

TVOO

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

nr. 4

12-2018

jaargang 8



De wereld

Mike Prokopeak:

Over internationale trends

Esther Jacobs:

Digitale nomade worden?

Aty Boers:

Muziek maken zonder dirigent

ICM Opleidingen & trainingen

voor persoonlijke én zakelijke
groei van mensen

Vakopleidingen

ICM Coachingsopleiding
ICM Trainersopleiding
ICM Consultancyopleiding
ICM HRM (Post-HBO)

Verdiepen als coach

ACT
Loopbaancoaching
Coachen van teams
Positieve Psychologie

Organisatieontwikkeling

ICM Leiderschapsprogramma
Strategisch Management
Verandermanagement
Werken met zelfsturende teams

Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijk Leiderschap
NLP in 3 dagen
Effectief Beïnvloeden
Vitaal & Mindful werken

www.icm.nl T. 030 - 29 19 888





De wereld aan onze voeten

Inmiddels ga ik al meer dan tien jaar elk jaar naar minimaal een buitenlands congres, meestal de ATD in Amerika. Het programma is al lang niet meer de grote trekker – al was Barack Obama afgelopen jaar wel erg bijzonder – maar het internationale netwerk is dat wel.

Hoe leuk is het om met internationale vakgenoten, die werkelijk overal vandaan komen, te praten over het vak! Om vervolgens tot de ontdekking te komen dat je het over hetzelfde hebt, al is schaalgrootte wel vaak erg verschillend. Ik heb via mensen veel geleerd over de wereld. Over de afstand die Brazilianen prettig vinden tussen mensen. Over de Arabische wereld als je alleen tussen dames bent. Over het ongelooflijke presentatietalent van Amerikanen, de bescheidenheid van de Aziaten en het respect van de Japanners als je met een Japanse op het podium hebt gestaan.



foto: Anja Loepa

Wat het me bij terugkomst vooral heeft gebracht is een andere manier van kijken naar de wereld en naar de mensen waar ik mee en voor werk. Dat is wat 'wereldwerk' me heeft opgeleverd. En omdat we op dit moment de wereld ook tegenkomen in onze eigen organisaties leert het ons dat er meer manieren zijn om mensen iets te leren als je rekening wilt houden met hun cultuur en wensen. Dat maakt ons werk als professional rijker. In dit wereldnummer nemen we je mee in de internationale wereld van zakendoen, maak je kennis met mijn collega-hoofdredacteur uit Amerika (hij heeft overigens meer lezers) en lees je hoe een digitale nomade haar werk organiseert. En je kunt genieten van wereldfoto's. Overal ter wereld werken of de wereld naar je toe laten komen. Dat is de miljoen-dollar-vraag. Mijn liefde voor de wereld werd afgelopen week ter discussie gesteld door iemand die vond dat ik dan wel heel veel bomen moest gaan planten als ik zo veel in het vliegtuig zat. En ja, ze hebben gelijk, aan al dat wereldwerk zitten ook nadelen. We reizen meer, we struikelen in de Amsterdamse binnenstad over de toeristen en onze universiteiten zitten vol met buitenlandse studenten. Toch heeft ook de Vrije Universiteit Amsterdam een nieuwe slogan, 'Connected World is verder kijken'.

En zo is het maar net, je leert letterlijk verder kijken als professional en we hopen dat je zonder vervuilende *miles* de wereld een beetje binnenkrijgt deze winter. En mocht je in de warmte willen werken: we hebben de tips voor nomadisch werken ook in dit nummer opgenomen. Gewoon voor de zekerheid.

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



Hoe ontwikkel je een leerplatform?

PRAXIS

De wereld is een schouwtoneel

Els Oosthoek & Evert Pruis

8

Onze man in China

Ton Dijkzeul

11

Leven als Belg in Nederland

William Strobbe

16

Muziek maken zonder dirigent

Aty Boers

23

Herstel het vertrouwen in jezelf

Trainerstool

René Luisman

29

The chief learning officer in de C-suite

Interview met Mike Prokopeak van Human Capital Media

Ria van Dinteren & Sofie Willox

31

Hoe ontwikkel je een leerplatform?

Petra Hendriksen & Els Oosthoek

35

Leren terwijl je werkt

Thilo Eckardt & Koko Nakahara

44

 = de wereld

57



Werkgeluk

WETENSCHAP

Leren van wat we al weten

Danielle Braun

52

Werkgeluk

Dajo de Prins & Katelijn Nijsmans

57

Voortbouwen op de wereld

Interview met Frank de Jong

Ria van Dinteren & Frank de Jong

63

Promoties

'Kortere WW-uitkering verhoogt de kans op werk

Nynke de Groot

68

Unconscious Bonding – Forming Bonds Quickly in Today's Fast-Paced Society

Judith Rachl-Willberger

69

92



Leven als digital nomad?

