

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 3

09-2016
jaargang 6



Globalisering

Marijn de Geus:

Een shortcut naar internationaal succes

Interview met Ron Meyer:

Dood van de expat

Interview met Jitske Kramer:

Globalisering in de corporate tribe

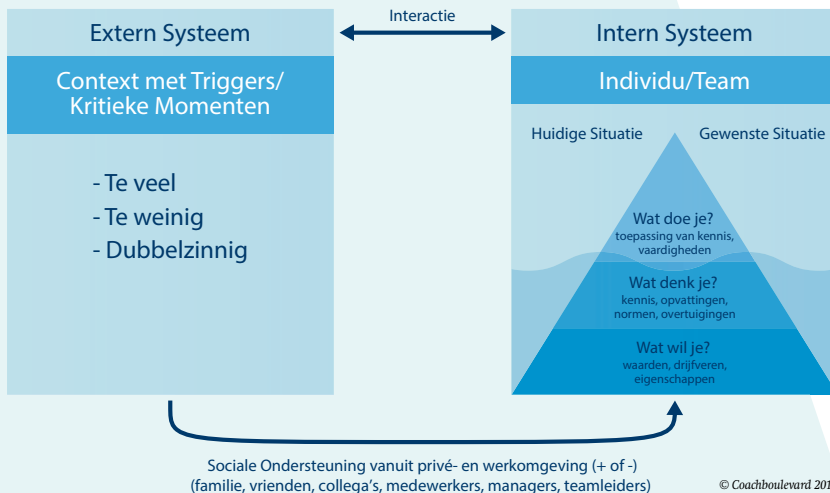
Alleen in interactie wordt talent zichtbaar

Clifton en Buckingham (2003) definiëren een talent als 'elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op een productieve manier kan worden ingezet'. Een talent kan volgens hen besloten liggen in een manier van handelen, een manier van denken of een manier van zich gedragen.

Coachboulevard (2016) biedt met de 5 Kritieke Succesfactoren een kader om veranderprocessen op individueel, team- en organisatieniveau inspirerend te begeleiden: Context, Meetlat, Eigenaarschap, Ijsberg en Hier-en-Nu. Coachboulevard maakt een duidelijke verbinding tussen Talent en de Kritieke Succesfactor Ijsberg en gaat daarbij nog een stapje verder: alleen in een context en interactie met anderen wordt talent zichtbaar.



Lingsma, M. & Scholten, M. (2010). *Coachen op competentieontwikkeling*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Netissen



- ▶ Erkende coachopleidingen met PHBO-diploma
- ▶ St!R erkend
- ▶ NOBCO EQA geaccrediteerd: 3 Foundation en 1 Practitioner
- ▶ BTW-vrijgesteld

Wilt u meer weten hoe u uw talenten beter kunt benutten: kom dan naar onze gratis infomiddag. Meer informatie en aanmelden interactieve infomiddag inclusief proefflessen:

www.coachboulevard.nl

Kwaliteiten van mensen komen in niet goed opgezette bedrijfsprocessen onvoldoende uit de verf. 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. Het niet of onvoldoende benutten van talent is de achtste verspilling.

LeanTeamcoaching is praktische organisatiecoaching waarbij het essentieel is om talenten van medewerkers en stakeholders goed én duurzaam uit de verf te doen komen. De kracht van de CB Leergang LeanTeamcoach (met PHBO-diploma LeanTeamcoach) is het combineren van het lean-gedachtegoed en bijbehorende vaardigheden met het systeemgericht en progressiegericht werken als teamcoach. Coachboulevard werkt intensief samen met Valuebridge.



globalisering

Hoe normaal is globalisering?

De redactievergadering van TvOO is gestart en we belanden in een discussie over boekrecensies. Moeten we die nu wel of niet opnemen? En is het niet handiger om ons te beperken tot de Nederlandse boeken, in plaats van vooral de internationale bestsellers op te nemen? Voordat wij toe zijn aan enig oordeel, zijn er een paar redactieleden die supersnel een aantal internationale sites tevoorschijn toveren op hun smartphone om te laten zien dat dit probleem globaal al lang getackeld is. We hebben apps die razendsnel de beste samenvattingen van boeken uit ons werkveld laten zien. Een globale oplossing voor ons Nederlandse redactieprobleem.



Globalisering is in veel opzichten 'normaal' geworden in ons werk. We hebben in toenemende mate te maken met een internationale arbeidsmarkt, waarbij Nederlands werk in het buitenland gedaan wordt. Nederlandse bedrijven maken daarnaast steeds meer gebruik van technici en andere werknemers uit het buitenland. Denk maar aan callcenters, die bemenst worden door operators uit lagelonenlanden, of technische bedrijven, die technisch talent aantrekken uit landen als Korea en China. Naast deze werknemersuitwisseling zien we dat grote bedrijven zich niet beperken tot de Nederlandse of Europese markt. Veel bedrijven verkopen hun producten wereldwijd. En dit wordt allemaal mogelijk gemaakt dankzij de nieuwe technologie. Datumprikkers zijn in verschillende wereldtijden beschikbaar en internationale vergadertools maken internationaal samenwerken steeds makkelijker.

Deze globalisering brengt op het gebied van leren en ontwikkelen zo zijn eigen uitdagingen mee. Want hoe ontwerp je een globaal trainingsprogramma voor verschillende landen en werelddelen? En wat doe je met cultuurverschillen in je organisatie als er zeventig nationaliteiten rondlopen? En hoe maak je afspraken? Is afspraak = afspraak voor iedereen helder? Of moet je daar iets speciaals voor doen? Het brengt ook mooie extra's met zich mee, die globalisering. Nieuwe culturen en gedrag voegen iets toe aan ons eigen repertoire. Diversiteit is niet meer te stoppen en zorgt ervoor dat we in een nieuwe fase zitten van leren en ontwikkelen. Het is niet voor niets dat het boek van corporate antropologen Jitske Kramer en Danielle Kramer gekozen is tot managementboek van het jaar. We worstelen immers als hrd'er allemaal met de vraagstukken die een toenemende globalisering met zich meebrengt.

Snel, sneller en snelst. Dat lijkt een gevolg van de globalisering, in combinatie met innovatieve techniek. Een direct uitvloeisel van de globalisering is dat we niet meer onder de 24-uurs economie uit kunnen en in overleg zijn op tijden waarop we soms graag zouden willen slapen. Terug naar onze redactieboeken. We besluiten om de globale apps hun werk te laten doen in 2017. We downloaden onmiddellijk de app 'getabstract' om een indruk te krijgen van het aanbod. Vanwege het globale thema hebben we dit keer een tweetalig nummer. Hoe lang zal het duren voordat TvOO helemaal in het Engels verschijnt? Veel leesplezier gewenst met dit nummer. Toch ook nog een beetje in het Nederlands.

Ria van Dinteren en **Jolanda Botke**
hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl

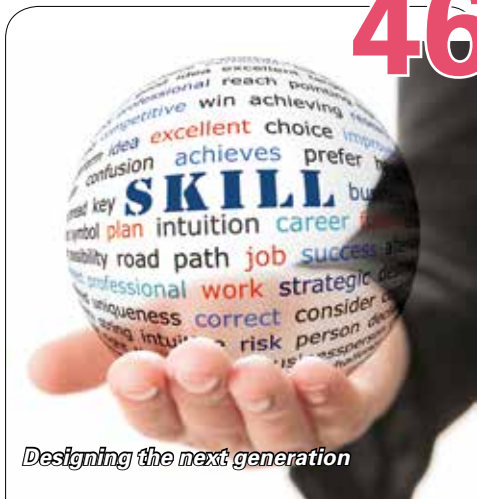


Internationaal leren en ontwikkelen

PRAXIS

Grenzeloze verbazing <i>Janneke Schenning</i>	8
Internationaal leren en ontwikkelen Interview met Jasmijn de Boer <i>Jim van Hulst</i>	10
Zet jezelf op de wereldkaart Trainerstool <i>Astrid de la Fuente</i>	14
New Perspectives <i>Laureen Tilmans</i>	17
Het moet nu dus anders! Interview met Koko Nakahara <i>Ria van Dinteren</i>	22
De ethiek van presteren <i>Sjoerd Hogenbirk</i>	25
Shortcut naar internationaal succes <i>Marijn de Geus</i>	32

46



Designing the next generation

WETENSCHAP

**Globalisering:
hoe kan ik blijven meedoen?**

Lidewey van der Sluis

42

**Designing the next generation of
corporate academies**

Nick van Dam & Jacqueline Brassey

46

De dood van de expat

Interview met Ron Meyer

Gerard van der Molen

53

Promotie

De effectiviteit van coaching

Tim Theeboom

60

Promotie

Working = Learning

Miranda Snoeren

62

■ = globalisering

68



Globalisering in de corporate tribe

VARIA

Column

**The Global Shift from Learning
to Performance with 70:20:10**

Charles Jennings

66

Globalisering in de corporate tribe

Interview met Jitske Kramer

Ria van Dinteren

68



Grenzeloze verbazing

Janneke Schenning

8

Internationaal leren en ontwikkelen

Interview met Jasmijn de Boer

Jim van Hulst

10

Zet jezelf op de wereldkaart

Trainerstool

Astrid de la Fuente

14

New Perspectives

Laureen Tilmans

17

Het moet nu dus anders!

Interview met Koko Nakahara

Ria van Dinteren

22

De ethiek van presteren

Sjoerd Hogenbirk

25

Shortcut naar internationaal succes

Marijn de Geus

32



■ Janneke Schenning

Grenzeloze verbazing

Toevallig zag ik laatst een filmpje voorbijkomen waarin Maurice de Hond in een uitzending van Sonja Barend in 1995 voorspelde wat je binnen tien tot vijftien jaar zou kunnen met internet. Bijna verbazingwekkend om terug te kijken en te zien hoe de monden van velen in het publiek destijds openvielen bij het horen van voor ons alledaagse zaken: het gebruik van e-mail, het online bestellen van een koelkast of bank of online zakendoen. We zijn inmiddels ruim twintig jaar verder en de mogelijkheden zijn nog veel verder gegaan dan in dit fragment werd voorspeld. Wereldwijde kennis- en informatie-uitwisseling is voor ons de normaalste zaak van de wereld.

Vooral de snelle ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie en de modernisering van de vervoermiddelen hebben de globalisering in een enorme stroomversnelling gebracht. Waar we ruim twintig jaar geleden bij globalisering voornamelijk dachten aan fysieke grenzen en verplaatsing van goederen, weten we nu dat de mogelijkheden eindeloos en tegelijkertijd zeer laagdrempelig zijn. Een appje is snel verstuurd en een vliegticket boek je tegenwoordig gewoon online.

Globalisering brengt naast enorme nieuwe mogelijkheden ook nieuwe onzekerheden en complexiteit met zich mee. Door de razendsnelle veranderingen in de markt zijn jonge start-ups in staat gebleken om hele branches met gevestigde partijen te ontwrichten. Logisch dat juist nu veel organisaties en medewerkers zich ontworstelen aan bestaande systemen en structuren. We zien dat medewerkers steeds meer regie willen nemen in hun werk, in zelfsturende teams of steeds wisselende *tribes*. In het interview met Jitske Kramer lees je meer over haar visie als 'corporate

antropoloog' op toenemende globalisering in organisaties. Verder in dit nummer – naast de vaste rubrieken – een internationale bijdrage van Charles Jennings over de *global shift* van leren naar presteren. Nick van Dam en Jacqueline Brassey nemen ons mee in de wereld van de corporate academies. Lidewey van der Sluis gaat in op talentontwikkeling en globalisering. Daarnaast twee artikelen die ingaan op de route naar internationaal succes (Laureen Tilmans en Marijn de Geus). Jasmijn de Boer van Antalis vertelt hoe het is om als learning & developmentmanager te werken in een internationale organisatie. En Ron Meyer gaat in op de veranderende rol van de expat en *crossborder learning and leadership*. Verbinden en delen spelen een cruciale rol in internationalisatie 3.0, volgens Ron Meyer. Dit nummer van TvOO levert daar een bescheiden bijdrage aan.

Bewaart u dit exemplaar goed? Lees in 2026 de artikelen nog eens na en grinnik dan maar over hoe we in 2016 dachten over de ontwikkelingen die ons nog staan te wachten. ■

Janneke Schenning, lid adviesraad TvOO

Jasmijn werkt het grootste deel van de week in Nederland, maar is afwisselend elke week een of twee dagen in België. “Ik vind het belangrijk om face to face contact te hebben, mijn collega’s ook echt te zien en te spreken en niet alles via de mail of telefoon te doen,” zegt Jasmijn. “Als ik ergens verantwoordelijk voor ben, dan wil ik er ook zijn om zo goed in te kunnen spelen op de I&d-behoefte.” En dat is niet altijd even gemakkelijk, want het betekent dat je soms lange dagen maakt door de reistijd.

In de regio West-Europa is Jasmijn verantwoordelijk voor learning & development binnen de Benelux. Aangezien het hoofdkantoor in Frankrijk staat (zie ook in het kader verderop), is dit de leidende regio voor de wereld. Vanuit Frankrijk worden de koers en het beleid van het concern bepaald. “In Frankrijk hebben we op ons hoofdkantoor een I&d-directeur met een I&d-team die wereldwijd, samen met de hr-directeuren van de regio’s, het kader voor I&d-beleid van Antalis neerzetten. Dit I&d-team biedt ondersteuning aan alle I&d-collega’s binnen Antalis. Zo ontwikkelen ze een aantal internationale (leiderschaps-) programma’s en zorgen ze ervoor dat ons online leerplatform (WeConnect) goed functioneert en verder

doorontwikkeld wordt. Ons hr-team in de Benelux bestaat uit een hr-manager BE met twee hr-professionals in België en een hr-manager NL met twee hr-professionals in Nederland. Binnen dit hr-team ben ik verantwoordelijk voor I&d in beide landen. Samen met de hr-managers van België en Nederland rapporteer ik rechtstreeks aan onze West-Europese hr-directeur.

Mijn voornaamste werkzaamheden zijn het identificeren, analyseren van de ontwikkelbehoefte en het maken en uitvoeren van het (jaarlijks) I&d-plan, inclusief budget. Daarnaast adviseer ik medewerkers en managers over ontwikkelvragen. Trainingen ontwikkel ik vaak samen met externe leveranciers of interne ‘expertcollega’s’. Deze trainingen zijn zowel online als klassikaal (face to face).”

Je bent verantwoordelijk voor opleiden en ontwikkeling. Wat doen jullie aan je eigen ontwikkeling?

“Elk jaar hebben wij onze professionaliseringsdagen in Frankrijk. Daar komen alle I&d-professionals bij elkaar. In deze twee dagen krijgt iedereen de kans om best practices te delen. We wisselen ervaringen uit en ontvangen sprekers uit het vakgebied. Leerzaam en vooral ook erg leuk.



Jasmijn de Boer heeft arbeids- en organisatiepsychologie gestudeerd. Vanuit haar rol als hrd-professional begeleidt ze al ruim vijftien jaar diverse grote (internationale) organisaties, waaronder Heineken en Essent, bij het vormgeven van hun learning & developmentstrategie, beleid en ontwikkelprogramma’s. Sinds 2014 is zij learning & developmentmanager voor Antalis in de Benelux.

Daarnaast hebben we binnen ons online leerplatform een eigen e-community, voor alle I&D-specialisten van Antalis wereldwijd. Hier kun je vragen stellen over het vakgebied en succesverhalen delen over bijvoorbeeld goed ontvangen programma's. Ook hebben we hier een kennisbank waarin we allerlei informatie met elkaar delen."

Antalis

Antalis is een Frans bedrijf met het hoofdkantoor in Parijs. Het is de grootste Europese distributeur van papier, producten voor visuele communicatie en verpakkingsoplossingen voor professionals. In 2000 zag Antalis het levenslicht met de samenvoeging van ongeveer veertig internationale distributeurs overal ter wereld.

Kerncijfers

- Jaarlijkse omzet: €2.625 miljard in 2015
- Nummer 1 in Europa en nummer 2 wereldwijd
- Actief in 43 landen in vijf continenten
- Meer dan 5.800 werknemers
- 14.000 leveringen per dag wereldwijd
- 107 distributiecentra wereldwijd
- 1,7 miljoen ton papier verkocht in 2015

Wat voor soort programma's bieden jullie aan je medewerkers?

"Wij bieden veel online aan via ons leerplatform. Denk hierbij aan modules over communicatievaardigheden, timemanagement, productinformatie, leiderschap en veiligheid en gezondheid. Dit zijn deels standaardmodules die we hebben aangekocht. Daarnaast maken we ook zelf modules, waarbij we ondersteuning krijgen van een e-learningsspecialist uit het I&D-team van ons hoofdkantoor. Vaak gaan

deze modules over onze producten, of bijvoorbeeld over thema's als gezondheid en veiligheid. Voor dit soort e-learningen maken wij gebruik van de *autoringtool* Mohive, een saas-applicatie (software as a service) waar we een licentie voor hebben. Ik ben dan verantwoordelijk voor het didactisch deel van de e-learning. Iemand anders, bijvoorbeeld een productmanager, neemt de inhoud voor zijn rekening. De ontwikkeling van de e-learning doe je dus altijd samen met een inhoudelijke expert binnen Antalis. Naast dit alles hebben we een klassikaal aanbod van trainingen (onder andere product-, systeem- en salestrainingen), workshops en meer formele, gecertificeerde opleidingen (zoals bijvoorbeeld bhv- of heftruckopleidingen). Tot slot hebben we op dit moment een groot langdurig changeprogramma lopen dat DNA, *Deliver the New Antalis*, heet. In dit programma kijken we continu kritisch naar onze eigen prestaties, onze manier van werken en hoe we nog efficiënter kunnen werken en beter kunnen aansluiten op de behoeften van onze klanten en de markten waarin we actief zijn. In dit programma komen diverse aspecten aan bod, zoals processen, cultuur, structuur maar ook de competenties van de medewerkers. De markt van papier, maar ook van verpakkingen, is namelijk behoorlijk in beweging, onder andere door de digitalisering en het toenemend gebruik van e-commerce. Op deze continue veranderingen willen we kunnen blijven inspelen en onze medewerkers ondersteunen met dit programma."

Bij veel internationale bedrijven is de voertaal Engels. Hoe is dit bij jullie?

"Bij ons op managementniveau gaat veel in het Engels. Alle communicatie- en opleidingsprogramma's op West-Europees niveau worden ook in het Engels opgeleverd. Voor België moet ik alles naar het Nederlands en het Frans vertalen. Het is volgens de

Belgische wet namelijk verplicht om alle opleidingsprogramma's en communicatie tweetalig op te leveren. Daarom manage ik ook de vertalingen. Dit doen we zelf of we besteden het uit. Dat levert wel veel extra werk op. Ik heb geleerd dat vertalen echt een vak apart is."

Hoe krijg jij de opleidingsbehoeften van de organisatie helder?

