionals hun leidinggevende bijstaan in deze transitie van professionalisering en bewustwording? NVO2

wil graag een zichtbare bijdrage leveren aan de prestaties van professionals in organisaties en ontwikkelde daarom een reeks masterclasses over leiderschap.

### *Inhoudelijke bijdrage leveren*

In de masterclasses over leiderschap leer je een visie en een strategie op leiderschap te ontwikkelen, maar ook geven wij handreikingen hoe je concrete actieplannen kunt implementeren. Door het volgen van de masterclasses krijg je meerdere inzichten welke jij als hrd-professional op je eigen business kunt toepassen. Elke masterclass biedt concrete tools om dit 'nieuwe leiderschap' in de praktijk vorm te geven. Bekijk het aanbod op onze site:

[www.nvo2.nl/masterclasses](http://www.nvo2.nl/masterclasses)

## Extra ledenbijeenkomst met barbecue

Op maandag 21 september komen we bijeen om samen een koers uit te zetten voor de komende jaren. Met een gezellige barbecue als afsluiting van de zomer is het een ideaal moment om vakgenoten te ontmoeten, terug te blikken en ambities, wensen en mogelijkheden met elkaar te delen.

In deze ledenbijeenkomst gaan we samen op zoek naar antwoorden op vragen als: Waar

staan we als vereniging? Waar willen we als vereniging naar toe? Wat is daar voor nodig? Wat is op korte en langere termijn mogelijk? We maken graag gebruik van jouw ervaring, ideeën en creativiteit!

### *Aanmelden*

Meld je aan bij Inge Beckers, [ibeckers@nvo2.nl](mailto:ibeckers@nvo2.nl). Laat weten of je erbij bent!

## Gezocht: NVO2-redactielid voor TvOO

Bij TvOO is een redactieplek vrij voor een lid van NVO2. We zijn op zoek naar een hrd-expert met relevante ervaring in de hrd-branche. Uiteraard heb je affiniteit met schrijven en je kunt auteurs begeleiden, je bent nieuwsgierig, enthousiast, motiverend en inspirerend. Bovenal heb je een groot netwerk met potentiële auteurs of onderwerpen.

TvOO is een uitgave van Kloosterhof Neer BV en onderdeel van het lidmaatschap van de NVO2. Het redactielidmaatschap is in principe voor een jaar. Je vervult een brugfunctie tussen verenigingsthema's en de thema's van TvOO en onderhoudt regelmatig contact met het bestuur van NVO2. Deelname in de redactie van TvOO is op basis van onkostenvergoeding.

### Interesse?

Stuur voor 1 oktober een mail naar [hoofdredacteur@tvoo.nl](mailto:hoofdredacteur@tvoo.nl) met daarin jouw motivatie.

## Vacaturesite HRD pipl

Hrdpipl.nl is de enige vacaturesite binnen human resource development in Nederland. Ons doel: makkelijk vindbaar maken van banen en stages.

- Werkgevers starten hier hun zoektocht naar hrd-professionals.
- Hrd-professionals starten hier hun zoektocht naar vacatures.
- Studenten starten hier hun zoektocht naar stages in hrd.

Bezoek [www.hrdpipl.nl](http://www.hrdpipl.nl) of stuur een e-mail naar [info@hrdpipl.nl](mailto:info@hrdpipl.nl) voor meer informatie.

### Alle L&D en HRD vacatures op HRDpipl.nl



Organisatieleden: gratis - NVO2 leden: € 100 - Niet leden: € 250,-  
 Prijs per vacature, excl. BTW - staffelkorting is mogelijk - [info@hrdpipl.nl](mailto:info@hrdpipl.nl)



## NOBTRA-workshops: *b(l)ij blijven in je vak*

Elk jaar organiseert de NOBTRA, de Nederlandse Orde van Beroepstrainers, workshops. Dit zijn workshops voor en door trainers en andere professionele begeleiders van leren en ontwikkelen.

### wat je er vindt

Benut dit aanbod en vind er:

- inspiratie, herkenning, uitdaging;
- nieuwe methoden en werkvormen;
- een kijkje in elkaars keuken;
- aanscherping van de kunst en kunde van het trainersvak;
- ontmoeting met vakgenoten.