"Dat doe ik vooral door met alle managers de ontwikkeling van de medewerkers uit hun team te bespreken. Elk jaar, nadat de managers hun pdr-gesprekken (performance development reviews) met medewerkers hebben gevoerd, haal ik het net op. Ik plan dan met elke manager een gesprek om de ontwikkelings- en loopbaanbehoeften van hun team te bespreken. Op deze manier krijg ik een heel goed beeld van alle behoeften binnen Antalis. Het kost me veel tijd, maar het is essentieel voor een goede inventarisatie en analyse van de ontwikkelbehoeften. Na deze gesprekken bepaal ik dan samen met onze West-Europese hr-directeur de richting, de prioriteiten en het budget voor I&D voor het komend jaar. Uiteraard heb ook regelmatig individuele gesprekken met medewerkers en managers over ontwikkeling. Dit gebeurt gedurende het hele jaar door."

Wat heb je geleerd van het werken bij een internationaal bedrijf?

"Ik heb in het internationale werkveld echt geleerd om meer te accepteren en minder snel te veroordelen. Dat is eigenlijk al begonnen bij Heineken, mijn vorige werkgever, en dat gebruik ik nu ook bij Antalis. Belangrijk bij het werken met verschillende culturen is dat je je ook verdiept in andere culturen, om deze beter te begrijpen en te respecteren. Daarnaast heb ik door de diversiteit aan culturen ook geleerd om op een andere

Je moet leren om je te verdiepen in een andere cultuur en op een andere manier naar je eigen cultuur te kijken

manier naar mijn eigen cultuur te kijken. Dat is ook het leuke aan het werken in een internationaal bedrijf. Wij Nederlanders zijn behoorlijk direct en moeten over het algemeen weinig hebben van hiërarchie. De Fransen zijn echter behoorlijk hiërarchisch ingesteld. Die tegenstelling gebruiken we soms, op een humorvolle wijze, in meetings om elkaar beter te leren kennen en te begrijpen, uit te dagen en om samen te blijven leren." ■

Jim van Hulst, *redactielid TvOO*



Astrid de la Fuente

trainerstool

Zet jezelf op de wereldkaart

Onlangs besprak ik met een collega een kennismakingsoefening die ons beiden dierbaar is. Zelf gebruik ik deze oefening, 'Zet jezelf op de kaart', graag aan het begin van een trainingstraject dat zich richt op persoonlijke en/of teamontwikkeling. Je kunt er namelijk echt de diepte mee in. Het verhaal van mijn collega over de toepassing ervan in haar werk met vluchtelingen ontroerde me. Ook daar blijkt het een krachtige oefening. De kaart van Nederland doopte zij voor deze doelgroep om tot 'de wereldkaart'.

Collega Dana geeft trainingen aan vluchtelingen. Met hun verblijfsvergunning op zak en de zekerheid van een toegewezen dak boven hun hoofd, zijn ze toe aan de zoektocht naar werk. In een training van acht dagdelen bereiden ze zich voor op toetreding tot de arbeidsmarkt. Activering is het sleutelwoord. Elke trainingsgroep bestaat uit tien

deelnemers van uiteenlopende leeftijden en opleidingsniveaus, uit verschillende landen, mannen en vrouwen door elkaar. De meesten zijn alleen, zonder familie of vrienden, naar Nederland gekomen. Sommigen nog maar kort geleden, anderen al wat langer. Allemaal hebben ze behoefte aan concrete handvatten.

De deelnemers zelf zijn het uitgangspunt. De eerste vier dagdelen besteden ze daarom aan de vragen 'wie ben ik?', 'wat wil ik?', 'wat kan ik?' en 'wat past bij mij en waarom?'. Tijdens de volgende meer praktische dagdelen stellen ze hun cv op en oefenen ze netwerk- en sollicitatiegesprekken. Tot slot presenteren ze zich aan relevante partijen en netwerkcontacten. De training start op de eerste dag met de kennismakingsoefening 'Zet jezelf op de wereldkaart'.

Trainersinstructie 'Zet jezelf op de wereldkaart'

Doelstelling

Een goed begin is het halve werk en met zo'n diverse groep al helemaal. Deze uitgebreide kennismakingsoefening legt op een speelse manier de basis voor het verdere traject. Deelnemers maken zowel contact met zichzelf als met elkaar.

Methodiek

Deze kennismakingsoefening wortelt in psychodrama. Psychodrama gebruikt dramatechnieken voor persoonlijke groei in individuele en groepstrajecten. De methodiek spreekt tot de verbeelding en nodigt uit tot fysiek ervaren. Door letterlijk verschillende standpunten in te nemen, ontstaan nieuwe perspectieven, meer keuzevrijheid en een uitgebreider handelingsrepertoire.

Aantal deelnemers

Minimaal drie, maximaal tien.

Duur

Afhankelijk van de groepsgrootte: een half tot anderhalf uur.

Stappenplan

Je leidt deze oefening in met de opmerking nieuwsgierig te zijn naar de deelnemers en naar waar ze vandaan komen. Tafels en stoelen gaan aan de kant, zodat er een zo groot mogelijk 'speelveld' ontstaat.

Stap 1: de wereldkaart

In het speelveld ligt een berg touwen, lijnen, klauwen wol, kussentjes, mandjes, lapjes stof en andere voorwerpen. Nodig de deelnemers uit om met elkaar op de vloer in beeld te brengen waar in de wereld ze vandaan komen. Het begin is soms wat onwennig. Vragen als 'waar ligt Afrika?' of 'waar is Nederland?' brengen dan de boel op gang. Meestal zijn de deelnemers aangenaam verrast door eens iets anders dan het geijkte voorstelrondje zittend in de kring. De uitvoering verloopt vaak lacherig: ze lopen elkaar in de weg, zijn de windrichtingen kwijt, iemand struikelt over een landsgrens, een ander verplaatst zo maar de Middellandse Zee ("O, is dát wat dat blauwe lapje voorstelt!"). Dan ligt er een wereldkaart: hún gezamenlijke wereldkaart.

Stap 2: land van herkomst

Iedereen gaat staan in zijn of haar land van herkomst. Vraag de deelnemers een voor een vanaf die plek iets te vertellen over zichzelf. Wat dat is, staat ieder geheel vrij. Er is altijd wel iemand die wil beginnen. Telkens vertelt een deelnemer en luisteren de anderen. Moedig hen aan de verteller vragen te stellen. Vaak gaan die over het gezin of eerder werk, of, bij deze doelgroep, over het vluchtverleden of de inburgering in Nederland. Als een deelnemer elders nog familie heeft, kun je hem of haar vragen naar het betreffende land op de wereldkaart te lopen. Hetzelfde geldt voor de vraag of iemand na vertrek en vóór zijn of haar komst naar Nederland nog ergens anders heeft gewoond of gewerkt. Dat houdt iedereen letterlijk in beweging.

Stap 3: land van toekomst

De training richt zich op het leven in Nederland en het werken aan de toekomst. In deze stap verplaatst iedereen zich dan ook naar



Nederland. Dat kan bijvoorbeeld op volgorde van jaar van aankomst. Ook in deze stap valt er van alles te vertellen en te vragen: 'wat hoop je hier te bereiken?', 'wat verwacht je van deze training?', 'wat heb je al ondernomen om je in Nederland thuis te voelen?'

Stap 4: jezelf op de wereldkaart

Als laatste zet je jezelf op de wereldkaart. Je vertelt iets over jezelf en stelt je open voor vragen.

Stap 5: terug naar het hier-en-nu

Geef de groep de gelegenheid een foto te maken, met of zonder iedereen, of juist van individuele deelnemers, op hun eigen plek op de wereldkaart. Tot slot vraag je de deelnemers de wereldkaart samen op te ruimen en de ruimte weer in te richten voor de training. Maak de overstap naar het hier-en-nu van de training door een pauze en het volgende programmaonderdeel aan te kondigen.

Tips en aandachtspunten

- Nodig alle deelnemers uit tot zelfzorg: iedereen is vrij om te vertellen wat hij of zij wil en ook om vragen wel of niet te beantwoorden.
- Houd de balans tussen ruimte geven aan ieders verhaal en het managen van energie, aandacht en tijd. Tussen stap 2 en 3 zou je kunnen pauzeren.
- Maak de overgang naar de volgende deelnemer door de laatste verteller te bedanken.
- Leg in de oefening alvast een verband

met het doel van de training. In dit geval was dat niet het uitdiepen van het vluchtverleden, maar bewegen naar de toekomst in Nederland.

- Mogelijk komen herinneringen en trauma's boven of worden gemis en verdriet ineens sterk gevoeld. Soms is de vraag 'wat heb je nodig om te kunnen blijven deelnemen?' al voldoende, soms een korte pauze voor iedereen of een gezamenlijke stilte waarin er is wat er is. Eventueel peil je na afloop of het nodig is door te verwijzen voor psychologische hulp.
- De deelnemers leven zich in elkaar in en jij leeft je in hen in. Benoem het gewoon als de verhalen je merkbaar raken. Ook zo erken je de deelnemers, met hun verleden en heden.
- Neem na afloop tijd voor een pauze. Sommige deelnemers zullen met elkaar verder willen praten. Anderen zullen na alle verhalen juist wat aantekeningen maken of even tot zichzelf willen komen. Net als jijzelf misschien. ■

Astrid de la Fuente, *redactielid TvOO*

Met veel dank aan Dana van Beek, zelfstandig trainer en coach voor ontheemden.

www.danavanbeek.nl

Verder lezen over de Nederlandse asielprocedure:

www.coa.nl/sites/www.coa.nl/files/paginas/media/bestanden/asielprocedure.pdf



■ Laureen Tilmans

Best practices for getting your programme
to international heights

New Perspectives

Is it possible, in a world that is hugely diverse and continuously changing, to share a universal learning objective? At Bureau Zuidema we strongly believe this is the case. This is why educational programmes can gather success internationally and create a real impact on its participants. However, what does it take to bring a programme to that global scale? We have found it comprises everything from cross-cultural adaptability of the programme to the data driven learning on an organisational level. Read further to find out how you can bring about change in a changing world.

Blend a universal core with local colours

Even though your programme may be very successful locally, it is no guarantee that it will do as well internationally. Things can quickly get more complicated because there is a lot which may get lost in the process of translating and implementing a programme from one country to another. Although it can be easy to imagine programmes teaching clearly defined skills to grow to a global scale, we find it much harder to imagine the same for programmes on much less clearly defined topics such as communication, influence, and behaviour.

It is where we can start considering the universal core of a programme. We find this universal core to be one of the two fundamental aspects of a globally successful

We have learned that the most important thing to do is to shift your perspective

programme. This core is usually found in the theory behind your programme. In order for it to work globally it needs to be fundamental enough to accurately reflect human interaction. Sufficiently, so that professionals in all parts of the world are able to recognize their (and other's) behaviour in that theory.

Local colours

Nevertheless, the global success of a programme is not solely due to its universality or that of its underlying theory. It is for a large part dependent on its adaptability to the local, even cultural, needs of your customers abroad. There are many behaviours that are, at their most basic level, present everywhere in the world. Think of seemingly intrinsic behaviours

such as revealing something personal, stating a desire or even being able to bring to life a vision that inspires others.

However, although every behaviour may be found, the degree in which they are visible can differ highly depending on where in the world you have encountered them: as norms and values of both the culture and the individual strongly influence this. Therefore, the reason why we are certain that a programme works for local professionals worldwide, is because you (and your partners) have taken great care in tailoring the programme to the specific needs and desires that have come about locally.

Flexibility

Together, the universal core and the adaptability give your programme a certain flexibility. This flexibility allows both trainers and participants to project onto the programme and, more importantly, get out of it exactly what they need individually. It is the way in which we can instil change: a universal core makes sure the programme can be implemented anywhere, at any time, whilst its adaptability allows for an individual (or cultural) interpretation.

Make sure you learn, learn and learn

Of course, the question rises on how exactly to achieve this flexibility in your programme. How do you find your programme's universal core? And how do you establish how much adaptability you require on the periphery of that programme? We have learned that the most important thing to do is to shift your perspective. Because it is when you can look as an organisation, not as individuals, to how you can best support your participant's learning experience that you can truly learn and grow.

An organisational perspective

Luckily, to start things of locally, the very progressive Dutch Learning & Development

market constantly forces us, and any organisation in its market, to shift perspective. To shift our focus away from immediate commercial success and realise it is entirely secondary to the effect of our programme on our participants and the experience it can offer them. Now and in the future. This awareness alone will help, as it did us, to discover new ways of learning and gather an advantage in which all participants can achieve greater results in their learning curves.

We realised that the ultimate goal is not to shelter our programme but to enable professionals to become better at what they do. Therefore, sometimes you have to kill your darlings: the hard work you have put into creating the programme is much less important than the end-results for your participants. With that firmly in mind, it becomes possible to act on what you have learned and continually improve your programme where you can.

International collaboration

From an international perspective, we have found international collaboration to be essential, in order to distinguish which parts of your programme are universal and which are not. Only your partners abroad are able to truly tell you what works, and what doesn't, for the professionals in their market. "The feedback we have received from the 40 different countries in which our programme is currently running enables us to clarify the universal core that has helped so many professionals become more influential perfectly " says Lodewijk van Ommeren, CEO of Bureau Zuidema.

The insights from international collaboration do not only help you implement your programme in more countries, but more than anything they enable you to learn from their successes and failures. This is not, by any means, a one-

sided process: it is one that requires constant reflection, evaluation, and adjustments on both the programme as your global organisation.

Supporting the company culture

In fact, in the process of discussing the universality of your programme, you may find (like we did) that a unified language arises. Where we see most of today's company cultures communicated in values such as 'reliable', 'innovative' and 'committed', we also see that these values can be interpreted in a large variety of ways depending on the different locations of the offices. In our experience, if these values are supported by a concrete language on behaviour ('listening', 'disclosing something personal', or even 'inspiring'), it can strongly support your company culture. In this way, all your adjustments have not only improved your participant's experience, they also helped you in reaching your organisation's goal. Together it allows you to move forward, innovate, and change.

Use technology as a catalyst: It's all in the data

What does it matter? Or what can this organisational perspective do for your organisation? For us, this shift in focus caused an acceleration in new developments. In less than a year we introduced a multiple device learning platform called the Influence Hub, tablets in the classroom and online performance tools, all seamlessly connected. This allows participants to continue learning wherever, and whenever they desire, optimising their learning curve. In return, these developments helped us to adjust and scale our product much more quickly, efficiently and at lower costs than before.

Embracing the possibilities of technology has acted as a true catalyst to change, innovation, and all of the benefits that come with it.

Worldwide quality management

Above all, the reason why we consider technological advancement to be particularly welcoming is that we have found it is the only viable way to set up a single, worldwide quality-management system. By using technology and establishing a database with results of your participants, there is no longer any excuse to be uninformed about the effect of your programme in your - and other parts of the world.

Up until a few years ago, finding out about the effects of your programme was quite a lengthy process and more often than not limited to the borders of a single country. But now, through international collaboration, you can learn from what others in the world are doing. Improvement can only happen if you know the effects of elements such as different lengths of the programme, the balance between individual input and theory, the amount of facilitation from the trainer and more.

Working with big data

Introducing a shared database has changed everything. Collecting this data from all your participants, and from the participants of your partners around the world, allows you to work with big data that can say something meaningful about the intrinsic behaviours of

people in a large variety of cultures. Although intuitively we can claim many things, data helps to make the different best-practices actually visible.

The insights you gain from being able to distinguish between the different best-practices help lay bare the universality of your programme's core as well as the (cultural) differences in behaviours. It is where you become able to adjust your advice and programme specifics to the needs that arise. This standardization does not just apply to the content of your programme, it applies to the delivery of that programme too. Your trainers can also maintain a single method or format of teaching based on the shared global experience they have.

It will lead to a point where no matter where in the world a customer wishes to participate in the programme, he or she can be assured they will experience something of the same high-quality as they would anywhere else in the world. Ultimately, this means your participants and customers can become even more effective in their work. Ensuring your customers truly experience the effect of your programme is your best guarantee that your programme and your organisation can remain relevant in the future. ■



***Lauren Tilmans is a content and community manager at Bureau Zuidema. Leveraging the power of social media and 'all things digital' she invites professionals to an online dialogue on effective and efficient behaviour in the workplace.
www.zuidema.nl***



26 september: werkconferentie 'Een stimulerende leercultuur creëren? Zo doe je dat!'

De NRTO organiseert op 26 september 2016 samen met AWWN een werkconferentie voor werkgevers en opleiders. Centraal staat het creëren van een stimulerende leercultuur.

Keynote over breinleren, best practices ABN AMRO en Zorgbalans

Wat is er nodig om van elkaar te leren in een organisatie? Wat betekent dat voor de mindset van mensen en organisaties? Dat zijn vragen waarmee Ria van Dinteren samen met u aan de slag gaat. En hoe weten Dick Krikke (ABN AMRO) en Sophie Kramer (Zorgbalans) een leercultuur te creëren die werknemers verleidt hun competenties te ontwikkelen? Werkgevers en opleiders gaan met elkaar aan de slag in deze werkconferentie, waar wordt gewerkt en geleerd! Kosten: €250 (leden AWWN of NRTO) en €325 (niet-leden). Bedragen zijn exclusief BTW.

Aanmelden en informatie over het programma op nrto.nl/agenda.

Eerste private opleiders ontvangen het NRTO-keurmerk

Trainingsbureau IPV Training & Advies, Language Institute Regina Coeli en e-learningaanbieder UNI-Learning ontvingen op 7 juli 2016 als eerste private opleiders het NRTO-keurmerk. Het NRTO-keurmerk is een onafhankelijke erkenning voor kwaliteit en professionaliteit in de private opleidingsmarkt. Een aanbieder kan met het NRTO-keurmerk aantonen dat hij voldoet aan hoge eisen voor transparantie over producten en diensten, adequate dienstverlening,



IPV Training & Advies was één van de NRTO-leden die op 7 juli het NRTO-keurmerk ontvingen uit handen van Hans Hillen (voorzitter NRTO) en Ria van 't Klooster (directeur NRTO).

professionele omgang met klanten en deskundigheid van het personeel. Dit wordt getoetst door een externe certificerende instelling. Alle leden van de NRTO moeten voor het eind van 2016 voldoen aan de kwaliteitseisen van het NRTO-keurmerk. Meer informatie vindt u op www.nrto.nl/keurmerk.

De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO)

De NRTO is de brancheorganisatie voor private trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Uit onderzoek blijkt dat er jaarlijks in deze sector circa 1,3 miljoen volwassenen worden opgeleid. De totale omzet van private opleiders bedraagt € 3,4 miljard (SEO, 2015).



NRTO

Nederlandse Raad voor Training en Opleiding

NRTO Papiermolen 34 3994 DK Houten E info@nrto.nl T 030 267 37 78 I www.nrto.nl



■ Ria van Dinteren

Een Japanse praktijkcasus over de invloed van globalisering en de consequenties voor het leren in Japanse bedrijven

Het moet nu dus anders!

De ATD-conferentie in Denver (Verenigde Staten) was net bezig, toen we begonnen met de voorbereiding van ons themanummer over globalisering. De ATD is een van de grootste internationale conferenties op het gebied van leren en ontwikkelen ter wereld. Genoeg internationale voorbeelden te vinden dus. Dit artikel beschrijft een voorbeeld van de invloed van globalisering op Japanse md-programma's. In Japan bepalen dienstjaren en leeftijd van oudsher de wijze waarop je beoordeeld wordt.

In een internationale markt is dit echter een moeilijk vast te houden criterium. Mede onder invloed van Amerikaans onderzoek, passen Japanse bedrijven hun beoordelingen en wijze van denken over ontwikkeling aan. Koko Nakahara deelt met ons een casus over hoe een Japans bedrijf deze omslag heeft gemaakt. Management development speelt hierbij een cruciale rol. Koko was betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van deze programma's.

Van ranking- naar performancemanagement: de uitdaging

Binnen een groot farmaceutisch bedrijf ontstond er, mede door de toenemende buitenlandse invloed, behoefte aan een andere manier van organiseren en beoordelen. De hiërarchische Japanse structuur moest plaatsmaken voor een structuur waarin er meer oog was voor de ontwikkeling van mensen. De grootste uitdaging voor het bedrijf was om promotie niet afhankelijk te maken van senioriteit, zoals gangbaar in Japanse bedrijven, maar van de kwaliteit van de individuele prestatie. Hiertoe diende vooral het oudere management een stap te maken. Performancemanagement centraal stellen en nieuwe manieren van aansturen introduceren, daar lagen de grootste uitdagingen. Voor een Japans bedrijf is dat een enorme overgang.

Een aantal elementen moest terugkomen in de nieuwe manier van aansturen:

1. Regelmatig overleg tussen leidinggevende en medewerkers op initiatief van medewerkers zelf.
2. Continue feedback door de leidinggevende op gedrag en prestatie (minstens één keer per week). Deze feedbackrondes gaan de jaarlijkse beoordelingen vervangen en dienen om kwaliteiten van medewerkers te waarderen.
3. Aandacht voor coaching en ontwikkeling van medewerkers.



Koko Nakahara is een ervaren consultant met als aandachtsgebieden talentmanagement en performance. Ze heeft een eigen bedrijf en is verbonden aan de ATD als vicevoorzitter van de Japanse afdeling en internationaal commissielid.

4. Tijdig medewerkers betrekken bij doelen en ontwikkelingen die de organisatie aangaan.
5. Transparant evalueren van zowel de doelstellingen van de organisatie als de medewerkers.

Provisional promotion program: de oplossing

Het komen tot een andere wijze van organiseren vraagt een omslag in denken. Het vraagt om een leercultuur in de organisatie zelf. Er is voor gekozen om het managementdevelopmentprogramma als vliegwiel te gebruiken om de verandering te realiseren. Het traject richtte zich op de jonge managers. Zij zouden immers eerder in staat zijn om een denkomslag te maken. Bovendien dienden zij nog promotie te maken. Dat maakte dat het traject meteen in de praktijk kon worden getoetst.

Het traject is gestart met de ontwikkeling van een nieuw competentiemodel voor het management. Daarnaast is het oude beoordelingssysteem afgeschaft. Zo ontstond er ruimte voor de ontwikkeling van een nieuwe performancecultuur, gericht op samenwerking onderling en tussen de verschillende landen. Het managementdevelopmentprogramma dat startte, kreeg de naam provisional promotion program. Doel van het programma was om duurzame talentontwikkeling – nodig voor globale performanceverbetering van het bedrijf – op gang te brengen. In het programma stond niet alleen de kandidaat (manager) centraal, maar was er ook een rol weggelegd voor diens manager. Deze manager (supervisor) bepaalde samen met de kandidaat het ontwikkelplan en de performancedoelstellingen. Deze doelstellingen moesten behaald kunnen worden in drie tot zes maanden en dan leiden tot een promotie.

Toetsstenen van succes: de resultaten

Het provisional promotion program heeft als resultaat gehad dat de managers, zowel de supervisors als de kandidaten, in staat waren om als rolmodel te dienen voor de implementatie van het nieuwe systeem en denken in de organisatie. Ontwikkelingsgericht coachen en feedback geven is cruciaal gebleken om ideeën te delen en samen te werken aan talentontwikkeling. Niet het verleden is nu onderwerp van de ontwikkelgesprekken, maar het management kijkt voorruit naar de (globale) toekomst en de kwaliteiten die daarvoor nodig zijn. Een ander mooi resultaat is het feit dat er door het programma een cultuur is ontstaan waarin er in dialoog doelen kunnen worden gesteld. Dit heeft het mogelijk gemaakt om de vervolgonwikkeling op de werkplek voort te zetten. Een dergelijke ommezwaai, geïnitieerd door globalisering, is volgens ons een manier waarop steeds meer landen zullen gaan werken en organiseren.

Terugkijkend naar het programma: de reflectie

Voor de implementatie van dit nieuwe programma was het doorleven van de nieuwe regels ten aanzien van performancemanagement cruciaal. Deze andere manier van denken vraagt veel van onze Japanse managers. Vooral het onderdeel coaching was belangrijk. Het geven van feedback is in de rest van de wereld wellicht heel normaal, maar voor ons is dit een proces dat naast het performancemanagementsysteem zorgvuldig besproken diende te worden met de seniormanagers. We bespraken onder andere de punten waarop je feedback moest geven en hoe deze punten te koppelen waren aan het nieuwe systeem. Hiervoor gebruikten we eigen businesscases en vooral veel interactieve gesprekken, om het bewustzijn bij het hoger management te vergroten. Samen zijn de meetpunten en de meest belangrijke mijlpalen voor het nieuwe systeem besproken en vastgelegd. De grootste ommezwaai in het denken was om het Japanse resultaatdenken om te zetten in het kijken naar kwaliteiten en succesvol gedrag.

De hierboven door Koko Nakahara beschreven casus lijkt in veel opzichten op ons Nederlandse 'normale' werk. Echter, gezien de Japanse cultuur waarin leeftijd en ervaring een grote rol spelen, is de verschuiving heel groot. Feedback geven aan ouderen is in het traditioneel georganiseerde Japan iets wat je niet doet vanuit respect voor de ervaring van de oudere. Deze beschreven casus is mede daardoor een grote stap naar andere manieren van organiseren, om beter aan te sluiten bij mondiale gedragsregels. ■

Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*

Performance



■ Sjoerd Hogenbirk

Prestaties verbeteren gaat hand in hand met werken aan ethiek

De ethiek van presteren

Wat hebben Volkswagen, Imtech en Rabobank met elkaar gemeen? Ze haalden alle drie het nieuws, niet vanwege bijzondere bedrijfsresultaten maar vanwege de manier waarop ze hun resultaten behaalden. Volkswagen met sjoemelsoftware, Rabobank met de Libor-affaire en Imtech met onduidelijke financiële constructies. Als je de krantenberichten mag geloven, zijn er veel meer bedrijven die grenzen overschreden. Prestatiedruk blijkt een belangrijke oorzaak te zijn. En waar de oorzaak ligt, ligt ook de oplossing: in de verbinding tussen presteren en ethiek. Om die verbinding te kunnen maken zijn drie gedragskenmerken, verderop in dit artikel beschreven, essentieel.

Presteren als bron van corruptie

In de afgelopen maanden is veel geschreven over bedrijven die morele uitgliders maken. Of het gedrag nu wit, zwart of grijs was, de maatschappelijke ontwikkeling is dat morele kwesties van organisaties en het bedrijfsleven veel nadrukkelijker onderwerp zijn van debat. Journalist Michiel Goudswaard schreef erover in het Financieele Dagblad (2016): "Als ik het goed zie, ontwikkelt zich een onderstroom die morele kwesties weer een veel belangrijkere plaats zal geven in ons nationale gesprek... Maar ik zie steeds meer mensen die de vanzelfsprekendheden uit het economisch systeem dat ons zoveel welvaart heeft gebracht ter discussie stellen. Inclusief de houding dat alles mag, wat niet expliciet verboden is." Filosoof René ten Bos (Breebaart, 2015) ging specifiek in op Volkswagen. Hij had sterk de indruk dat de prestatie-eisen zo werden opgeschroefd dat 'ze' niet anders konden. "Die strakke eisen van excellentie nodigen gewoon uit tot meer corruptie."

Als organisatiespecialist bij House of Performance zie ik steeds vaker dat bij bedrijven en organisaties een ogenschijnlijke tegenstelling ontstaat tussen ethiek en presteren. De prestatiedruk in ons economisch systeem is zo groot dat er grenzeloos gedrag ontstaat. De consequentie is dat een raad van bestuur de thema's graag duidelijk van elkaar gescheiden houdt. Op agendapunt 2 staat dan het traject om prestaties te verbeteren en op agendapunt nummer 6 het 'nieuwe' integriteitsbeleid. In mijn ogen is deze splitsing onterecht en niet effectief. Werken aan prestatieverbetering hoeft niet te leiden tot ongewenst gedrag. Sterker nog, het werken aan prestatieverbetering kan hand in hand gaan met het ontwikkelen van integer gedrag.

Balans tussen prestatie en ethiek

Om je koers te bepalen, moet je eerst weten waar je als organisatie of bedrijf(sonderdeel)

staat als het gaat om de balans tussen prestatie en ethiek. In figuur 1 zijn vier organisatietypen geïdentificeerd:

- de grenzeloze organisatie;
- de onbetrouwbare organisatie;
- de heilige organisatie;
- de gedreven organisatie.



Figuur 1. Model van de ethiek van presteren (bron: House of Performance)

Dwars door het model heen loopt een denkbeeldige, diagonale lijn die de performansspanning weergeeft. Die lijn markeert het moment waarop de spanning tussen presteren en ethiek doorslaat, het moment dat er duidelijk dilemma's ontstaan. Voor heilige organisaties mag de spanning bijvoorbeeld opgevoerd worden, maar grenzeloze organisaties lopen het risico dat de performansspanning te hoog is.

De onbetrouwbare organisatie

Een onbetrouwbare organisatie heeft nauwelijks aandacht voor de prestatie, maar ook ethiek staat niet hoog op de prioriteitenlijst. Hoe dat uitpakt heb ik zelf ervaren toen ik in 2008 mijn eerste huis kocht. Net uit de collegebanken was ik in gesprek met een grote hypotheekverstrekker. De kennis en

expertise van de hypotheekadviseur was leidend voor mij, omdat ik zelf geen idee had. Een aflossingsvrije hypotheek met extra geld was geen enkel probleem. Zijn advies was om in het begin wel iets af te lossen, maar daarna zo min mogelijk. Anders zou het zonde zijn van de belastingkorting. Zo gezegd, zo gedaan. Vijf jaar later kreeg ik een telefoontje van de hypotheekverstrekker. De gekozen constructie bleek niet conform regels van de Belastingdienst. Gevolg: ik moest een nieuwe hypotheek afsluiten en mijn jaaropgaven bij de Belastingdienst klopten niet. De hypotheekadviseur werd voor mij op dat moment een onbetrouwbare organisatie. De prestatie, om mij van een goede hypotheek te voorzien, was niet geleverd en door het gedrag van de adviseur was mijn product niet conform de regels.

De heilige organisatie

Een organisatie waarin vooral rekening wordt gehouden met 'de manier waarop' en nauwelijks met de prestaties, is een heilige organisatie. Deze organisatie is aardig goed beschermd tegen ethische risico's, maar volgens Werhane (2009) is de achilleshiel hun gevoeligheid voor groepsdenken: *"A strong concurrence-seeking tendency that interferes with effective decision making."* Heilige organisaties spreken en rapporteren niet transparant over de prestaties, hebben het graag en veel over individuele medewerkers en hebben allerlei redenen 'buiten hun invloedssfeer' waarom de jaardoelen niet zijn behaald.

De grenzeloze organisatie

Organisaties waarbij de druk alleen maar blijft toenemen, noemen we grenzeloos. Die grenzeloosheid zien we terug in het gedrag van medewerkers. Het maakt niet uit hoe de prestaties worden bereikt, als ze maar behaald worden. Op 28 januari 1986 viel de Challenger-raket 73 seconden na de lancering uit elkaar. Deze casus is uitvoerig onderzocht. De

opvallendste conclusie was dat er een oorzaak lag in een dominante druk op prestaties vanuit het perspectief van de manager. Men hield meer rekening met de politieke en economische druk dan met de (technische) veiligheid. De engineers gaven problemen aan, maar kregen te horen van hun manager dat 'ze' meer moesten denken als 'manager' – de lancering moest doorgaan! Na deze toespraak van hun baas gaven de engineers toe en ging de lancering van de Challenger door, met alle gevolgen van dien (Werhane, 2009).

Zo'n zelfde dialoog is voorstelbaar bij Volkswagen. De druk op de productie van een schonere dieselmotor is groot. Is het eerste stapje dat de engineer over de grens gaat een beetje gesjoemel met de software? Of probeert hij eerst nog de emissies lager te krijgen? Hoe dan ook, de manager geeft niet echt gehoor aan zijn dilemma en maakt zich vooral zorgen om de prestatiedoelen. Hij wil niet lastig worden gevallen. Snauwerig vertelt hij de engineer: "Regel het gewoon, ik moet straks groene KPI's in de board laten zien." Een grenzeloze organisatie loopt een groot risico dat de baas niet verder kijkt dan zijn 'groene' dashboard. Op de werkvloer zal hij nauwelijks rondlopen.

De gedreven organisatie

Een gedreven organisatie is in staat om te balanceren op de performancespanning. Men is gedreven om de doelstellingen van de organisatie te halen en ervaart een duidelijke verbinding tussen persoonlijke en organisatiedoelen, waardoor gedrag coherent wordt. Daar waar de prestaties een te hoge druk leggen op het gedrag of andersom, is men in staat om hierover de dialoog te voeren en dilemma's te bespreken. Het leiderschap van een gedreven organisatie wordt in mijn ogen getypeerd door Walumbwa (et al, 2011): *"Ethical leaders value the means as well as the outcomes. Coupled with a genuine interest in followers' welfare and development, such*

leadership can lead to a psychologically safe environment, in which a reduced psychological burden of producing maximum outcomes helps followers reserve their cognitive and affective resources to properly deal with moral issues whenever necessary.” Leiderschap in gedreven organisaties gaat om het duidelijk neerzetten van de verwachtingen en de verwachte resultaten, maar ook om het inrichten van de omgeving, waarin veiligheid is en ruimte bestaat om doelen en gedrag uit te dagen.

Ethiek in verschillende soorten en smaken

Zoals Michiel Goudswaard al betoogde, zullen morele kwesties een steeds belangrijker onderdeel zijn van bedrijfsvoering. Voor bedrijven is het essentieel om de verbinding met veranderende maatschappelijke waarden te behouden. Om die verbinding te maken is het cruciaal om als organisatie een morele visie te hebben. Op deze manier krijgt de as ‘ethiek’ in het model invulling. Vanuit de wetenschappelijke literatuur kennen we de soorten ethiek als weergegeven in figuur 2 (Kaptein & Boschma, 2015).

De invloed van een morele visie moet niet onderschat worden, zeker niet met betrekking tot besluitvorming. Vragen als ‘wat levert mij het meest op?’, of ‘wat mag volgens de wet?’ leiden

tot totaal andere besluiten dan de vraag ‘wat is het beste is voor alle betrokkenen?’. Ik ben ervan overtuigd dat organisaties niet alleen marktlieder in prestaties moeten worden, maar ook in ethiek. Niet wachten tot wetgeving gedrag afdwingt, maar hierin voorop lopen. Dit doorbreekt in mijn ogen ook de cirkel van beheersing waarin we op dit moment zitten. Als bedrijven aantonen dat zij voor gaan lopen op de wetgeving, zal wetgeving minder als ‘heilige graal’ gezien worden en zal het maatschappelijke draagvlak toenemen.

Essentiële gedragskenmerken

Hoe werk je als bedrijf, organisatie of team tegelijkertijd aan betere prestaties en het verbeteren van de ethiek? Daarvoor blijken drie gedragskenmerken essentieel: transparantie, voorbeeldgedrag en het *challengen* van de norm.

Transparantie

Mijn ervaring is dat bij veel organisaties het bespreken van prestaties überhaupt al eng is. “Wat? Ga je de prestaties gewoon ‘openbaar’ maken? En moeten we dat dan met elkaar bespreken? Dan ziet iedereen wat ik echt presteer ...” Het doel van transparantie is echter niet het afstraffen van eventuele onderprestatie, maar leren. Het open bespreken van resultaten leidt tot betere prestaties, het stimuleert

Oriëntatie voor moreel gedrag	Bron	Overwegingen	Vraag
1. Egoïsme	Eigenbelang	Genot, gewin, continuïteit	Wat levert mij het meeste op?
2. Legalisme	Wetten en regels	Boetes, rechtspraak	Wat eisen de wetten en regels van mij?
3. Conformisme	Verwachtingen anderen	Reputatie, acceptatie	Wat verwachten anderen van mij?
4. Ethiek	Afgewogen belang	Geweten en algemeen belang	Wat is voor alle betrokkenen het beste?
5. Altruïsme	Alleen belang anderen	Liefde, opoffering	Waarmee zijn anderen het meest geholpen?

Figuur 2. Oriëntatie voor moreel gedrag (bron: House of Performance)

het leren van elkaar. Nu is het al moeilijk om prestaties bespreekbaar te maken, elkaar aanspreken op gedrag is vaak nog veel lastiger. Maar wat je aandacht geeft groeit! Een team dat heeft geleerd om prestaties transparant met elkaar te bespreken, zal het minder moeilijk vinden om gedrag bespreekbaar te maken. Immers, men is al gewend om te praten over eventuele gevoelige gespreksonderwerpen die direct betrekking hebben op elkaar. Onderzoek toont aan dat groepsinvloed één van de factoren is die de ethische omgeving beïnvloedt (Booth & Schulz, 2004). Om die reden is het essentieel dat teams elkaar aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag.

Voorbeeldgedrag

Het leiderschap van een gedreven organisatie kenmerkt zich zowel door de manier waarop prestaties worden behaald als door de prestaties zelf. Daarbij is het essentieel dat leidinggevend zelf het gewenste gedrag vertonen (Booth & Schulz, 2004). Maar dat is niet alles. Het is ook nodig dat diezelfde leidinggevend een relatie hebben met de medewerkers. Bijvoorbeeld door vaak op de werkvloer te zijn. Dat leerde ik in een organisatie waar ik adviseerde. Er speelde een integriteitskwesitie. Wat bleek? Medewerkers voelden geen enkele verbondenheid met de leidinggevende, er was een zeer grote afstand. De legitimiteit van de leidinggevende was voor de medewerker minimaal en daarmee ook de impact van het voorbeeldgedrag.

Challenges van de norm

In zijn boek over integriteit schrijft Musschenga (2004) hoe belangrijk het is dat een sociale orde in staat is om standaarden, of normen, kritisch te bevragen. Normen op de werkvloer zijn vaak impliciet. We zien dat bijvoorbeeld bij werkinstructie, wat in feite een expliciete norm is. Deze wordt opgesteld om een uniforme manier van werken te organiseren, zodat klanten eenzelfde kwaliteitsservaring

hebben. In mijn werkpraktijk zie ik echter vaak dat de werkinstructies ergens in een la liggen. Ondertussen volgt ieder zijn eigen manier van werken. De geldende norm is dus niet de expliciete werkinstructie, maar de impliciete, eigen manier van werken. Als medewerkers in staat zijn op basis van een norm te werken, zoals bijvoorbeeld de werkinstructie, en het heel normaal vinden om de werkinstructie te verbeteren, dan zullen zij makkelijker de (impliciete) norm rondom gedrag uitdagen. Een team dat de vaardigheid heeft om prestatienormen uit te dagen, kan ook leren om bepaalde gedragingen niet automatisch tot norm te verheffen. Dat is belangrijk, omdat collega's elkaar moeten kunnen aanspreken op gedrag en ook op besluiten die worden genomen door leidinggevend. Als dit niet mogelijk is, zal er een type gedrag ontstaan dat automatisch wordt toegepast. En dit is vanuit een integriteitsperspectief zeer gevaarlijk.