### wat je investeert

Voor NOBTRA-aangeslotenen zijn deze workshops gratis. Ben je niet aangesloten, laat je dan gratis introduceren.

Trakteer jezelf anders voor €45,- excl. BTW op een hele middag inspiratie, kennisdeling en netwerken.

### hoe je je aanmeldt

Meld je aan via [info@nobtra.nl](mailto:info@nobtra.nl). Vermeld voor welke workshop(s) je je opgeeft en wees welkom!

### waarom we dit organiseren

Waarom deze workshops? Omdat de NOBTRA staat voor de ontwikkeling van het trainersvak. Ook voor jou. Omdat de NOBTRA wil inspireren. Ook jou. Omdat de NOBTRA wil verbinden. Ook jou en je collega's. We noemen ons per slot van rekening 'Nederlandse Orde van Beroepstrainers'.

**NOBTRA. Als trainen je vak is.**

## PROGRAMMA NOBTRA-WORKSHOPS NAJAAR 2015



Ma. 28-09, 13.30-17.00 uur:

**Ben jij VUCA-proof? Tips en trends van het ATD-Congres 2015**

door Titia van der Ploeg (NOBTRA-Trainer van het Jaar 2014) en Adélka Vendl



Vr. 02-10, 13.30-17.00 uur:

**Van TOB naar TOP teams** door Ineke Khalil



Wo. 04-11, 13.30-17.00 uur:

**Brein vriendelijk trainen** door Sergio van der Pluijm

Kijk voor actuele informatie op [www.nobtra.nl/nobtra-workshops-2015](http://www.nobtra.nl/nobtra-workshops-2015).



### When digital becomes human

*Klantenrelaties in transformatie*

Steven van Belleghem

Lannoo Campus | Van Duuren Management,  
2015

ISBN 978 90 8203 376 2

Wat is Twitter mooi: het brengt je in contact met mensen die je al een tijdje volgt, maar nog nooit hebt ontmoet. Zo ook Steven van Belleghem. Hij deed via Twitter een oproep voor recensenten van zijn laatste boek 'When digital becomes human'. Ik reageerde en had enkele dagen later het boek in huis.

Hoe leuk is het vanuit België een envelop te krijgen, met op de postzegels een afbeelding van het boekomslag? Nog leuker is de cover zelf: een knipoog. En nóg veel plezanter is de persoonlijke boodschap van Steven op het schutblad. Daarmee krijgt de virtuele werkelijkheid van Twitter een menselijk karakter: de *personal touch*, die steeds belangrijker wordt in de digitale klantenrelatie. Het zijn juist deze details, die de klantgerichtheid bepalen en waar dit boek over gaat: "Iedereen praat immers over het digitale, waardoor het strategische van het menselijke contact vaak wordt onderschat."

Het boek is voor iedereen met interesse in de toekomst van klantenrelaties, maar met name om bedrijfsleiders te helpen bij het bepalen van hun langetermijnstrategie. "De klantenrelatie van de toekomst is een digitale én een menselijke relatie. Innovatie is nodig op beide dimensies. De meeste bedrijven erkennen hun achterstand in het digitale, maar overschatten de huidige kwaliteit van de menselijke contacten met mensen." Een hervorming van de klantenrelatie verloopt via twee assen: de digitale en de menselijke. Dit leidt tot een model met vier kwadranten waarin organisaties zich kunnen bevinden, waarbij het kwadrant 'when digital becomes human' natuurlijk het meest ideale is.

Hoeveel bedrijven zeggen in de praktijk dat zij de klant voorop zetten? En bij hoeveel bedrijven besef je als klant echt dat je goed geholpen wordt? In het licht van innovatieve, technologische ontwikkelingen, met inspirerende voorbeelden en duidelijke modellen laat Van Belleghem zien waarom extreme klantgerichtheid zo nodig is. Klanten zijn graag zelf aan zet. Die mogelijkheden worden in alle fases van het aankoopproces steeds belangrijker. Return on happiness: niet de leverancier, maar de klant neemt de controle over de relatie.