Observeer en kijk rond

Als de wortel van onethisch gedrag ligt bij de overtrokken verwachting van prestaties, dan ligt de oplossing daar ook. De volgende vragen (op basis van onderzoek (Booth & Schulz, 2004) kunnen helpen om binnen uw eigen organisatie te kijken naar de 'ethiek van presteren':

1. Op welke manier worden de missie en de waarden van de organisatie betrokken in de besluitvorming?
2. Op welke manier vertoont het leidinggevend kader voorbeeldgedrag – en aanvullend, is zij voldoende op de werkvloer om hier überhaupt een legitiem voorbeeld in te zijn?
3. Op welke manier vindt er groepsbeïnvloeding plaats, durven individuen op te staan en normen uit te dragen?

4. Zijn de spelregels voldoende vastgelegd in regels en rollen binnen de organisatie? Is het helder wat er van iemand verwacht wordt?
5. Zijn er concrete trainingen in ethiek over bijvoorbeeld uren schrijven, wat je doet met materiaal dat over is na een klus, et cetera? Trainingen moeten ondersteunend zijn aan de andere beschreven factoren.
6. Beloningen en sancties: als het helder is wat men van elkaar verwacht, kan iedereen in de organisatie ook gewenst en ongewenst gedrag herkennen en hierop complimenteren of handelen. Wees expliciet, zodat beloningen en sancties een duidelijke consequentie zijn van presteren als ethisch gedrag.

Presteren en ethiek hand in hand

Presteren en 'de manier waarop' is dus een spanningsveld, zeker in een maatschappij waar verandering de enige constante is. Onethisch en grenzeloos gedrag is dan ook vaak het gevolg van grote prestatiedruk. Maar zover hoeft het niet te komen. De uitdaging is om presteren en ethiek niet uit elkaar te trekken, maar in gezamenlijkheid te verbeteren. Alleen zo levert een bedrijf of organisatie ook op de lange termijn toegevoegde waarde voor de klant. ■

Referenties

- Booth, P., & Schulz, A. K. D. (2004). The impact of an ethical environment on managers' project evaluation judgments under agency problem conditions. *Accounting, Organizations & Society*, 29(5/6), 473. Gedownload op 14 juni 2016, van [http://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00012-6](http://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00012-6)
- Breebaart, L. (2015, 3 oktober). Glimlachen op bevel van de baas. *Trouw*.
- Goudswaard, M (2016, 14 mei). Morele Reflectie onontkoombaar na Panama Papers. *Financieele Dagblad*.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578. Gedownload op 14 juni 2016, van <http://doi.org/10.5840/beq201121436>
- Kaptein, M. & Boschma, E. (2015). *Leiderschap in Ethiek*. Geraadpleegd op 17 mei 2015, van https://www.mkb.nl/sites/default/files/leiderschap%20in_ethiek.pdf
- Musschenga, B. (2004). *Integriteit. Over de eenheid en heilheid van de persoon*. Utrecht: Lemma.
- Werhane, P.H., & B. Moriarty. (2009). Moral Imagination and Management Decision Making. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, 2–22.



Sjoerd Hogenbirk (bestuurskundige en theoloog) werkt bij House of Performance als organisatiespecialist op het gebied van prestatieverbetering aan de hand van vier pijlers: proces, besturing, gedrag en leiderschap. Hij werkt aan een PhD businessethiek, is gedreven om betere prestaties te realiseren, maar vindt de manier waarop prestaties worden bereikt net zo belangrijk.

LEARNTEC 2017 | 25th International Trade Fair and Convention

**No. 1 in digital learning
school | university | corporate**

www.learntec.de

**24 – 26 January 2017
Karlsruhe Trade Fair Centre**

LEARNTEC 



CONNECTING IDEAS.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

Interculturele miscommunicatie

We leven in een internationale samenleving. Met de smartphone is de hele wereld op ieder moment binnen handbereik, terwijl een vlucht om de aardbol zo geboekt is. Geen organisatie ontkomt aan globalisering, waarin succes steeds meer afhangt van de effectiviteit waarmee men wereldwijd communiceert. Die effectiviteit is in een wereld vol verschillende culturen echter niet vanzelfsprekend. Wat een Nederlander interpreteert als weloverwogen kritiek op een plan, kan voor een Mexicaan klinken als een persoonlijke aanval. "Misverstanden bestaan niet, alleen miscommunicatie", wordt weleens gezegd. Hall & Hall (1990) leggen in 'Understanding Cultural Differences' dan ook de nadruk op het verkrijgen van de juiste respons: richt je niet puur op je eigen boodschap, maar op hoe de ander interpreteert wat jij overbrengt. De kans op verstoring of 'ruis' tijdens het verzenden van je boodschap is altijd aanwezig en wordt groter wanneer communicatie intercultureel is. De zender moet zich hiervan bewust zijn en begrijpen hoe het kan gebeuren, om vervolgens zijn of haar gedrag erop aan te passen. Fouten worden echter snel gemaakt, doordat we onze incomplete informatie (we weten niet hoe de ander reageert) aanvullen vanuit eigen voorgeprogrammeerde verwachtingen (Hurn & Tomalin, 2012). Als we geen ervaring hebben met een bepaalde cultuur, maar wel weten hoe mensen uit onze eigen cultuur iets zullen interpreteren, vullen we dat automatisch in als verwachting. Daardoor gaat interculturele communicatie vaker mis.

Meer wereldwijde communicatie

Niet alleen zorgt interculturele communicatie voor meer problemen dan communicatie binnen dezelfde cultuur, door globalisering verloopt steeds meer communicatie intercultureel. Organisaties hebben wereldwijd meer interactie met andere organisaties,

thus communiceren mensen binnen die organisaties wereldwijd meer met andere mensen. Daarnaast zijn steeds meer bedrijven verspreid over meerdere landen en meerdere culturen, waardoor interculturele communicatie ook binnen organisaties zelf een groter issue is. Dit heeft invloed op teams, relaties en transacties via vergaderingen, onderhandelingen, meningsverschillen, vertrouwen, et cetera (Rogaveanu, 2010). Kortom: het succes en geluk van mensen. En daarmee ook dat van organisaties.

Verschillen tussen culturen

Dat culturen verschillen, is geen nieuws. Wetenschappelijk zijn ze uitgedrukt in de zes (initieel vier) culturele dimensies van Hofstede et al (2010):

- machtsafstand;
- individualisme versus collectivisme;
- onzekerheidsvermijding;
- masculiniteit versus vrouwelijkheid;
- oriëntatie op lange termijn versus korte termijn;
- uitbundigheid versus terughoudendheid.

Het model heeft overeenkomsten met een andere karakterisering van nationale culturele verschillen, die van Trompenaars en Hampden-Turner (1995). Vijf van de zeven oriëntaties hierin beïnvloeden onderlinge communicatie. Naast individualisme zijn dat: universalisme van regels, openheid van emoties, diffusie van de privé sfeer en status van prestaties. Op al deze assen zijn verschillen mogelijk, die hun invloed uitoefenen op iedere vorm van communicatie. Masculiene culturen, zoals in Zuid-Amerika, zijn bijvoorbeeld assertiever en minder empathisch dan Noord- en West-Europeanen. Uitgebreid onderhandelen is voor Arabieren en Japanners een belangrijk sociaal ritueel, maar Scandinaviërs doe je er geen plezier mee. Terughoudende Japanners zullen hierbij hun emoties niet tonen en wellicht geschokt zijn door de uitbundige

Italiaan die zijn punt met handen en voeten kracht bijzet. Zelfs zoiets 'kleins' als *small talk* heeft zowel intern als extern significante invloed op solidariteit, het onderhouden en repareren van relaties en intercultureel begrip (Pullin, 2014).

Misverstanden bestaan niet, alleen miscommunicatie

Ook letterlijk maken verkleinwoorden verschil: wij Nederlanders gebruiken bij meningsverschillen gemakkelijk *upgraders*, zoals 'totaal' en 'absoluut'. Die komen extra hard aan bij bijvoorbeeld Mexicanen en Japanners, die gewend zijn aan 'deels' of 'een beetje'. En de Peruaanse partner die 'niet helemaal' instemt met plan, kan flink wat fundamentele bezwaren hebben.

Ja is nee

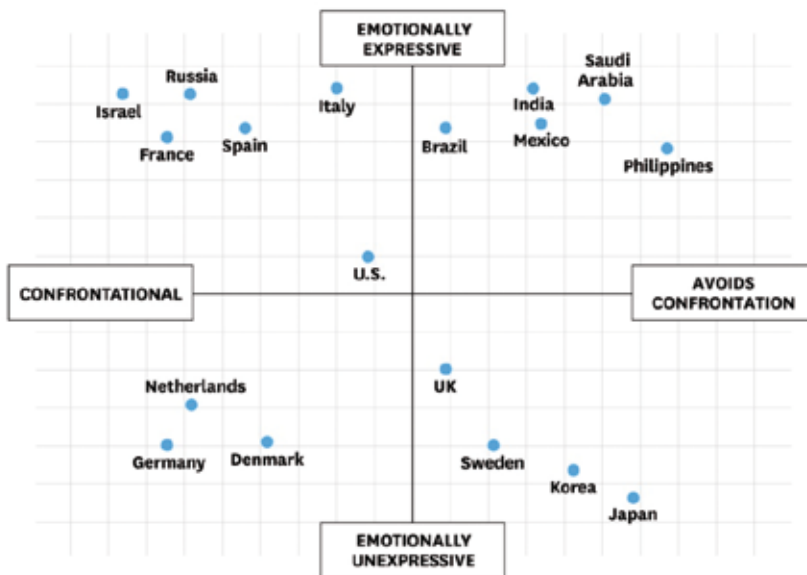
Zo zijn er ook genoeg culturen waar een duidelijk nee niet wordt uitgesproken, maar op andere manieren wordt gecommuniceerd. In haar lezenswaardige artikel 'Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da' beschrijft Erin Meyer (2015) een afspraak tussen een Deense manager en een Indonesische toeleverancier. Op de vraag of er voor een bepaalde datum geleverd kan worden, komt een ja. Maar de levering komt nooit. De Deen doet navraag en leert dat Indonesiërs het onbeleefd vinden om nee te zeggen tegen een relatie die ze respecteren. Dus zeggen ze ja, of 'we doen ons best', en proberen met lichaamstaal en stem duidelijk te maken dat het waarschijnlijk later of nooit wordt. Non-verbale interculturele communicatie is overigens sowieso van groot belang, soms bepaalt alleen al het gezicht de helft van de communicatie (Mehrabian, 1971). Je wordt er vriendelijker of geloofwaardiger door gevonden, al verschilt ook dat weer per cultuur.

Dealen met emoties

Elkaar vertrouwen is de basis voor het sluiten van een deal, maar als iets cultureel bepaald is, dan is dat het wel. In de wetenschappelijk literatuur vind je het onderscheid tussen cognitief vertrouwen (met het hoofd) en affectief vertrouwen (met het hart). Welke vorm in business dominant is, varieert sterk per cultuur. In de meeste opkomende markten – Zuidoost-Azië, Afrika en de BRICS – ontstaat pas cognitief vertrouwen als er een affectieve band is. Dat geldt ook voor het Midden-Oosten en landen rond de Middellandse Zee. Vooral het verbloemen van negatieve emoties maakt het voor hen moeilijk 'ons' te vertrouwen. Aan de andere kant zijn Nederlanders en bijvoorbeeld ook Russen prima in staat om confrontaties aan te gaan zonder afbreuk te doen aan de relatie. Niet in alle culturen kan men echter een verschil van mening onderscheiden van kritiek op de persoon. Dan wordt het sluiten van die deal of samenwerken met een collega erg lastig. Meyer vat het samen in een verdeling van nationaliteiten, op basis van hoe confronterend en emotioneel expressief ze zijn (zie figuur 1).

Omgaan met verschillen

Duidelijk is dat culturen op allerlei communicatieve dimensies verschillen kennen. Hoe voorkomen organisaties dan dat hun relaties en resultaten hieronder lijden? Sommige bedrijven kiezen ervoor om alleen *locals* met locals laten werken. Dat beperkt echter de flexibiliteit en keuze zoveel dat het bedrijfsresultaat hieronder misschien wel net zoveel lijdt, als wanneer de miscommunicatie op de koop wordt toegenomen. Het zal dus vanuit de mensen zelf moeten komen! Dat stelt de hr- of I&D-manager voor een urgente uitdaging: hoe maak je je medewerkers succesvoller en gelukkiger in interculturele communicatie? Dan moeten ze kennis hebben van de cultuur waarmee ze communiceren en deze optimaal kunnen inzetten in de dagelijkse praktijk. Cruciaal hierin is ervaring: met de jaren kom je in dezelfde en nieuwe situaties, ga je begrijpen hoe 'het hoort', welke boodschap



Figuur 1. Verdeling van nationaliteiten naar confrontatie en emotionele expressie (Meyer)

welk effect heeft en word je succesvol. De manager die al tien jaar in Hong Kong leeft, zal de juiste technieken inmiddels in de vingers hebben. Maar de consultant die er voor een project naartoe komt? Of diezelfde manager, na overplaatsing naar Calcutta? Die kun je op een cursus Indiase communicatie sturen, maar hij kan eigenlijk geen dag gemist worden. Daarnaast heeft zo'n eenmalige impuls hoogstens impact op de korte termijn. Handig bij een eenmalige onderhandeling, maar daar wil de manager niet zoveel voorbereidingstijd aan kwijt. Meer continue oefening is nodig om kennis toe te leren passen en het gebrek aan ervaring te compenseren. Terugkerend, zodat het effect niet verloren gaat, en toegankelijk op elk moment dat het nodig is.

Een interculturele band bouwen

Een bekend issue voor Nederlandse multinationals, die dan ook nieuwe oplossingen implementeren. "Interculturele communicatie speelt een steeds grotere rol," vertelt Edwin Bleumink, Innovation Manager Learning Technologies bij AirFrance-KLM. "Zowel binnen

de organisatie zelf als extern zien we het belang van de juiste 'zachte' vaardigheden in contact met andere culturen. We willen onze mensen dan ook de instrumenten bieden om zich deze vaardigheden zo effectief en efficiënt mogelijk eigen te maken. Online training wordt hierin steeds belangrijker." Dat geldt ook voor een andere multinational, die merkte dat soepele onderlinge communicatie wereldwijd niet vanzelfsprekend is. Medewerkers van de afdeling hadden moeite om een band op te bouwen met de expats die wereldwijd voor het bedrijf werkten en bijvoorbeeld een vraag hadden over hun salarisstroom. Men was te direct, waar interesse in de persoon en zijn of haar situatie een groot verschil maakte in de (interne) tevredenheidsscore. De oplossing werd gevonden in online rollenspellen: iedere week oefent men bepaalde vaardigheden aan de hand van situaties zoals die ook in de praktijk voorkomen. Op hun smartphone of pc verschijnt een filmpje of audio van een (gespeelde) collega van de andere kant van de wereld, waarna ze hun reactie opnemen en eventueel nog eens

overdoen. Bij tevredenheid wordt deze gedeeld met de coach, die de opname van feedback voorziet. Zo maken ze zichzelf vriendelijker en uiteindelijk effectiever gedrag eigen dat direct in de praktijk wordt gebracht. Bovendien kan de afdelingsmanager de progressie van iedere deelnemer meten door de vaardigheden op dezelfde online manier te toetsen. Werknemers uit allerlei culturen zijn nu een stuk meer tevreden met hun hr-afdeling.

Buitenlanders aan de balie

Misschien zijn multinationals nog een ver-van-mijn-bed-show. Dichter bij huis gebeurt echter hetzelfde. Nederlandse gemeenten krijgen steeds vaker te maken met inwoners die uit een andere cultuur komen en de taal wellicht niet machtig zijn. Gennep is een van de gemeenten die daarom dezelfde tool inzet om medewerkers met klantcontact in de omgang met bijzondere groepen te ontwikkelen. Ze zien dan op hun app een gefrustreerde Pool voor de balie staan, of moeten reageren op een man die weigert een hand te geven. Natuurlijk ondersteund door toepasselijke theorie. Gesteund door genoeg oefening, kunnen ze dergelijke situaties met zelfvertrouwen tegemoet treden en wordt de burger beter geholpen.

Wereldwijd ontwikkelen

Wat betekent globalisering voor de hr- of I&d-manager van vandaag de dag? Dat interculturele communicatie steeds meer de standaard wordt binnen grotere bedrijven, zal hij of zij zelf ook al ervaren. Het is allereerst belangrijk om de groepen te identificeren die hier het meest mee te maken hebben en waarbij betere communicatie kan bijdragen aan hun *key performance indicators*. Dat kan variëren van klantenservicemedewerkers tot hoger management. Zij behalen bijvoorbeeld een hogere klanttevredenheid, respectievelijk omzet, door betere gesprekken te hebben. Vervolgens gaat het om de communicatieve vaardigheden die per groep het meeste impact hebben. Voor

consultants is dit misschien onderhandelen of adviserend verkopen, terwijl de klantenservice meer heeft aan goed luisteren en doorvragen. Dan is het zaak om de interculturele verschillen met invloed op deze vaardigheden te integreren in de trainingscontent, zodat er ook echt mee geoefend kan worden. Dit kan de cultuur betreffen waarmee de groep of persoon nu te maken heeft, maar door vooruit te kijken kunnen ook al culturen worden bepaald waarmee hij of zij eventueel binnenkort in aanraking komt. Zoals de manager die kriskras de wereld over vliegt en steeds een korte update krijgt over de cultuur waarmee hij gaat communiceren.

Als de inhoud van de training gedefinieerd is, is het de kunst hem optimaal in te richten voor iedere doelgroep. Oefening op een meer doorlopende basis aanbieden, waardoor men communicatieve vaardigheden op peil houdt, het verkeerde af- en het juiste aanleert. Een paar managers op dezelfde locatie die bijvoorbeeld als enige een bepaalde vaardigheid in een cultuur moeten beheersen, zijn wellicht het beste af met een trainer die deze aanleert en op peil houdt. Voor honderden consultants in verschillende kantoren is dit minder efficiënt. Dan komt de eerder besproken online oplossing van pas: wereldwijd trainen met videorollenspellen. Onafhankelijk van een fysieke trainer kan er altijd worden geoefend.

Communicatie combineren met cultuurkennis

Betekent dit dat de communicatietrainer langzaam verdwijnt uit de organisatie? Dat er geen plaats meer is voor zijn of haar expertise en didactiek? Verre van dat. Wel wordt het belangrijker om verschillen in culturen te (her)kennen. De behoefte aan interculturele communicatie-expertise groeit evenredig aan het belang ervan voor organisaties, die willen weten welke culturele verschillen hun medewerkers kunnen verwachten en hoe ze hiermee om moeten gaan. De komst van online training biedt trainers hierin zelfs een uitkomst: niet langer zijn

ze gebonden aan het aantal groepen of personen waar ze fysiek een dag mee doorbrengen. Kennisdeling, oefening en coaching verloopt nu asynchroon: de trainer verrijkt zijn traject met periodieke videorollenspellen die van Montevideo tot Moskou beantwoord worden. Online niveaumeting betekent bovendien dat de trainer zijn of haar waarde aantoonbaar kan maken in de ontwikkeling van deelnemers. Zo tilt hij de samenwerking naar een meer strategisch niveau.

Praktijkervaring blijft onmisbaar in communicatie met verschillende culturen, want het is een veelzijdige en gevoelige vorm van contact. Medewerkers op allerlei niveaus in de organisatie hebben bij gebrek aan zulke ervaring een groeiende behoefte aan *just in time* kennis en oefening. Neem de consultant die zichzelf onderweg naar een meeting in Miami of Bangkok op tien kilometer hoogte traint in lokale communicatie en closingtechniek, om direct na aankomst de deal te sluiten. Zo omarmt de organisatie de kansen van globalisering en communiceert iedereen beter. ■

Referenties

- Geus, M. de. (1995). *Waarden achter Werkwijzen*. (Afstudeeronderzoek Geografie in opdracht van Randstad Holding NV). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Executive*, 7(1).
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill USA.
- Hurn, B. & Tomalin (2013). *Cross-Cultural Communication. Theory and Practice*. Palgrave MacMillan.
- Mehrabian, A. (1972). *Silent Messages*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Meyer, E. (2015) Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da, Harvard Business Review, December.
- Pullin, P. (2010). Small Talk, Rapport, and *International Communicative Competence*. *International Journal of Business Communication*, 47(4) 455-476.
- Rogoveanu, R. N. (2010). Intercultural Negotiations: A Cultural Approach. *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1-2).
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. London/Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Van der Wal, P. (2015). *E-learning: Content is King*. Geraadpleegd op 21 juni 2016 van <http://www.nidap.com/2015/09/15/1652/>
- Vernau, K., & Hauptmann, M. (2014). *Corporate Learning Goes Digital*. Geraadpleegd op 21 juni 2016 van http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Corporate_Learning_E_20140602.pdf



Marijn de Geus is medeoprichter en ceo van TrainTool. Als assessor zag hij veel mensen zwak presteren op communicatieve vaardigheden zoals coaching, presenteren of verkopen, terwijl conventionele trainingen inefficiënt waren. TrainTool biedt onbeperkte, online oefening van soft skills met video rollenspellen op een innovatieve app. www.traintool.nl

Felbegeerde titel voor trainers

Nominaties Trainer van het Jaar 2016 inmiddels bekend!

Inmiddels heeft de titel NOBTRA-Trainer van het Jaar behoorlijk aan bekendheid gewonnen. Sterker nog: het is onder trainers een felbegeerde titel. Heel logisch als je bedenkt welke illustere voorgangers de toekomstige Trainer van het Jaar heeft: Marion Reijerink (2012), Jitske Kramer (2013), Titia van der Ploeg (2014) en Silvia Blankestijn (2015).

Hoe word je trainer van het jaar?

Trainer van het Jaar is de prijs voor de persoon die volgens opdrachtgevers en collega's de beste trainer is in het Nederlandse taalgebied. Uit de verhalen van hun deelnemers, opdrachtgevers en collega's blijkt wat iemand tot een opvallend goede trainer maakt¹. Daarmee is deze vakprijs voor trainers precies geworden wat je ervan mag verwachten: een toetssteen voor de uitoefening van het trainersvak. En dat is exact wat de NOBTRA, de Nederlandse Orde van Beroepstrainers, ermee voor ogen had.

Sluit je aan bij de NOBTRA!

Voor deze eervolle titel laat je je voordragen door opdrachtgevers en collega's. Aanmelden voor dit jaar is helaas niet meer mogelijk. Wel kun je je aansluiten bij de NOBTRA. Zo maak je meer kans om volgend jaar genomineerd te worden voor Trainer van het Jaar! De NOBTRA helpt trainers die hun vak naar een hoger plan willen brengen en zich willen onderscheiden op een volle markt. Dit doen we onder andere door het organiseren van workshopdagen en bijeenkomsten over actuele onderwerpen zoals de wet DBA. We helpen trainers innoveren, we inspireren en binden. We helpen jou de 'ideale trainer' te worden.

Bekendmaking

Op vrijdag 23 september a.s. onthullen we tijdens de Dag van de Trainer wie de nieuwe titel mag dragen: NOBTRA Trainer van het Jaar 2016. Vervolgens trekken de Trainer van het Jaar en de NOBTRA, in samenwerking met andere professionele partijen, een jaar lang samen op als ambassadeurs van het trainersvak.

De Dag van de Trainer wordt jaarlijks georganiseerd door Uitgeverij Thema. Meer informatie over inschrijving en programma vind je op www.thema.nl.

¹Uit al deze voordrachten destilleerde de NOBTRA 25 TIPS om Trainer van het Jaar te worden. Deze zijn verzameld in een gratis e-boek dat te downloaden is op www.nobtra.nl/25-gratis-tips-om-trainer-van-het-jaar-te-worden/.

nice to meet!


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 en voor Business Events maar ook als sfeervol hotel voor een weekendje weg.



**korting op onze
arrangementen?**

Kijk op woudschoten.nl
voor de actuele
kortingskalender



 PrimoForum

EEN WERELD AAN KENNIS EN ERVARING BINNEN HANDBEREIK

PrimoForum is een krachtig instrument om groepsessies succesvol te maken. Deelnemers dragen actief bij met tablet of smartphone.

Met PrimoForum bundel je kennis en ervaring uit de groep. Snel, eenvoudig en interactief. Verschil in rang, stand of cultuur speelt geen rol. Iedereen is gelijk, iedereen doet mee. Voor elke organisatie de ideale tool om het beste uit haar mensen te halen.

**GRATIS
TRIAL
VERSIE!**



Probeer PrimoForum gratis uit of vraag een demonstratie aan. Ga naar: www.primoforum.com/tvoo



WETENSCHAP



**Globalisering:
hoe kan ik blijven meedoen?**

Lidewey van der Sluis

42

**Designing the next generation
of corporate academies**

Nick van Dam & Jacqueline Brassey

46

De dood van de expat

Interview met Ron Meyer

Gerard van der Molen

53

Promotie

De effectiviteit van coaching

Tim Theeboom

60

Promotie

Working = Learning

Miranda Snoeren

62



■ Lidewey van der Sluis

Globalisering: hoe kan ik blijven meedoen?

Globalisering is een aanduiding van het verschijnsel dat de wereld steeds minder grenzen kent. Volgens de internationale Kamer van Koophandel is dit een gevolg van politieke en economische keuzes voor open markten en vrij verkeer van goederen, diensten, kapitaal en kennis, waardoor concurrentie vrij spel heeft. Deze liberalisering van het overheidsbeleid in de Europese Unie en ver daarbuiten heeft, in combinatie met technologische ontwikkelingen en lage transportkosten, de internationale handel en economische verwevenheid doen toenemen.

Dit heeft grote gevolgen voor de werking van de economie en de arbeidsmarkt. Organisaties en mensen die niet tegen de toegenomen concurrentie opgewassen zijn, delven het onderspit. Om mee te blijven doen en te gedijen in een open en dynamische economie, moeten medewerkers met elkaar concurreren op een arbeidsmarkt die een vervangingsmarkt is. Alleen de mensen die in goede staat zijn, worden geselecteerd als arbeidskracht en/of worden positief beoordeeld. Mensen in minder goede staat hebben het nakijken.

Inzetbaarheid

Dit mechanisme doet iets met de dynamiek in organisaties. Arbeidsrelaties worden voorwaardelijker. Immers, werken wordt een voorrecht voor een select gezelschap. Mensen die het hebben, komen in aanmerking om mee te doen. Wat is dat 'het'? Welke eigenschappen van mensen maken hen tot aantrekkelijk werkkapitaal van organisaties? Anders gezegd: wat zijn de elementen die maken dat iemand als inzetbaar wordt beschouwd? Volgens vele studies naar die vraag blijken deze halverwege 2016 in grote lijnen samen te hangen met de volgende categorieën – in willekeurige volgorde:

- fysieke fitheid en lichamelijke gezondheid;
- mentale fitheid en emotionele gezondheid;
- cognitieve bagage zoals kennis, ervaring, en knowhow;
- sociale intelligentie en sociale relaties;
- de wil en het vermogen om te leren, ontwikkelen en te vernieuwen;
- persoonlijke ambities en professionele ontwikkeldoelen;
- de smaak van de beoordelaars en de cultuur van de organisatie.

Deze opsomming komt overeen met de laatste berichten van het World Economic Forum (WEF) over keuzepatronen van organisaties die investeren in mensen. In de overgrote meerderheid van de gevallen

zijn het vooral de elementen die in het hoofd en het hart zitten, die als detectie- en selectiecriteria gelden. Niettemin legt de inventarisatie van het WEF, die begin 2016 werd gepubliceerd, iets meer nadruk op wat iemand weet en kan ten opzichte van de wil en wens van het individu. Het WEF noemt als gewenste eigenschappen (percentage als prioriteit): Denkkraft (52 procent), kennis en vaardigheden om met systemen te werken (42 procent), het vermogen om complexe vraagstukken te doorzien en op te lossen (40 procent), inhoudelijke vakkennis (40 procent), procesmanagement (39 procent), sociale vaardigheden (37 procent), managementvaardigheden rondom mensen

Welke eigenschappen van mensen maken hen tot aantrekkelijk werkkapitaal van organisaties?

en middelen (36 procent), technische vaardigheden (33 procent), en fysieke kracht (31 procent). Deze informatie is gebaseerd op 1.346 datapunten door 2.146 organisaties aan te schrijven. Uiteindelijk hebben 366 mensen namens 366 verschillende multinationals meegedaan. Het onderzoek suggereert dat individuen, die veel te bieden hebben door wat ze weten en kunnen, zeer gewild zijn in de open markt.

Uit een trendrapport van Adecco en Insead (2015) blijkt dat inderdaad individuen met die eigenschappen de winnaars zijn van de globalisering. Met als gevolg dat met name jongere generaties de globalisering omarmen. Dit geldt in landen waar de drempel naar onderwijs en werk betrekkelijk laag is, maar ook in landen waar de jeugd dit weet. Globalisering

van economieën en organisaties wordt daar gezien als een hefboom naar internationale werkervaring en naar een leven waarin werkplezier en maatschappelijk succes met elkaar zijn verbonden. Degenen die deze kans op geluk zien en kunnen benutten, gaan als economische vluchteling op reis naar streken waar zij kunnen delen in de vruchten van de globalisering.

Vervangingsmarkt

Dit bevestigt het hiervoor geschetste beeld van de arbeidsmarkt als vervangingsmarkt. Als je mee wilt doen, moet je voldoen aan enkele criteria zoals hiervoor omschreven. Als je niet voldoet, wordt je gepasseerd door een individu die wel aan de wensen voldoet. Zowel wetenschappelijke studies als het rapport van het WEF en van Adecco en Insead signaleren dit effect van globalisering. Dit betekent dat er vele winnaars van de globalisering zijn, namelijk al diegenen die bruikbare eigenschappen hebben in de ogen van werkgevers. Echter, individuen en groepen die niet de kans of behoefte hebben gehad om de nu zo gewenste 21ste-eeuwse kwaliteiten te ontwikkelen, komen door de globalisering in het gedrang. Als we daar niets aan doen, zorgt de markt ervoor dat zij aan de zijlijn komen te staan. Waar zijn we met z'n allen aan begonnen? De globalisering heeft ertoe geleid dat individuen

landen en organisaties als krachthok gaan gebruiken, een plek waar zij kunnen werken aan hun kennis, kunde, en kwaliteiten en aan hun werkhouding. Want één ding is zeker: met de globalisering kwam de flexibilisering en daardoor de noodzaak voor organisaties om wendbaar te zijn. En wendbaarheid vraagt om een koers waarbij er scherp aan de wind wordt gezeild. Organisaties kunnen het zich niet veroorloven om medewerkers in dienst te hebben die niet willen of kunnen werken en die meer kosten dan dat zij opbrengen. Door de globalisering zal iedere medewerker zijn of haar toegevoegde waarde moeten bewijzen. Met andere woorden, de globalisering is de wind in de zeilen van strategisch talentmanagement. Daarom is het voor individuen zo belangrijk om in topconditie te zijn. Globalisering biedt dan enorme kansen op werk, ontwikkeling, plezier, status, sociale relaties en voor het leveren van toegevoegde waarde. ■

Referenties

- Adecco. (2015). *Work Trends Study*. Glattbrugg: Adecco management & consulting S.A.
- World Economic Forum. (2016). *Future of Jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Davos: World Economic Forum.



Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is expert op het gebied van strategisch talentmanagement, talentbeleid, werkgeverschap en leiderschap. Zij opereert als spreker, toezichthouder, coach en adviseur in de driehoek onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Ze is lid van de adviesraad van TvOO. www.learningvision.nl



**START
2017**

ARE YOU READY TO LEAD THE LEARNING & DEVELOPMENT CHANGE IN YOUR ORGANIZATION?

MASTERCLASS LEARNING & DEVELOPMENT LEADERSHIP

A UNIQUE DEVELOPMENT PROGRAM FOR EXPERIENCED L&D/HR/OD PROFESSIONALS

We are at the beginning of the fourth Industrial revolution fueled by developments in digitization, robotics, artificial intelligence, biotechnology, and in genetics, to name just a few. Concurrent to these advancements in technology are the formidable socio-economic, geopolitical and demographic drivers of change. This all has impact on the job requirements of the workforce.

This Masterclass delivers the expertise, skills, and mindsets you need to refresh your approach to building people capabilities and to support the innovation and transformation of the L&D strategy and function. The 7 month blended learning journey has a very unique design which combines: social learning, digital learning, immersive classroom experiences, coaching from chief learning officers, and on-the-job assignments.

PROGRAM ADVISORY BOARD

Nyenrode Business Universiteit has created this Masterclass L&D Leadership in conjunction with a program advisory board to ensure the fit between academic research, real-world experiences and best practices. This board exists out of

- Prof. dr. Nick H.M. van Dam, Academic Director
- Drs. Jan Rijken, Head of the Program Advisory Board
- Diederik Slob, Program Director

and the following companies KPN | Jacobs | Ahold | Cross-knowledge | BAM | The Vanguard Group | ING | Danone | Jumeirah group | NetApp | Lily | Travix | Rabobank | Baker & McKenzie | EY | McKinsey & Company | Carlsberg | IBM | KLM | Arcadis.

PLEASE CONTACT US IF YOU HAVE ANY QUESTIONS ABOUT THE PROGRAM,

✉ PP@NYENRODE.NL ☎ +31 346 291 717 🌐 OR VISIT OUR WEBSITE: WWW.EXECUTIVEEDUCATION.NL/MLD



■ Nick van Dam & Jacqueline Brassey

Designing the next generation of corporate academies

“Through learning we re-create ourselves. Through learning we become able to do something we were never able to do.”

Peter Senge, author of *‘The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization’*

Almost every large company has a corporate academy – an internal unit or program designed to develop and sustain institutional or individual capabilities, with the goal of improving performance. The first academies, which were established about 60 years ago, focused on training top leaders and followed a set curriculum. After realizing that this approach had a limited impact, while continuing to maintain their academies, companies adopted more flexible approaches to learning including coaching and on-the-job instruction, and then added training for the middle and frontline managers. This shift of focus of the academy was needed to support on-going capability building for the entire enterprise.

Even greater changes are now imminent. With the advent of Industry 4.0 – otherwise known as the fourth industrial revolution – more advanced digital technologies, the internet of things, data analytics, and automated processes are entering the workplace. These innovations will increase efficiency and improve knowledge sharing in areas ranging from market research to manufacturing. They will also create challenges, however, since companies must quickly equip employees with leading-edge skills or risk falling behind more nimble competitors.

Most of today's corporate academies – although strong in many areas – are not designed to provide rapid development for employees with varying degrees of knowledge and skills. To determine how the academies must change to suit Industry 4.0, we conducted research on learning and development (L&D) at major companies worldwide, attempting to identify areas for improvement and best practices that will help them thrive in the new digital age. Our overall goal was to create a stronger connection between the corporate academy and the business units they serve.

From evolution to revolution

We began our research by querying 1,500 executives about capability building in 2014. Last year, we added to our knowledge base by surveying about 120 Learning & Development (L&D) leaders at 91 organizations, gathering information on their traditional training strategies and aspirations for future programs. We also interviewed 15 chief learning officers or heads of L&D at major companies.

Our research confirmed our initial hypothesis: corporate learning must undergo revolutionary changes over the next few years to keep pace with constant technological advances. In addition to updating their training content,

companies will have to increase their focus on blended-learning solutions, which combine online learning, fieldwork, and highly immersive classroom sessions. With the growth of user-friendly digital learning platforms, employees will take more ownership of their professional development, logging on to take courses when the need arises, rather than waiting for a scheduled classroom session.

Such innovations will require companies to devote more resources to training, with our survey revealing that 60 percent of respondents plan to increase L&D spending over the next few years and 66 percent wanting to increase the number of employee-training hours. With more time and money at stake, companies must ensure that the transformation of the corporate academy proceeds smoothly.

Corporate academies in transition

Over the years, we have identified and field tested nine factors that contribute to the creation of a strong corporate academy. We combined these to create the ACADEMIES framework, which covers all aspects of corporate academies, from setting aspirations to measuring impact. Although many companies have executed on several dimensions of this framework, we found in our recent research that only a few companies are fully mature in all dimensions.

1. Alignment with business strategy

One of the key roles of the corporate academy L&D executive is to develop and shape a learning strategy. The learning strategy derives from the business strategy and the talent/people strategy. The objective of a learning strategy is to develop the right people capabilities globally, on time, and in a cost effective manner. In addition, the learning strategy supports the enhancement of a learning culture.



Exhibit 1. Statagic Learning & Development Model (McKinsey & Company)

Every business leader would agree that employee training must align with a company's overall priorities. That's why we were surprised to find that only 57 percent of survey respondents felt that their corporate academies were very or fully successful in this respect. An even smaller percentage – 52 percent – said that their L&D initiatives helped them meet strategic objectives.

Corporate academies may be out of sync with the business because existing people capability building interventions have been focused too much on existing curricula and budgets have been based on priorities set in prior years and no longer the drivers of today's business.

An effective approach to learning and development would involve taking a hard look at employee capabilities and determining

which ones are most essential to support the execution of the company's business strategy. This needs to be re-evaluated year by year. Then, L&D leaders can then create a people capability agenda that is truly in line with business priorities and strategic objectives.

2. Co-ownership between business units and HR

With new tools and technologies constantly emerging, companies will have to become more agile, readily adapting their business processes and practices. Corporate academies will have to, likewise, be prepared to launch rapidly capability-building programs e.g. if new business needs suddenly arise, or staff members need immediate training on a new tool.