Dit boek is een inspirerende eyeopener, ook voor de vele hrd'ers die nog maar al te vaak intern gericht zijn. Het zet aan tot denken en spreekt tot de verbeelding. Persoonlijke aandacht, creativiteit, empathie en passie worden schaars. In tijden van schaarste ontstaat behoefte. Een oude economische wet, die we soms wel eens vergeten.

*Evelien van der Veen – eigenaar Plzant tekst & communicatie en eindredacteur van TvOO*



### Zo werken rollenspellen echt!

*Trainen met de methode van Karin de Galan*  
 Karin de Galan  
 Thema, 2015  
 ISBN 978 90 5871 979 9

Ondanks de uitnodigende titel raadt auteur Karin de Galan de lezer met klem af om het woord 'rollenspel' in de mond te nemen. Dat schrikt deelnemers in een training alleen maar af en leidt tot faalangst en weerstand. Ik geloof haar meteen, want ook ik ken de ongeruste gezichten als mensen een rollenspel, met of zonder acteur wordt beloofd. De Galan legt ook uit waarom er weerstand is tegen rollenspellen als trainingsmethode. Ten eerste is dat de aanname dat inzicht leidt tot vaardigheden. Maar iets weten en snappen betekent nog niet dat mensen het in de praktijk ook kunnen. Ten tweede wordt er in rollenspellen teveel en te lang geanalyseerd. Daardoor krijgen deelnemers een gevoel van 'ik weet het wel, maar het lukt dus niet'.

Met dit boek legt ze de basis om wél succesvol aan de slag te gaan met het oefenen van gewenst gedrag door middel van rollenspellen. Want ja, die blijven zo heten in het boek, dat zich richt op trainers. De Galan leert ons hoe we rollenspellen systematisch inzetten om maximaal effect te behalen. Ze noemt daarvoor drie pijlers voor succes: houd focus, geef effectief feedback

en werk met je hart bij de deelnemer. Het klinkt zo makkelijk, maar in de (groeps)dynamiek van een training kan elke trainer in valkuilen stappen waarbij hij zich laat verleiden om het doel uit het oog te verliezen, feedbackregels vergeet toe te passen of zich gaat irriteren aan 'lastige' deelnemers. Gelukkig kent De Galan als geen ander deze valkuilen en geeft doorlopend een soort Q&A voor het omgaan met moeilijke situaties.

Met de drie pijlers als basis, werkt De Galan twee soorten rollenspellen uit: het ontdekkend rollenspel, om de praktijk van de deelnemers te verkennen, en het intrainend rollenspel, waarbij theoretische kennis wordt vertaald naar oefenen met praktijksituaties. De Galan hanteert voor elke soort checklists met tips en adviezen over wat wel en niet werkt. Daardoor leest het boek als een praktische handleiding voor de trainer. De indeling van het boek is gelukkig geen gortdroge opsomming van lijsten of schema's met formules voor rollenspellen, maar een leesboek dat je stapsgewijs meeneemt in het begeleiden van deelnemers. De Galan 'souffleert' mij in het succesvol opbouwen van eigen trainingen. Als uitsmijter van deze handige handleiding, volgt dan nog een hoofdstuk over 'maar wat als ...?', waarin De Galan nog 22 situaties schetst waar je als trainer tegenaan kunt lopen. Een handig basisboek of oprisser voor trainers die het optimale resultaat uit rollenspellen willen halen.