At present, there are opportunities for many corporate academies to strengthen the

relationship with the business. This will help them to get a much better sense of the business needs for people capability building.

Corporate academies can enhance the partnership with the business by establishing a governance structure in which leadership from both groups share responsibility for defining, prioritizing, designing and funding capability-building programs. Under this governance model, a company's CXOs and/or senior executive business-unit heads will develop the people capability agenda for (segments of the) enterprise and ensure that it aligns with the company's overall strategic goals. Top business executives will also help ensure that the corporate academy and all Learning & Development initiatives are firmly embedded in the organizational culture. Having senior leadership involved enables full commitment to the longer-term vision of the corporate academy.

3. Assessment of capability gaps and estimated value

After companies identify their business priorities, they must ensure that their employees can deliver them – a task that may be more difficult than it sounds. Some companies make no effort to assess employee capabilities and others only do so at a high level. According to our survey, about 40 percent of chief learning officers said that their companies are ineffective or indifferent at assessing capability gaps, especially when it comes to mid-level managers and senior leaders.

The best companies take a more deliberate and systematic approach to capability assessment. At the heart of this process is a comprehensive competency or capability model which is derived, based on the strategic direction of a company. For example, a key

competency for a segment of the workforce of an e-commerce company could be 'has deep expertise in big data and predictive analytics'.

After first identifying the most essential capabilities for various functions or job descriptions, they should then assess how employees rate in each of these areas. Learning & Development interventions should address the closing of capability gaps.

4. Design of learning journeys

Most corporate learning is delivered through a variety of digital learning formats and in-person sessions. Our research indicates that there remains value for providing people with immersive Learning & Development experiences in a classroom. Leaders have told us that they are incredibly busy 'from eight to late' which does not give them a lot of time for reflection. Furthermore, many said that they prefer a 'safe environment' where they can develop and practice new skills and behaviors.

Traditional L&D programs provide people with several in the classroom days to acquire new insights, perspectives and new skills. In the past, these programs were delivered as single points of contact, as 'stand-alone'. Unfortunately, people forget what they have learned if there is no follow up after a program. This is why many corporate academies are moving away from 'stand-alone' programs by design learning journeys. Learning journeys provide people with continuous learning opportunities over a period of time and include a number of L&D interventions such as: field-work, digital learning pre- and post-classroom; social learning, on-the-job coaching & mentoring, short workshops etc. The main objective of a learning journey is to help people to develop the required new competencies in the most effective and efficient way and to support the transfer of learning to the job.

5. Execution and scale-up

An established L&D agenda consists of a number of strategic initiatives that support people capability building and which are aligned with the business goals, for example, helping leaders to develop high performing teams or the roll-out of safety training. The successful execution of L&D initiatives on time and on budget is critical in order to build and sustain support from business leaders.

One of the challenges that corporate academies often face is an overload of initiatives for which they have not secured sufficient funding and/or resources. Therefore, corporate academy leadership needs to continually discuss and (re-) prioritize initiatives in collaboration with business leaders to acquire requisite funding and support.

In terms of scalability, many new L&D initiatives are initially targeted to a limited audience. A successful execution of a small pilot can turn into a scaling opportunity with an even bigger impact for the organization e.g. an online orientation program for a specific audience can be rolled out to the entire enterprise. As a consequence, the cost per person will decline as one benefits from economies of scale.

6. Measurement of impact on business performance

Leadership expects that the execution of a learning strategy is measured using key performance indicators (KPIs). The first indicator looks at how well all L&D initiatives and investments are linked with business priorities – business excellence. The second performance indicator looks at whether learning interventions change behaviors and performance of people – learning excellence. The third performance indicator looks at how well investments and resources in the corporate academy are used –Operational

Excellence. Access to big data provides corporate academies with more opportunities to assess and predict the business impact of L&D interventions.

7. Integration of L&D intervention(s) into HR processes

Just as corporate academy activities need to be aligned with the business, it is also key that they should be an integral part of the human resource agenda. For example there are important links with recruitment, onboarding, performance management, promotion, workforce – and succession planning. For example, our research shows that at best, there are ‘loose’ connections related to (bi-) annual performance reviews and there is not a structured approach and follow up to the link between Learning & Development and the performance management practices in many organizations”. Therefore, L&D leadership needs to have solid understanding of major human resources management practices and processes and collaborate closely with other HR leaders.

8. Enable the 70:20:10 learning framework

Many corporate academies embraced a learning deployment strategy framework known as ‘70:20:10’. The numbers suggest that 70 percent of learning takes place on the job; 20 percent of learning is from others and 10 percent of learning happens through formal learning interventions such as classroom training, formal digital curricula, etc. The percentages are just directional and differ typically by industry and organization. Many corporate academies have traditionally focused on the formal learning (10 percent).

Today, it is very important to design and implement L&D interventions which support the informal learning. Example of these interventions include: coaching & mentoring, on-the-job instruction, apprenticeships,

leadership shadowing, action based learning, on-demand access to digital learning, lunch and learn sessions, etc. Social technologies play a growing role in connecting experts and provide opportunities for the creation and sharing of knowledge.

9. Systems and learning technology applications

The biggest enablers for just-in-time learning are learning technology platforms and applications. Examples of learning technology platforms include: next generation of learning management systems, virtual classrooms, mobile learning apps, embedded performance support systems, polling software, learning video platforms, learning assessment and measurement platforms, MOOC (Massive Open Online Course) and SPOC (Small Private Online Course) platforms – to name a few.

The learning technology industry has completely moved to “Cloud Based Platforms”. This provides corporate academies with unlimited opportunities to plug and unplug systems and access the latest functionality without having to go through lengthy and expensive implementations of an on premise system. It is important though to make sure that learning technologies fit into an overall people system architecture.

Challenges

L&D leaders are increasingly aware of the challenges created by Industry 4.0, but few have implemented large-scale transformation programs within their corporate academies. Instead they have been comfortable slowly evolving their strategy and curricula. However, with technology advancing at an ever accelerating pace, they no longer have time to delay – human capital is more important than ever and will be the main driver of competitive advantage over the next few years.

The leaders of corporate academies need to revolutionize their approach by rapidly creating a learning strategy that aligns with the business strategy, and by identifying and enabling the capabilities needed to achieve success. This would result in a robust curriculum that employs every possible, relevant learning method and technology. The best companies will invest in innovative Learning & Development programs, remain flexible, and rapidly build the human talent able to master and leverage the digital world.

These changes entail some risk, and perhaps some trial and error, but the rewards are also great. ■



Dr. Nick van Dam, Global Chief Learning Officer & Client Advisor, McKinsey & Company and Professor Corporate Learning & Development, Nyenrode Business University.

Dr. Jacqueline Brassey, Partner Learning, Senior Partner Portfolio & Client Advisor, McKinsey & Company and Assistant Professor, Tilburg University, School of Governance.



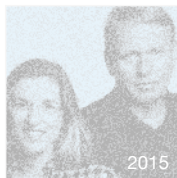
Joseph Kessels (NL)



2013



2011



2015



2014



2013



2013

L&DTALKS

FOOD FOR THOUGHT SINCE 2011



2012



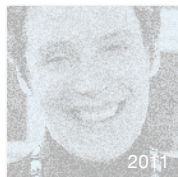
Jacques Fradin (FR)



2013



2015



2011

do. 13 oktober 2016

OFO Brussel

Inschrijven op
ldtalks.stimulearning.be



Karl Kapp (USA)



2011



2015



■ Gerard van der Molen

Hr in de wereld van internationalisatie 3.0

De dood van de expat

Ik spreek Ron Meyer bij hem thuis in Rotterdam over het gevaar van managementtoerisme, waarbij je relatief kort bij een werkmaatschappij op bezoek bent en verdere contacten via video- of audioconferencing verlopen. Je denkt dat je internationale verschillen snapt, terwijl dat in werkelijkheid niet zo is. En toch moet er een gedeelde internationale cultuur komen, aan een gedeelde strategie worden gewerkt en cross-border learning worden vormgegeven. Hoe gaan we al die dingen doen op het moment dat mensen minder mobiel zijn?



Ron Meyer is managing director van het Center for Strategy & Leadership en Professor of Corporate Strategy bij de TIAS Business School, onderdeel van Tilburg University. Ron is naast boardroom-consultant onder andere auteur van het studieboek 'Strategy - Process, Content, Context', dat op meer dan 200 business-schools wereldwijd in gebruik is.

Ron stelt dat internationalisatie van organisaties, door middel van het rondpompen van expats, zijn langste tijd heeft gehad; expats die als het ware als 'lijm' fungeerden tussen de verschillende internationale onderdelen van een onderneming. Die werkmaatschappijen moeten nu zelf de culturele kloof dichten en dat vinden ze lastig.

Als je het hebt over expats die als lijm functioneren, wat is dat dan die lijm?

"Internationale organisaties hebben, nog veel meer dan nationale, het probleem van verzuiling. Ik denk dat iedereen herkent dat je in een wat grotere organisatie vaak niet weet wat er op een andere verdieping gebeurt. Nu zit je niet alleen in verschillende gebouwen, maar ook in verschillende landen, settings en culturen en je komt elkaar nooit tegen. Die culturele kloof begint overigens bij het letterlijk elkaar niet verstaan. We denken dat

we allemaal Engels spreken, maar zelfs als ik de woorden kan verstaan, dan weet ik de bedoeling daarachter niet en de context al helemaal niet. Deze internationale verzuiling is niet nieuw. Internationalisatie 1.0 gaat terug naar de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC). Op het kolonialisme geënte organisaties hadden een heel goed model: stuur redelijk intelligente mensen als de eerste expats naar de koloniën en geef ze de vrijheid om het lokaal te regelen. En dan hoorde je één of twee keer per jaar van ze. Eigenlijk is dat het model geweest dat tot op tien, twintig jaar geleden nog steeds, zeker door Nederlandse organisaties, werd aangehangen. Dat zit heel diep in de genetische code: stuur niet teveel vanuit het hoofdkantoor, maar zorg dat ze wel goede cijfers schrijven en geld terugsturen."

Wat bedoel je met de genetische code?

"Ergens diep van binnen bij de meeste Nederlanders is dit nog steeds een geprefereerd model: 'wie zijn wij nou om iets op te dringen. Laten we gewoon een goeie vent sturen, laat 'm maar lokaal een beetje kijken.' Een neiging om heel veel ruimte te geven. Model 1.0 heeft als voordeel dat je de lokale aanpassing heel goed kunt doen, maar je gaat in elk land op een andere manier aanpassen. En dan heb je geen schaalvoordelen. Internationalisatie 2.0 daarentegen, is door de neo-imperialisten bedacht: stuur iemand ergens naartoe en we gaan het op onze manier doen, want wij weten het namelijk beter. Dus je ziet tot op de dag van vandaag bij Amerikaanse en Japanse organisaties dat ze mondiaal qua reikwijdte zijn, maar Amerikaans of Japans blijven. Dat is ook een expat-gedreven model, maar die expat heeft een veel korter lijntje en moet ook een culturele vertaalslag maken. Niet om een compromis te sluiten, maar om de lokale collega's te vertellen hoe het moet. Echter, hoe meer lokale aanpassingen je nodig hebt, hoe minder goed dat model werkt. Beide

modellen hebben heel lang naast elkaar bestaan.”

Model 1.0 bestaat niet meer?

“In markten waar schaalvoordelen dominant zijn, wordt die 1.0 omgekegeld. Maar in een aantal markten is lokaal aanpassen wel erg belangrijk, zoals bij FMCG (*fast moving consumer goods*) of diensten. En dan kom ik bij internationalisatie 3.0: lokale aanpassingen plus schaalvoordelen. Dat betekent dat ik én lokale intelligentie nodig heb én samen moet werken met de rest van de organisatie om de mondiale schaalvoordelen te krijgen.”

Dat is waarschijnlijk makkelijker te regelen vanuit de 1.0 dan vanuit de 2.0?

“Ja. Grofweg denk ik dat het makkelijker is om *locally intelligent people* over grenzen heen te leren samenwerken. Waarbij ze een stukje van hun vrijheid moeten opgeven en als internationaal team moeten opereren. Als je vanuit model 2.0 met een dominant hoofdkantoor lokale intelligentie moet gaan opbouwen, is dat lastig. Elke keer komt het hoofdkantoor met demotiverende betweters.”

De verwachtingen zijn heel moeilijk te managen.

“Ja. ‘Je krijgt de dichtermaatschappij die je verdient.’ Lokale jaknikkers. En dan denkt men op hoofdkantoor: ‘Jongens, neem lokaal eigenaarschap.’ En dan doen ze het niet en dan moet er toch maar weer een Amerikaan naartoe gestuurd worden. Want die ‘lokalen’, dat lukt helemaal niet. Maar dat heb je zelf in de hand gewerkt. Nu gebeurt er een aantal dingen waardoor model 3.0 toch datgene is waar je als organisatie naartoe zal moeten: lokaal aanpassen en internationale schaalvoordelen creëren. Een *transnational organization*: er is geen sterk centrum, maar je werkt in een grensoverschrijdend netwerk. En wat voor lijm heb je dan nodig? Dat was de vraag waarmee je begon. Ik moet nog even

verder met deze aanloop, voordat ik die vraag kan beantwoorden.

Een van de vier anti-expattrends die we nu zien, is deze: de waardepropositie die wordt verkocht, is in toenemende mate een bundeling van een product of dienst, met allerlei aspecten daaromheen. Die beleving moet toch vaak lokaal worden gecreëerd, het is veel meer dienstverlening. En diensten zijn veel gevoeliger voor cultuurverschillen: wat jij een positieve beleving vindt, wat jij waardevol vindt. En ik geloof er heilig in dat de cultuurverschillen niet minder worden. Het ziet er alleen maar aan de oppervlakte zo uit,

Ik vind dat hr-mensen gemiddeld gezien te bescheiden zijn

maar de wereld is geen eenheid. Dan is er een tweede beweging en wel aan de mensenkant. Mensen willen niet meer langdurig in het buitenland wonen. Die mensen vinden we steeds minder. De belangrijkste reden daarvoor is dat we steeds meer koppels krijgen met *dual careers*. Die mensen worden steeds minder mobiel en zijn minder bereid om alles voor de carrière van een van de twee op te geven.”

We kunnen elkaar toch ook gewoon bellen, skypen en mailen?

“Dus wordt er gezegd: ‘Maar waarom is het eigenlijk nog nodig om te gaan verhuizen?’ Er is onwilligheid van mensen om te verkassen, het wordt ook heel erg duur en een van de redenen dat we iemand stuurden, was dat er lokaal geen talent was. Maar in welke landen heb je tegenwoordig nu geen talent

meer? Dit is de derde trend: steeds meer lokaal potentieel. En ten slotte – en dat is het vierde element – is er concurrentie op innovatie. Als je als concern zo snel mogelijk wilt innoveren, moet je proberen in heel veel landen tegelijkertijd te innoveren. En dan de innovaties intern delen in het bedrijf brengen, want als je op twintig plekken kunt innoveren, kun je twintig keer zo snel. Maar dan moet je wel een mogelijkheid hebben om het uit te wisselen. Dus je moet als een netwerk kunnen samenwerken, om sneller te innoveren dan de anderen. Een internationaal bedrijf dat echt op die manier transnationaal kan innoveren, gaat winnen.

Dan komen we nu bij de vraag over de 'lijm'. We hebben dus sterke lokale dochtermaatschappijen nodig, die onderling goed met elkaar moeten gaan samenwerken. In de 1.0 en 2.0 was het de expat die de schakel vormde, die de culturele brug bouwde tussen centrum en periferie; het was een *hub-and-spoke-systeem*. Maar mensen willen niet meer jarenlang de wereld rond. En het is gigantisch duur. Daarnaast duurt het jaren voordat die expat echt werkelijk de lokale vertaalslag kan maken. Maar nu hebben we een netwerk, iedereen praat met iedereen, er is geen dominante nationale cultuur meer. Maar je moet wel de anderen snappen. We hebben geen rondreizend managementcircus meer, maar we moeten wel als netwerk goed blijven functioneren. Overigens ga ik niet pleiten tegen internationale carrières; ik denk dat we nog steeds een aantal mensen kunnen laten circuleren. Maar ons model kan er niet helemaal op gebaseerd zijn."

Wat moet een Nederlandse hr-manager doen als hij of zij geconfronteerd wordt met die internationalisatie 3.0?

"Nou, laten we het als een kans zien. Een Nederlandse organisatie heeft vaak al wat meer respect voor buitenlandse vestigingen,

dan bedrijven uit andere landen. Soms een beetje teveel respect."

Ja?

"Nederlanders zijn – en dan ga ik veralgemeniseren en dat is een beetje gevaarlijk – eigenlijk anarchisten. Ze weten het allemaal beter, ze laten zich niks vertellen en zo gauw als iemand zegt: 'Je moet het zo doen', gaan ze dwarsliggen. Maar juist door die vrijgevochtenheid waarderen we dat iemand anders lekker z'n eigen ding gaat doen. Ergens hebben we daar wel respect voor. En dan ben je wat terughoudender om dingen gewoon op te leggen. Maar je moet niet bang zijn om te zeggen: 'We gaan jou geen inhoudelijke dingen opleggen vanuit Nederland, maar wel dat je lid bent van het team. Je gaat je niet losmaken van het netwerk. Je moet meedoen.' Dus je stuurt op het proces: we doen het 'samen, tenzij'. En als jij je los wilt maken uit de familie, dan moet je echt met goede bewijzen komen, want anders moet je toch met de familie mee.

Terug naar wat we moeten doen: van elkaar leren, dus decentraal innoveren, maar wel weer gezamenlijk delen. Hoe zorgen we ervoor dat we met elkaar uitwisselen wat we gezamenlijk leren? Hoe zorgen we ervoor dat we met elkaar dezelfde taal en cultuur delen, dat we elkaar snappen? Dat zal in toenemende mate niet meer gaan door middel van een rondreizend vreemdelingenlegioen op basis van driejarige contracten. Dat zul je langzamerhand moeten reduceren, of helemaal afbouwen. Je zult veel meer lokale mensen voor lokale klussen moeten hebben en die laten aanhaken, door ze drie maanden naar Nederland te halen in een soort snelkookpan 'hoe werkt ons concern'. En daarna terugsturen, om het lokaal voor elkaar te krijgen. Vervolgens moeten we tijdens de rit wel werken aan *cross-border teambuilding*. Je kunt geen team bouwen als je elkaar niet

ontmoet. Dat betekent dat we ze een of twee keer per jaar bij elkaar moeten brengen. Dat we samen over de inhoud praten, dat we een gezamenlijke strategie ontwikkelen en tegelijk daarmee ook het team opbouwen.”

Want je moet elkaar zien? Is Skype is niet genoeg?

“Skype is fantastisch ter ondersteuning. Alleen bouw je met Skype geen warme band met iemand op. We blijven mensen. Organiseer teambuilding. En niet door hutten of vloten te bouwen, wat een verschrikkelijke manier. Laat mensen samen strategie bepalen! Samen nadenken over dingen die ons samen aangaan en dan moeten we samen worstelen en samen merken hoe we anders tegen zaken aankijken. Dat geldt ook voor competentieontwikkeling. We willen innoveren, verbeteren en leren. We willen concurreren met de ander. We moeten sneller zijn. Dus ik moet mensen ook bij elkaar brengen over de *learning agenda*. En misschien *competence circles* hebben over landsgrenzen heen. Op elk van de functionele gebieden heb je een internationale strategie nodig. Wat is het beleid, wat moet gezamenlijk worden gedaan, wat moet lokaal? Er moet een internationaal organisatie-model worden bepaald. Vervolgens kunnen ze het hebben over *best practices* en hoe die met elkaar gedeeld kunnen worden.”

Andere afdelingen bepalen de internationale strategie, toch niet hr?

“Nou – en dat is mijn strategische achtergrond – ik vind dat hr-mensen gemiddeld gezien hierin te bescheiden zijn.”

Want?

“Vroeger was het nog p&o, personeel en organisatie, en op de en of andere manier is het nu personeel. Zonde! Hr moet juist leidend zijn in het bouwen van de internationale organisatie. Dus pak die organisatie

verantwoordelijkheid terug en kom daarmee dus ook aan tafel bij de board.”

Hoe doe je dat?

“Ik zou één tweesporenbeleid voeren. Spoor een is het beïnvloeden van de strategische koers van de organisatie: je moet beginnen met het verkopen van het juiste organisatie-model. Dus aangeven dat een netwerkmodel veel effectiever is. En je moet proefballonnetjes oplaten, de discussie aangaan – leiderschap is verleiderschap. Zoek medestanders, draag de boodschap uit, draag een visie uit en ga er alvast naar handelen, want dan krijg je *quick wins*.”

Leiderschap is ‘verleiderschap’

En je moet je carrièrepaden anders gaan inrichten, *dual careers* beter bedienen, betere recruitmentvermogens hebben in de dochtermaatschappijen, selecteren op culturele nieuwsgierigheid en *cultural sensitivity*: passen ze wel in het netwerk? Zijn het internationale teamspelers? Hoe minder je later hoeft te sleutelen aan je cultural sensitivity, hoe beter. Ik zeg dus ook tegen alle jonge studenten die ik voor de voeten krijg: ‘Wees niet een expat op je vijfendertigste, wees een expat op je twintigste.’

Tegelijkertijd – dat is het tweede spoor – moedig je mensen in de landenorganisaties aan om zelf het initiatief te nemen tot samenwerking. Zorg dat ze gaan netwerken. Laat ze meer verantwoordelijkheid nemen, ook voor het geheel. Het is niet de bedoeling om het hoofdkantoor buiten te sluiten – hou ze op de hoogte – maar mensen in de landen moeten er ook niet op blijven wachten.

Eigenlijk moeten mensen zeggen: 'Wij gaan meer samenwerken en als het niet mag van jullie op het hoofdkantoor, dan moeten jullie het maar zeggen, maar dit lijkt ons wel een goed initiatief.' Dan kunnen ze zeggen: 'Nou ik ben gaan samenwerken met de Duitsers, de Fransen, de Belgen en zij gaan wat meer het initiatief nemen op Comp & Ben, wij nemen wat meer het initiatief op *learning & development* en de anderen nemen wat meer initiatief op wervingsmethoden. Plus we gaan best practices met elkaar delen.' Op een gegeven ogenblik vindt het hoofdkantoor het eigenlijk wel gaaf dat er samen steeds meer waarde wordt gecreëerd."

Hoe kun je cross-borderlearning vormgeven? En wat heeft internationalisatie 3.0 voor gevolgen voor leiderschap?

"Laat ik beginnen met wat leren niet is: het is niet een it-systeem installeren, dat op een of andere wonderbaarlijke manier gaat zorgen dat kennis ineens dwars door de organisatie beschikbaar is. Het gevaar van een *tool-driven approach* is dat mensen middel en doel met elkaar gaan verwarren. Daar heb ik menig lerende organisatie mee op z'n bek zien gaan. Dan installeren ze een tool en dat werkt dan niet, omdat de organisatie die je erbij nodig hebt niet aanwezig is. En dan zeggen ze: 'Ja, zie je wel, lerende organisatie, vergeet het maar!' En het is omdat we met grote stappen snel thuis willen zijn, dat we ons op een

middel richten.

Op het gebied van leiderschap zullen we in verschillende landen en in verschillende situaties, verschillende leiderschapsstijlen nodig hebben. Dat betekent dat we begrip moeten hebben voor deze verschillen en het liefst leiders moeten hebben die flexibel tussen stijlen kunnen switchen. Ik noem dit *leadership agility*. Volgend jaar komt hierover mijn boek uit."

Is er nog wel een corporate culture te onderscheiden binnen internationalisatie 3.0?

"Ja, niet een dominante *home-country* cultuur, maar een meer open netwerkcultuur. Maar men draagt wel het dna van de eerste fase van internationalisatie. En daarom ben ik het met je eens dat het vanuit model 1.0 waarschijnlijk makkelijker zal zijn om een gelijkwaardige team te zijn dan vanuit model 2.0. Dus dat biedt kansen voor Nederland. Tegelijkertijd moet je constant op je hoede zijn dat er geen kikkers uit de kruiwagen springen. Dus dat betekent constant verbinden en eigen koninkrijkjes niet accepteren."

Het gesprek is afgelopen en ik denk terug aan mijn eigen expat-jaren in het Warschau van begin jaren '90. Geen Skype of email, wel een fax. Nogal overzichtelijk. Nogal veel pionieren ook trouwens. Veel mooier kun je het niet hebben. De expat is dood - leve de expat! ■

Gerard van der Molen, *redactielid TvOO*

Ontdek je Next Step

Vraag het nieuwste **SvC** magazine aan

2016/2017

Wees er
snel bij!



SchoolvoorCoaching
Sinds 1997

VISTANOVA
School voor
loopbaan &
leiderschap

030 303 52 71 | schoolvoorcoaching.nl

De effectiviteit van coaching

Promotie Tim Theeboom, 22 maart 2016, Work and organizational Psychology
Universiteit van Amsterdam



Dit proefschrift richt zich op het algemene thema 'effectiviteit van coaching'. Hierbinnen worden verschillende subvragen behandeld. Als eerste wordt een meta-analyse

beschreven waarin de resultaten van eerdere onderzoeken kwantitatief worden samengevat. De resultaten laten zien dat coaching positieve effecten kan hebben op verschillende soorten uitkomsten: het verbeteren van prestaties en vaardigheden, welbevinden, copingmechanismen, werkgerelateerde attitudes en doelgerichte zelfregulatie. Al met al stemmen de resultaten van onze meta-analyse dus hoopvol, maar ook blijkt dat onderzoek naar de effectiviteit van coaching een aantal methodologische uitdagingen zal moeten overwinnen, om tot een realistisch beeld te komen van de daadwerkelijke (langdurige) effectiviteit van coaching.

Tevens wordt een onderzoek beschreven waarin we professionele coaches hebben gevraagd naar de criteria die zij zelf gebruiken om de effectiviteit van hun eigen interventies te meten. Vervolgens hebben wij de concept-mappingmethode gebruikt, om alle antwoorden samen te vatten en terug te brengen tot een beperkt aantal criteria. In grote lijnen kwamen criteria naar voren die overlappen met de criteria die momenteel al in effectiviteitsonderzoek

worden gebruikt (bijvoorbeeld welzijn, behalen van doelen), aangevuld met twee 'nieuwe' criteria: metacommunicatie (de mate waarin een coachee zijn/haar eigen ontwikkeling onder woorden kan brengen) en verantwoordelijkheid/autonomie (eigenaarschap nemen voor het probleem), die in toekomstig onderzoek verder onderzocht kunnen worden. Tevens viel op dat coaches minder belang hechten aan voor de organisatie relevante uitkomsten, zoals prestaties, en meer aan individuele uitkomsten, zoals welzijn. Het kan dus een uitdaging zijn om de belangen van verschillende stakeholders van coachingstrajecten op een lijn te brengen.

Vervolgens worden twee experimentele studies beschreven, waarin we de verschillende effecten van oplossingsgerichte en probleemgerichte coachingsvragen hebben onderzocht. Eerder onderzoek heeft laten zien dat oplossingsgerichte interventies effectief kunnen worden ingezet. Onze experimenten hadden als doel om te achterhalen hoe deze positieve effecten tot stand komen. De resultaten lieten zien dat oplossingsgerichte vragen tot meer positief affect en meer cognitieve flexibiliteit (de mogelijkheid om *out of the box* te denken) leiden. Hiermee laat ons onderzoek zien dat oplossingsgerichte vragen nuttig kunnen zijn om creatieve oplossingen voor problemen te genereren.

Ten slotte wordt een temporeel coachingsmodel beschreven, dat gebaseerd is op het zogenaamde transtheoretische model over gedragsverandering, waarin

verschillende fases van gedragsverandering worden onderscheiden. Gebaseerd op eerder onderzoek naar onder andere zelfregulatie, beschrijven we de verschillende vaardigheden en hulpbronnen waarop coaches zich in de verschillende veranderingsfases samen met hun coachees kunnen richten. In de precontemplatiefase kan een coach de coachee helpen om zich bewust te worden van de noodzaak van verandering, door mindfulness en omgevingsbewustzijn te versterken. In de contemplatiefase kan een coach zich richten op de motivatie en het zelfvertrouwen van de coachee, door de coachee te helpen bij het identificeren van zelfcongruente doelen en het versterken van zijn/haar *self-efficacy*. In de voorbereidingsfase kan de coach de coachee helpen om de (zelfcongruente) doelen verder uit te werken en implementatie intenties te vormen (nadenken over mogelijke obstakels en oplossingen daarvoor). In de laatste fase kan de coach de coachee stimuleren om op

het proces te reflecteren en zo de mogelijke effecten te verankeren. Wij hopen dat zowel coaches als onderzoekers ons model kritisch onder de loep nemen en input leveren om het model in de toekomst nog verder aan te scherpen.

Het onderzoek dat in deze dissertatie wordt beschreven, schetst over het algemeen een positief beeld van de effectiviteit van coaching in organisaties. Daarnaast levert de dissertatie een bijdrage aan de discussie over het meten van de effectiviteit van coaching en biedt het inzichten in de psychologische processen die aan effectieve coaching ten grondslag liggen. Is de populariteit van coaching hiermee gerechtvaardigd? Deze vraag mag u zelf beantwoorden. Dit proefschrift roept in ieder geval nieuwe vragen op, die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van coaching als onderzoeksgebied en als ontwikkelingsinterventie in organisaties. ■



Kennismaken met
onze vakbladen?

Download nu de
gratis proefnummers!

www.professioneelbegeleiden.nl/proefnummer

Working = Learning

A complexity approach to workplace learning within residential care for older people.
Promotie Miranda Snoeren, 1 juli 2015, VU Medisch Centrum Amsterdam



Om adequaat om te kunnen gaan met de uitdagingen binnen de ouderenzorg, is het belangrijk dat zorgverleners leren van hun werk. Miranda Snoeren onderzocht wat het

leren van medewerkers en studenten in de ouderenzorg kenmerkt en hoe werkplekleren bevordert en onderzocht kan worden. De centrale vraag die hierbij centraal stond was: wat is de aard van het werkplekleren, zoals dat plaatsvindt binnen de intramurale ouderenzorg, en hoe kan vanuit het deelnemersperspectief een diepgaand begrip van leren gegenereerd worden, waarbij het leren zelf ook bevordert wordt?

Tijdens het langdurige onderzoek binnen een ouderenzorgorganisatie werden drie zorginnovatiecentra (ZIC's) ontwikkeld, in samenwerking met verschillende beroepsopleidingen in de zorg. Een ZIC is een zorgafdeling waar gekwalificeerde medewerkers en een groot aantal studenten samenwerken en waar zorg, onderwijs, innovatie en onderzoek geïntegreerd worden. Dit met als doel om de kwaliteit van zorg te verbeteren en een uitdagende werkplek te creëren.

Participatief actieonderzoek werd gekozen als strategie voor zowel het verbeteren van praktijksituaties, als het stimuleren van leren

op de werkplek. Het betreft een participatief en democratisch onderzoeksproces uitgevoerd met, voor en door betrokkenen, waarbij praktische kwesties en doelen centraal staan. Op verschillende momenten werden gegevens verzameld met behulp van meerdere kwalitatieve onderzoeksmethoden. Aangezien leren een gelaagd fenomeen is, zijn deze gegevens geanalyseerd en gepresenteerd als casestudies en (auto)etnografieën op vijf verschillende niveaus van leren:

- Het individuele niveau: de intrapersonlijke relatie als onderzoeker/facilitator.
- Het dyadische niveau: de mentorrelatie tussen onderzoeker/facilitator en junior facilitator.
- Het groepsniveau: het leren van een actieonderzoeksgroep.
- Het afdelingsniveau: het leren van het zorgteam op een afdeling.
- Het organisatieniveau: het leerpotentieel van de ZIC's.

De rijke beschrijvingen van processen binnen de ZIC's laten zien dat leren binnen een dynamische werkplek een voortdurend en vaak spontaan en impliciet proces is. Het ontstaat door het lichamelijk en cognitief betrokken zijn in situaties en in wederkerige relatie met alle aanwezige elementen in de context (zoals individuen, interacties, processen, structuren). Leerniveaus (of beter: leersferen, zoals Snoeren concludeert), zijn onderling verbonden en evolueren gezamenlijk. Werkplekleren is hiermee een

responsief, ingebed en belichaamd proces, dat plaatsvindt in een web van vele heterogene elementen die elkaar wederzijds beïnvloeden. Hierdoor veranderen en evolueren individuen en hun omgeving in gezamenlijkheid, waardoor de mogelijkheden voor acties (= leren) worden verruimd.

Een dergelijk perspectief op werkplekieren kan worden uitgelegd en onderbouwd vanuit complexiteitstheorieën en stelt dualismen in de literatuur over leren, zoals lichaam en geest, individu en collectief, planning en toevalligheid, ter discussie. Het nuanceert en verbreedt gangbare overtuigingen en heeft implicaties voor het bevorderen en onderzoeken van werkplekieren. Uitgelegd wordt dat het onderzoek naar werkplekieren een vorm van leren op zichzelf is, dat zich richt op het bevorderen en versnellen van leerprocessen. Dergelijk onderzoek vraagt om dialogische en creatieve onderzoeksmethoden.

Het onderzoek biedt inspiratie voor opleiders, managers en onderzoekers om leren te bevorderen en nieuwe gedeelde waarden en manieren van werken te ontwikkelen binnen ouderenzorgorganisaties, zoals het toestaan van 'rommelige' en diffuse processen, het minimaliseren van structuren en regels en het bevorderen van spontane processen en gebeurtenissen. Mensen inspireren om te participeren in uitdagende en veranderende werksituaties en het samen betekenis geven aan ervaringen, zijn belangrijk. ■



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

Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen. Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership. Een inspirerende methode die het denken, doen, voelen en zijn verbindt. Zo brengen we het vuur weer terug in mensen, teams en organisaties.



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

Locht 117, Veldhoven Tel: 040-2955999
secretariaat@alba-academie.nl www.alba-academie.nl





Column

The Global Shift from Learning to Performance with 70:20:10

Charles Jennings

66

Globalisering in de corporate tribe

Interview met Jitske Kramer

Ria van Dinteren

68

The Global Shift from Learning to Performance with 70:20:10



Structured education and training emerged in a world of information paucity. Up until the mid-19th Century and the rise of mass education, knowledge was held by the few and education was deeply entwined in the oral tradition. Many early education models that developed across the world were driven by religious texts that were read aloud. Memorisation was a critical skill. Rote learning was the way to get ahead.

The classroom was a critical tool.

However, each one of these education/training elements has been turned on its head over the past 150 years. We now live in a world of information abundance.

Knowledge is openly and freely available and education is a complex process of reading, listening, finding, sense-making, sharing and doing. Memorisation is only required for critical, conceptual elements of our work as multi-channel access via the Internet and to networks of experts now means that "find" is a more critical skill than "know." The focus has moved to our ability to learn in the context of doing our jobs, and the best tools to achieve this are usually in the workplace through challenging experience, opportunities to practice, rich and deep networks and conversations, and the opportunity to reflect on achievement and progress.

Yet much of today's education and training in the world of work remains fixed to an era that is long gone. Classroom learning, by definition, is separate from the point-of-use of learned knowledge and skills. Yet we know that the closer learning occurs to the point of need, the more effective and impactful it is likely to be. Why is it that, across the world, we are wasting so much time, effort and money on training solutions that do not work? Peter Senge, author of *"The Fifth Discipline"* and creator of the notion of 'the learning organization' clearly explains the situation we still find ourselves in: *"A simple question to ask is, 'How has the world of a child changed in the last 150 years?' And the answer is, 'It's hard to imagine any way in which it hasn't changed,' and yet, if you look at school today versus 100 years ago, they are more similar than dissimilar."*

Equally, if we look at how the world of work has changed in the past 150 years and then look at the approach we take to organisational learning we will find, in most cases, an even greater yawning gap. The opportunities to overcome this inertia are there. L&D and HRD leaders just need to step up and take them, move fast, reorganise for business-aligned outputs, be innovative and take risks.

The key challenge for these people is to move thinking and practices from learning (inputs) to performance and productivity (outputs) and then to apply new models and frameworks that are

better, more effective and lead to tangible improvements in performance. In other words, L&D leaders and HRDs need to find ways they can help people do their work better, and ways they can help their organisations achieve their goals. This is where the 70:20:10 reference model provides a great help.

Helping People Across the World Do their Jobs Better

70:20:10 helps us exploit social and experiential learning and leverage the effective elements of structured training. The challenge with both social and experiential learning is that they occur naturally, continuously, and usually out-of-sight of HR and the training and development department. Social learning has always occurred. Humans are a social species. People learn implicitly as part of daily work as they share insights and experiences in teams and in their working groups. More recently, with the rise of social media, natural social collaboration has become a major factor in performance development.

We have always known that experiential learning is powerful. From early childhood we have all learned through our experiences, challenges and reflection. Experiential learning is being used increasingly in formal training and development, particularly with support of technology innovations such as virtual reality, augmented reality, gaming and other immersive environments. However, there are also huge opportunities to exploit experiential learning beyond formal learning – by focusing on the learning that happens on a daily basis as part of the flow of work.

The 70:20:10 approach

The 70:20:10 approach has helped bring three aspects of development together – structured education, social learning through exposure to others, and experiential learning. Through the lens of the 70:20:10 model, formal, social and experiential learning are not seen as separate ‘boxes’ but rather as different aspects of learning that can be integrated to deliver a ‘whole greater than the sum of its parts’. By applying a 70:20:10 mindset training and development professionals are able to extend their focus beyond away-from-work learning. The importance of 70:20:10 is not in the numbers, but in a shift to think more about the destination (improved performance) rather than the journey (learning). Achieving this shift requires new skills and attitudes.