*Annett Keizer – communicatiecoach & trainer*



### Draagvlak en draagkracht

*Besturen van complexe vraagstukken met procesmanagement*

Gert van der Kolk en Mari-Josée Dries  
Koninklijke Van Gorcum, 2015.  
ISBN 978 90 232 5389

Procesmanagement gaat over het inrichten en onderhouden van samenwerking tussen personen en partijen, die van elkaar afhankelijk zijn om draagvlak en draagkracht te realiseren voor doelen en resultaten die zij nastreven. Van der Kolk en Dries beschrijven op een vakkundige wijze hoe de procesmanager methoden en technieken kan inzetten om dat draagvlak en die draagkracht te organiseren. Daarbij gebruiken ze veel voorbeelden met een maatschappelijke context. Hun ACE-methode (Arrangeren, Combineren en Effectueren) en het gebruik van stuurvariabelen biedt de procesmanager mogelijkheden om de processen te begeleiden en te beïnvloeden – als hij de context ook echt snapt. Zou procesmanagement tot betere resultaten hebben geleid bij grote projecten bij de overheid, zoals de nieuwe ict-systemen bij de Belastingdienst of de uitbetaling van de PGB-nota's door de SVB? De daar gehanteerde projectmanagementmethoden leidden immers tot teleurstellingen, overschrijdingen en niet nagekomen toezeggingen.

*Willem de Vries – ict-architect*



### Kopmannen

*Wat leiders kunnen leren van topsporters en omgekeerd*

Jan de Schepper  
LannooCampus, 2015  
ISBN 978 94 014 2108 9

De titel verwijst naar de leider van een wielploeg: de 'kopman'. Dezelfde term kan ook in het bedrijfsleven worden gehanteerd. Wie staat er aan het hoofd/kop van het bedrijf, hoe leidt diegene het bedrijf? De Schepper beschrijft verschillende soorten leiders – bijvoorbeeld de spelverdeler, de visionair, de mentor – en hun kwaliteiten aan de hand van voorbeelden uit het Belgische bedrijfsleven en de sportwereld. De lijst met de sterke en zwakke punten van iedere kopman zet de lezer aan om na te denken over welk soort kopman hij is of zou willen zijn. Een verwijzing naar onderzoek waar naar gerefereerd wordt en een literatuurlijst ontbreken, waardoor het lastig is om verder in de materie te duiken. De opbrengst gaat naar de stichting Habbekrats, die diverse projecten aanbiedt aan kansarme jongeren. Het boek is actueel, helder en goed leesbaar en geeft leiderschapsconcepten op een duidelijke en eenvoudige manier weer.

*Annette Booiman – oefentherapeut-Mensendieck en biofeedbacktherapeut*



### Managen van transities

*Hoe je medewerkers echt meekrijgt in verandering*  
 William Bridges  
 Thema, 2015 5e druk  
 ISBN 978 90 5871 973 7

'De mortuis nil nisi bonum', over de doden niets dan goeds. De herdruk van dit boek uit 2003, geschreven door wijlen William Bridges, geeft geen enkele aanleiding daar anders over te denken. Doerspikt met aansprekende voorbeelden en rake citaten neemt Bridges je mee in de wereld van organisaties waar non-stop veranderingen plaatsvinden. Eigenlijk, zo meent hij, moeten mensen inzien dat verandering tot doel heeft om datgene wat niet verandert te behouden. Verandering, vernieuwing of de terugkeer van de verdwenen jeugdige vitaliteit, loopt als een rode draad door de levenscyclus van elke organisatie. Tenminste, als je de juiste keuze maakt. "Een verandering die plaatsvindt zonder dat mensen een transitie doormaken, is niet meer dan een herschikking van de stoelen." Het is daarom zaak om het transitieproces van mensen zorgvuldig te begeleiden. Transitie begint met een einde en juist loslaten is voor de meesten onder ons lastig. Hoezo herkenbaar, ook in het niet-werkende leven?

*Carolijn Winnubst – adviseur leren & ontwikkelen in de professionele dienstverlening*