Start with the ‘70’

One of the major changes required when working with the 70:20:10 model is ‘reverse working’. Once the cause of a performance problem has been identified, the solution design needs to ‘start with the 70’. In other words, first explore how the problem can be rectified in the flow of work, not by a course or eLearning module. This way of working is counter-intuitive to most training and development professionals. However, it is based on the fact that learning which occurs closest to the point of need is likely to be the most impactful – and to result in behavioural change. Also, that continuous development results in greater realized value than one-off ‘point solutions’ (away from work classes, courses or eLearning). ■

Charles Jennings is co-founder of the 70:20:10 Institute with his colleagues Jos Arets and Vivian Heijnen. The Institute offers a 70:20:10 Expert Programme as well as a range of partnership models to help organisations use the 70:20:10 reference model.

<http://702010institute.com>



■ Ria van Dinteren

Globalisering in de corporate tribe

In een nummer over globalisering mag het gezichtspunt van een corporate antropoloog niet ontbreken. En al helemaal niet omdat het boek 'De corporate tribe' van Danielle Braun en Jitske Kramer managementboek van het jaar werd. Met Jitske Kramer verkennen we wat corporate antropologie inhoudt en wat dit kan toevoegen aan de toenemende globalisering in organisaties en trainingsprogramma's. Zijn we straks een *global tribe*? En allemaal wereldburgers? Jitske Kramer hoopt van wel, maar denkt van niet. Het is een optimistisch gesprek, waarbij de uitspraak "Ik gun iedereen een *crashcourse* antropologie" mij enorm is bijgebleven.



Jitske Kramer is corporate antropoloog en expert op het gebied van diversiteit, internationaal samenwerken en organisatiecultuur. Mede-oprichter en chief van de Academie voor Organisatiecultuur. Auteur van onder andere de bestseller 'Deep Democracy' en samen met Danielle Braun schreef zij 'De Corporate Tribe', bekroond met de titel Managementboek van het jaar 2016. In de rol van spreker, auteur, trainer en facilitator struint Jitske de corporate tribe af, in binnen- en buitenland.

www.academievoororganisatiecultuur.nl

Niets heeft betekenis van zichzelf

"Van oorsprong ben ik cultureel antropoloog, etnograaf. Opgeleid om een vreemde cultuur van binnenuit te leren kennen en dit verhaal zo op te schrijven, dat zowel de mensen zelf zich herkennen in de beschrijving als buitenstaanders snappen hoe de cultuur, de *tribe*, in elkaar zit. Daarmee is een etnograaf, een antropoloog, vertaler van sociale systemen. Een stap naar organisaties is in die zin een logische, want organisaties zijn als tribes met verschillende (sub)culturen, die soms met elkaar in botsing komen en op andere momenten prima met elkaar kunnen werken. Mensen vormen culturen en culturen vormen

mensen. Cultuur is een ordenend en zingevend principe in de chaos. Niets heeft betekenis van zichzelf. Wij geven als mensen betekenis aan wat er om ons heen gebeurt."

Een organisatie als tribe

"In organisaties werkt dat net als in een tribe. Binnen elke tribe zijn er verschillende dorpspleinen (afdelingen), met verschillende leiders (projectleiders, afdelingshoofden) en deelbelangen (budgetten en targets). Steegjes voor de roddels (wandelgangen). En kroegen waar de harde grappen over tafel gaan (rookhok, koffiehok). Maar uiteindelijk zal een tribe zich verbinden door een gemeenschappelijke droom, visie, taak, doel. Een goede *chief* (ceo, bestuurder) stimuleert een gemeenschappelijke taal, luistert naar alles wat zich binnen en buiten de tribe aandient en neemt besluiten – en stimuleert anderen hetzelfde te doen, met het gezamenlijke doel voor ogen. *For the greater good.*"

Betekenis geven aan basisbehoeften

"Alle mensen overal ter wereld hechten aan dezelfde basisbehoeften. In de corporate tribe gaat het dan om leiderschap, feedback geven en – helemaal belangrijk – welke visie hebben we als organisatie. Datgene waar we samen warm voor lopen verbindt ons, door alle verschillen heen. Ondanks het feit dat we allemaal dezelfde basisbehoeften hebben, kunnen we er andere betekenissen aan geven en kan een andere volgorde van belang zijn. Dus ook al hechten we allemaal aan individuele ontplooiing, bij de een kan dit op nummer een staan en bij de ander op nummer tien. Deze andere uitleg en volgorde van belang geven dynamiek en reuring en leren ons mensen vooral veel over onszelf. Want waarom hebben we zo'n last van de gewoontes van een ander? Omdat die vreemd zijn, of omdat onze eigen gewoontes anders zijn? De kunst is om gemeenschappelijkheid te vinden, een visie als gemeenschappelijk kader, van waaruit je met

elkaar werkt. En eigen betekenis en taal maken met elkaar.”

Emic: ervaren van de ander

“Ik gun iedereen een crashcourse antropologie, als er globaal gewerkt wordt of als er sprake is van diversiteit in teams. Een antropoloog vertaalt sociale systemen. Daar gebruik je de onderzoeksmethode participatief observeren voor. Je gaat leren als een kind en je bent zo veel mogelijk onderdeel van het systeem dat je observeert. Dat noemt de antropoloog *emic*: op zoek naar en ervaren van de ander. Vragen die daarbij horen zijn: hoe zit het hier in elkaar, welke ordening wordt toegepast, hoe ziet zingeving er hier uit en hoe kijken ze naar mij. In een organisatie kun je meerdere *emic*'s onderscheiden. Denk maar aan verschillende afdelingen, met allemaal een eigen cultuur en beeld. Al die afdelingen hebben hun eigen verhaal waarom ze doen wat ze doen binnen de organisatie. Vanuit *emic* gezien gaat het hierbij niet om goed of fout, maar om de betekenis die mensen er zelf aan geven. Vanuit *emic* geef je geen oordeel, je probeert simpelweg te ervaren hoe het is voor de ander en hoe de wereld in elkaar zit voor die ander. Dus hoe de wereld eruitziet volgens de afdeling marketing of vanuit de directie. Dat kunnen twee verschillende werelden zijn.”

Etic: een oordeel geven

“Een oordeel vel je wel als je vanuit *etic* naar dezelfde afdeling of organisatie kijkt. Vanuit dit perspectief analyseer je en geef je een oordeel. Werken de verschillende afdelingen ieder op hun eigen manier aan hetzelfde verhaal, of niet? Is het handig om zo te werken? Klopt het gedrag bij de doelstelling? Et cetera. De kracht van de antropoloog zit hem in een voortdurend schakelen tussen *emic* en *etic*. Tussen de wereld van binnenuit en vanuit het perspectief van de buitenwereld. Dat schakelen zorgt voor meer begrip en kennis over de ander. Sociale systemen zijn niet goed of fout, maar vooral

anders. De ander begrijpen is een deel van samen op zoek naar gemeenschappelijkheid, want die is er natuurlijk ook.”

Leiderschap en ranking

“Leiderschap is zo'n onderwerp waarbij we de verschillende verschijningsvormen binnen een cultuur goed kunnen waarnemen. Kom je als buitenlander een Nederlandse boardroom binnen, dan is een veelgehoorde opmerking dat de leider niet herkenbaar is. In veel andere landen zie je dat een leider juist duidelijk zichtbaar is, door zijn of haar kleding, symbolen of door gedrag. Overigens kunnen we niet zonder leiderschap. We zijn immers gewoon primaten en leven in groepen. Dat betekent ook dat er een leider nodig is die beslissingen neemt, of iemand die we het mandaat geven om een besluitvormingsproces en de bijkomende conflicten te mogen begeleiden. Juist als de pikorde niet geregeld is ontstaan er problemen in groepen. In elke cultuur is leiderschap geregeld, maar neemt dit wel veel verschillende vormen aan. Van sturend, *deep democratisch*, of wisselend per topic. Zelfs – of juist – bij redelijk zelfsturende organisaties als Buurtzorg en Semmler zien we stevige leiders, die hun visie neerzetten en blijvend inspiratie geven en sturen. Er is dan wel degelijk sprake van leiderschap.”

Leiderschap en sociaal contract

“Waar het vaak mis gaat bij leiderschap in organisaties is dat we het oeroude sociale contract niet in ere houden. Simon Sinek zegt daarover zo mooi dat we leiders hun privileges gunnen, maar dat we in ruil daarvoor verwachten dat de leider ons bescherming biedt en voor de troepen gaat staan als het spannend wordt. Leiders mogen best lekkerder eten, mooiere auto's en beter verdienen, maar dan moeten ze niet bij tegenslagen eerst voor zichzelf zorgen. Dus geen ontslagrondes, maar zoeken naar manieren waarop mensen niet beschadigd worden. Leiders die wel privileges genieten,

maar zich niet als leider gedragen, maken ons woest. Kijk naar de banken, politici, bestuurders die uit de bocht vliegen en teamleiders die zichzelf niet inroosteren als er overgewerkt moet worden.”

Global learning: lokaal inkleuren

In internationale ondernemingen zie je vaak dat er een global training- en developmentafdeling is die zo veel mogelijk wil standaardiseren. Trainingsprogramma standaardiseren en uitrollen over de wereld, daarin zit altijd *cultural bias*. Je ontwerpt zo'n programma vanuit een bepaalde cultuur. Er zitten dus altijd aannames in, die niet in elk land gelijk worden ervaren. Op zich niet erg als deze cultuur klopt met de doelen en visie van de organisatie en mensen zich daarin herkennen. Trainingsprogramma's moeten bij een global toepassing altijd ruimte bieden voor lokale aanpassingen. Elke internationaal werkende organisatie zou elke training, of het nu om leiderschap, projectplanning of gesprekstechnieken gaat, moeten combineren met culturele verschillen. En overeenkomsten. En vooral niet behandelen als een aparte nice-to-have: geen cultural awareness-programma naast de gewone trainingen maar erin! Daar draait het echt om. Timemanagement is in het westen bijvoorbeeld echt iets anders dan in het oosten. Neem de corporate culture als leidraad; wat betekent timemanagement voor het bedrijf en hoe werkt dat dan voor het westen en in het oosten?”

Geen stereotypen, maar besef

“Als je start met de *tips & tricks* voor de andere cultuur, dan train je al snel stereotypen. Voor je het weet praten mensen met de frames die ze hebben geleerd over elkaar, in plaats van als mens tot mens met elkaar. Daarom altijd eerst starten met het diepere besef wat cultuur eigenlijk is. De crashcourse antropologie die ik eerder noemde. De paradoxen, die diversiteit met zich meebrengt, zouden onderwerpen in de training moeten zijn. Voor trainingsbureaus

een grote uitdaging, want de integratie van cultuurprogramma's in 'gewone' trainingen is een vereiste in de wereld die steeds globaler wordt. Effectief leiderschap, efficiënt plannen, tijdige feedback, respectvol communiceren... universele begrippen die in elke culturele context iets anders betekenen. Deze diverse bril aangereikt krijgen, maakt dat we ons in de internationale arena veel beter kunnen bewegen. Als je aan de slag gaat met trainingsprogramma's en je wilt ruimte voor diversiteit, dan zijn er drie onderwerpen die je wat mij betreft met elkaar zou moeten onderzoeken:

1. cultuur: hoe vormen mensen culturen? En hoe vormt cultuur mensen?
2. relaties: hoe regelen we onderling vertrouwen, reciprociteit en groepsgrenzen?
3. macht: hoe organiseren groepen hun ranking, hiërarchische verschillen en besluitvorming?

De toekomst van de global tribe

“We hebben door internet en techniek steeds meer contact met elkaar en wisselen ook uit. Op een bepaald niveau ontstaan er global tribes. Tegelijkertijd zie je dat er, ondanks al het delen met elkaar, ook behoefte is aan verkleining van de groep. Om weer samen met een kleine club iets te doen. Dit heeft te maken met je identiteit. Internet zorgt er wel voor dat er allerlei nieuwe tribes kunnen ontstaan, omdat mensen makkelijker gelijkgezinden kunnen vinden en zich kunnen organiseren via social media. Ik zou het fantastisch vinden als we ons gaan gedragen als een global tribe, in de zin dat we ons verbonden kunnen gaan voelen met de gehele mensheid. En tegelijkertijd ben ik er erg voor om verschillen er te laten zijn en bestaan. Dat is wat ons mens maakt. We moeten er alleen een beetje beter mee om leren gaan. Mooi uitgangspunt daarbij is *'diversity is thinking independently together'*.” ■

Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO

Zet eens een nieuwe bril op... de toekomst van NVO2

Op 9 augustus was, op uitnodiging van NVO2, een aantal mensen bijeen in de sessie 'Zet eens een nieuwe bril op'. Een verkenning van de toekomstige rol voor NVO2 in het professionaliseren van ons vakgebied. Het was een bijzondere dag, waarin dialogen op het scherpst van de snede gevoerd mochten worden. Hier een impressie van die dag, geschreven door Gerrit Streekstra, die samen met Maurice Overbeeke de Verbindingsdienst vormt; samen begeleiden zij de dag.

Ze hebben een hele dag vrijgemaakt. Mensen binnen en vooral ook buiten NVO2, young professionals en bekende namen in de HRD wereld. Ook zijn er mensen van buiten het HRD-vakgebied uitgenodigd. Een diverse club met uiteenlopende invalshoeken.

Yvette, directeur van NVO2, geeft aan dat het tijd gekeerd moet worden. De rol van NVO2 is die van een traditionele vereniging. De potentie is groot, maar er is urgentie voor een nieuwe bril. In de voorbereiding was zij akelig open. Alles mag ter discussie staan.

Of NVO überhaupt bestaansrecht heeft. Feedback is welkom ... graag zelfs. Iedere keer weer is het spannend of wij de mensen zo ver krijgen zich echt te tonen. Vanuit kwetsbaarheid en vanuit het hart. Dat is de opdracht die wij ons altijd stellen. Omdat wij merken dat dit het meeste effect heeft.

We geven een oefening waarin we suggereren

dat NVO2 wordt opgeheven. En jij mag het van de grond af aan opbouwen. Welk gevoel moet die 'NVO2.0' uitstralen? Met wie verbind jij je? En wat geeft NVO2.0 bestaansrecht?

Er komt snel een schifting in de groep: ben je een 'farmer' of een 'hunter'?

Faciliteer je dat wat er al is, reageer je op de stromen die er langskomen?

Of ben je een frontrunner, proactief, maak je een statement waar je voor staat?

'We moeten het kind niet met het badwater weggooien'

'We moeten kleur bekennen, lef hebben en brutaal zijn, dialoog over onszelf op scherp zetten'

'Ik wil helemaal niet bij een vereniging horen, daar krijg ik jeuk van'

'We zouden de jaarlijkse contributie een vrijwillige contributie moeten maken'

'Juist het nog beter commercieel maken van wat er al is, is van belang.'

Dromen zonder na te denken over bezwaren bij oplossingen: het blijkt een lastige klus.

Meningen, concrete oplossingen, overtuigingen, ze vliegen als warme broodjes door de lucht.

Het HOE en het WAT komen snel aan bod. Het WAAROM, de kurk van die twee andere, blijft verscholen.

Als we dat bespreken raken ook wij als begeleiders even verstrikt in wat we van elkaar begrijpen en delen het ongemak. Juist dat blijkt een katalysator te zijn voor het gesprek. We voelen ons even erg kwetsbaar en laten dat zien.



Gerrit Streekstra



Maurice Overbeekse

Wat er nu gebeurt, is exemplarisch voor de behoefte die naar boven borrelt: het HOE en WAT regeert de HRD-markt. NVO2 is er voor het WAAROM. Tijd voor kritische reflectie, dialoog over de zin van ons werk, durven kijken naar het werkelijke effect van ons werk, jezelf als professional onder de loep nemen.

Kortom: NVO2 als slijpsteen voor de branche. En daar onconventioneel in durven zijn. De markt verrassen met echt vernieuwende sessies, trends onder het vergrootglas houden en als het salonfähig wordt, het aan de markt overlaten. Tijd nemen waar geen tijd voor wordt

genomen. Zoals deze dag. De sfeer kantelt. Er is rust, ruimte, stilte en zo nu en dan laait het op in enthousiasme.

Yvette vraagt: 'Hebben we betalende leden nodig?'

Seconden lang blijft het stil. Ik hoor de waaromvraag in de lucht hangen.

Voor nu is het genoeg. Niks is af of besloten, dit is de oogst.

Gerrit Streekstra
www.de-verbindingdienst.nl

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
Leren | Talent | 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

Hoofdreductie
 Jolanda Botke
 Ria van Dinteren

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

Engelse teksten: Lori Tierney

Redactie
 Ger Driesen, Challenge Leadership
 Development Academy
 Judith Droste, Nyenrode Business
 Universiteit
 Jim van Hulst
 Astrid de la Fuente, NOBTRA
 Tineke van Kooten, NVO2
 Gerard van der Molen, whitematterlab
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Eline Steenhuisen, TNS NIPO
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Wouter Willemsen, GTP

Adviesraad
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit
 Amsterdam
 Eric Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogerwaard, NVO2
 Pascal Van Loo, VOV
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Han Nichting
 Wouter Reynaert, Reynaert Career
 Development
 Manon Ruijters, Twijnstra Gudde
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke Schenning, Schouten
 Nelissen University
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode
 Business Universiteit

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

Bladmanagement en redactiesecretariaat
 Liesbeth Rienties
 liesbeth@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl

Vormgeving
 Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Annemieke Peeters

vormgeving@kloosterhof.nl

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolten
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementprijs: € 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 aangegaan tot
 wederopzegging. Betaling geschiedt
 uiterlijk 14 dagen na ontvangst van
 de toegezonden factuur. U ontvangt
 automatisch onze maandelijkse gratis
 nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abonnementprijs: € 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

Verschijningsdata
 Jaargang 6
 Nr. 4 december 2016

Aanleveren kopij
 Jaargang 7
 Nr. 1 1 december 2016
 Nr. 2 1 maart 2017

Auteursinstructie
 www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
 Uiterlijk 4 weken voor
 verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | 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:

Geluk

Jeffrey Wijnberg: ongelukkig zijn is prima

Jos Sanders: kan iedereen dit bijbenen?

Kathelijm Bakker: gelukkig werken in het Nederlandse bedrijfsleven.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2016-4 verschijnt begin december 2016.

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:
www.tvoo.nl

www.tvoo.nl



LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



Professionaliseren op het gebied van leren & ontwikkeling?
Welkom bij de FCE, wij bieden/verzorgen leergangen op het gebied van :

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

We werken met je eigen vraagstukken, dus praktijkgericht. En met ruimte en aandacht voor gedegen theorie en jouw eigen vakmanschap.

Meer informatie: www.lerendoejedoortedoen.nl



FCE

FOUNDATION FOR
CORPORATE
EDUCATION



Het vinden van de juiste opleiding hoeft geen hondenbaan te zijn!

De speurtocht naar de beste opleiding, training of andere HR-dienst kan zoveel sneller en makkelijker! Beperk het zoeken tot aanbieders met een Cedeo-erkenning. Dan weet u zeker dat minimaal 80 procent van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. En dat het klanttevredenheidsonderzoek, waarop de erkenning is gebaseerd, niet langer dan twee jaar oud is. Cedeo voert dit uit 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?

U vindt het snel op www.cedeo.eu

Kijk gewoon of de aanbieder Cedeo-erkend is!



cedeo *
*herkent kwaliteit