### Zorg vraagt leiderschap

Dick Both & Alex de Bruijn (red.)  
 Scriptum, 2014  
 ISBN 978 90 5594 947 2

Zorg vraagt leiderschap; of vraagt leiderschap zorg? Dat is de niet gestelde vraag die een antwoord krijgt in dit boek. Aan de hand van de acht leiderschapsaspecten van Matthieu Weggeman, bieden de auteurs handvatten aan zowel uitvoerende als leidinggevende medewerkers in de zorg. Ze gaan daarbij uit van de professionaliteit van de medewerkers. In dit praktische handboek zijn de parallelprocessen in een organisatie helder beschreven. De verantwoordelijkheid en regie van zowel de zorgvrager als de professional zijn het uitgangspunt. Het boek biedt veel handreikingen voor reflectie en dialoog. Elk hoofdstuk sluit af met opdrachten, die individueel uitgewerkt kunnen worden, maar ook als teamopdracht ingezet kunnen worden. Daarmee geeft het niet alleen een aanzet tot individuele reflectie, maar helpt het een team ook om de dialoog aan te gaan met als doel de zorg te optimaliseren en de regie daar te laten waar deze hoort. Een aanrader voor een ieder werkzaam in de zorg.

*Jacqueline Santbergen – adviseur en coach*



*Leren* duurzaam verbonden aan presteren. Een antwoord op vragen over het rendement van *leren* en presteren van vandaag en morgen. Onmisbaar voor leerdirecteuren, leerprofessionals, opleiders en managers.

Dit boek is een dialoog waarin lerend Nederland haar visie geeft op *leren* en presteren. Een manifest dat inzicht geeft in de waarde van *leren*.

Bernard Wientjes verwoordt het thema als volgt:  
'Voor onze toekomst is *leren* alles.'

Bestel nu bij  
**bol.com**



Bestel nu bij **bol.com**

'Organisatiecoaching' is een relatief nieuwe term die opduikt bij organisatie-adviseurs en coaches. Organisatiecoaches zoeken naar nieuwe horizons; ze onderscheiden zich doordat zij duurzame verandering in organisaties willen bewerkstelligen.

Veranderen van organisaties is altijd lastig. Dit boek biedt een inkijkje in de verschillende manieren waarop professionele begeleiders bijdragen aan het leren van en door organisaties. Het boek biedt een diversiteit aan casuïstiek en benaderingen van organisatiecoaches in de praktijk.

Verschillende auteurs laten zien hoe zij succesvol zijn in hun streven naar duurzame verandering.

Ook beschrijven zij open en eerlijk hun moeilijkheden, missers en blunders. Dat maakt het boek tot een rijke beschrijving van de 'state of the art' van dit nog jonge vakgebied.

De grote rijkdom aan praktijkmateriaal en benaderingen is bedoeld als inspiratiebron voor andere coaches en adviseurs die hun professionele repertoire uit willen bouwen of aan willen scherpen. Het boek biedt daartoe een aantal uitgangspunten die het handelen van organisatiecoaches richting kunnen geven. Tegelijkertijd benadrukt het boek dat organisatiecoaching ook een 'eindeloze zoektocht' is, en daardoor juist zo de moeite waard

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**Leren I Talent I Werk**  
**ISSN 2211-4513**

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TVOO bedient een groot netwerk van bevoegen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V.  
 Napoleonsweg 128A,  
 6086 AJ NEER  
 T. 0475-597151  
 F. 0475-597153  
 info@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Hoofredactie**  
 Audrey de Jong  
 hoofredacteur@tvoo.nl

**Eindredactie**  
 Evelien van der Ven,  
 Plzant tekst & communicatie  
 www.plzant.nl

**Redactie**  
 Inge Beckers, NVO2  
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance  
 Advies  
 Erik Deen, Kessels & Smit  
 Wiljo Florijn, NVP  
 Jim van Hulst  
 Pascal van Loo  
 Eline Steenhuisen, TNS NIPO  
 Cristel van de Ven, Factor Vijf

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatut.

**Bladmanagement en redactiesecretariaat**  
 Loes Helwegen  
 loes@kloosterhof.nl  
 Janet Rienties  
 janet@kloosterhof.nl

**Vormgeving**  
 Marie-José Verstappen  
 marie-jose@kloosterhof.nl

**Marketing**  
 Eric Vullers  
 eric@kloosterhof.nl  
 T. 0475-597151  
 F. 0475-597153  
 www.tvoo.nl

**Online & Projecten**  
 Jorg Winkelmolen  
 jorg@kloosterhof.nl

**Adviescommissie**  
 Jo Caris, Tias Nimbis  
 Ria van Dinteren, Cnop  
 Paul van Esveld, CEDEO  
 Nina Lazeron, Academia Aemstel  
 Gerard van der Molen, Sanoma  
 Han Nijting, Ministerie van Infrastructuur en Milieu  
 Wouter Reynaert, Fontys Hogescholen  
 Rick de Rijk, Vetron  
 Manon Ruijters, Twynstra Guddé  
 René Schalk, Universiteit van Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie

Saskia Tjepkema, Kessels & Smit  
 Carla Wijers  
 Janneke Schenning, Marant  
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit  
 Amsterdam  
 Ria van 't Klooster, NRTO

**Vaste medewerkers**  
 Ger Drienen  
 Ria van 't Klooster  
 Guido van de Wiel

**Administratie**  
**Papieren abonnement**  
 Abonnementsprijs: € 47,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 57,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegeven op wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

**Digitaal abonnement**  
 Abonnementsprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:  
 Yvonne van Pol  
 T. 0475-600944  
 F. 0475-597153  
 yvonne@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Versrijningsdata**  
 Jaargang 5  
 Nr. 4 1 augustus 2015

Jaargang 6  
 Nr. 1 maart 2016  
 Nr. 2 juni 2016  
 Nr. 3 september 2016  
 Nr. 4 december 2016

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 5  
 Nr. 4 1 augustus 2015

Jaargang 6  
 Nr. 1 december 2015  
 Nr. 2 1 februari 2016  
 Nr. 3 1 mei 2016  
 Nr. 4 1 augustus 2016

Auteursinstructie  
 www.tvoo.nl

**Reserveren en aanleveren advertenties**  
 Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren I Talent I Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**December draagt als thema:**

**Talent**

**Rondetafelgesprek rond het thema 'Leren met rendement'.**

L&D professionals van toonaangevende organisaties in gesprek

**Promotie**

Ondernemersschap en stress

**Grenzen aan de groei van talent**

Een kritische beschouwing

**Prof. dr. Lidewey van der Sluis over**

Talentontwikkeling in Afrika

**Showcase Young Professionals – Arcades**

Projectscan Drechtsteden

**Benutten van talenten met afstand tot de arbeidsmarkt**

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**2015-4 verschijnt begin december 2015.**

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:  
[www.tvoo.nl](http://www.tvoo.nl)

**www.tvoo.nl**



# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



## FCE biedt leertrajecten voor:

- strategisch advies in HRD en organisatieleren
- ontwerpen van krachtige leertrajecten
- organisatieontwikkeling en veranderprocessen
- talentontwikkeling van team en individu
- procesbegeleiding en faciliteren
- Appreciative Inquiry en actieonderzoek


bevlogen docenten • praktijk en wetenschap • kleine groepen • actief leren • actuele onderwerpen • ook workshops!

We zijn al 30 jaar een platform voor professionalisering van HRD-ers en veranderprofessionals. Naast het organiseren van kortere en langere leertrajecten ondersteunen we ook vakpublicaties en financieren praktijkonderzoek.

Meer informatie: [www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com)



FOUNDATION FOR  
**CORPORATE  
EDUCATION**



Hulp nodig bij het vinden van  
een goede opleiding?

## Kijk of de aanbieder Cedeo-erkend is!

Bent u verantwoordelijk voor de inkoop van opleidingen, outplacement-trajecten of andere HR-diensten voor uw organisatie? Kijk dan eerst op [www.cedeo.eu](http://www.cedeo.eu), vóór u een shortlist opstelt. Daar vindt u aanbieders van HR-diensten die Cedeo-erkend zijn. Dat wil zeggen dat minimaal 80% van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. Ook weet u zeker dat deze beoordeling actueel is. Want om hun Cedeo-erkenning te behouden moeten aanbieders elke twee jaar een nieuw Cedeo-klanttevredenheidsonderzoek positief afsluiten. Dit wordt uitgevoerd onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector: dus onder collega's van u. Zijn die tevreden over een bepaalde opleider?

**Check het op [www.cedeo.eu](http://www.cedeo.eu)**



**cedeo**\*  
\*herkent kwaliteit