VARIA

Mobieltjes in de klas

Martine van Eijk

74

Zijn digitale nomads overall thuis?

Interview met Esther Jacobs

Els Oosthoek

82

Trendcatcher

Column

Ger Driesen

87

Leven als digital nomad?

Els Oosthoek

92

Media

Get Inspired!

84





De wereld is een schouwtoneel

Els Oosthoek & Evert Pruis

8

Onze man in China

Ton Dijkzeul

11

Leven als Belg in Nederland

William Strobbe

16

Muziek maken zonder dirigent

Aty Boers

23

Herstel het vertrouwen in jezelf

Trainerstool

René Luisman

29

The chief learning officer in de C-suite

Interview met Mike Prokopeak
van Human Capital Media

Ria van Dinteren & Sofie Willox

31

Hoe ontwikkel je een leerplatform?

Petra Hendriksen & Els Oosthoek

35

Leren terwijl je werkt

Thilo Eckardt & Koko Nakahara

44



■ Els Oosthoek en Evert Pruis

De wereld is een schouwtoneel

De wereld: zo klein als je broekzak lijkt het soms. Je hoeft de televisie maar aan te zetten, de krant open te slaan of een blik te werpen op Twitter. De wereld staat aan de drempel van je eigen leven. Waar je ook bent. En tegelijkertijd is die wereld ook zo onbegrensd en is globalisering het nieuwe normaal. Maar krijgen we door al onze media een beeld hoe het echt is? Hoe anders? Of hebben we dan toch een ervaring nodig, een beleving: meer dan alleen de consumptie van woord en beeld.

Els Oosthoek kwam tijdens een brainstorm in onze redactievergadering met het thema op de proppen. Dat zat zo. Haar toen elfjarige dochter had ooit het thema 'De Wereld' bedacht voor een werkstuk. "Beetje een groot onderwerp, vind je niet?" Waarop dochterlief zei: "O, dan doe ik het toch over De Wereld en de Planeten?"

Taipei

Enkele jaren geleden mocht ik, Evert, spreken op de ATD Asia Pacific conferentie in Taiwan, in Taipei. Officieel is het een provincie van China en officieus een eigen land. We vlogen lang, we landden en we komen terecht in ... een Aziatisch Nederland, zo leek het wel. De bewegwijzering op het vliegveld leek op Schiphol. Openbaar vervoer gaat per ov-chip, alleen misschien nog wel iets stipter dan we dat bij ons gewend zijn. De mensen zijn vriendelijk, het voelt veilig, ondanks al die drukte, die massa's scooters en mensen.

We navigeren met Google Maps, OV-chip en creditcard alsof we ons thuis wanen. Tot het moment waarop het cultuurverschil ineens in een klap zichtbaar en voelbaar wordt. Ik had bedacht om wat oer-Hollandse Delfts blauwe cadeautjes mee te nemen. Ria van Dinteren, onze hoofdredacteur, is daar altijd heel attent in en ik volgde haar goede voorbeeld. Toen ik wat overrompeld om me heen keek bij het inchecken bij de conferentie, werd ik meteen allervriendelijkst geholpen. Door Grace, de directrice van de conferentie, zo bleek later. Ik wist het meteen: zij verdient een Delfts blauw cadeautje!

Zoals het me steevast op conferenties zoals deze vergaat, word ik opgezogen door de sessies en de spanning en ontlasting naar mijn eigen sessie toe. Op de avond na mijn sessie zag ik mijn kans gewaar. Er was een galadiner georganiseerd en Grace kwam mij voorstellen aan de programmacommissie van

de conferentie. Het leek me zo mooi om haar ten overstaan van de vier heren op leeftijd in het zonnetje te zetten en mijn attentie te geven. Ik voelde wel enig ongemak, maar die viel in het niet bij de feedback die ik van Mariët Elshof kreeg. Mariët is een Nederlandse die al jaren in Azië woont. Zij wees mij in klare taal op mijn Hollandse lomtheid. Had ik me niet gerealiseerd dat het comité de hoogste positie bekleedde? Hoger dan Grace? En wat het voor hen en haar betekende dat ik haar zo in het zonnetje zette? Door mijn goed bedoelde actie gaf ik haar een hogere positie dan het comité. Dat klopt als een zwerende vinger in onze gelijkwaardige en niet hiërarchisch georiënteerde cultuur maar, goede intenties ten spijt, slaat het de plank mis in veel andere culturen. Goed bedoeld en toch ongemakkelijk: beledigend zelfs.

Werkvloer

Reizen doen we allemaal. Maar kunnen we internationale invloeden ook een plek geven in ons doen en laten op de werkvloer? Want al die verschillende culturen vragen ook in organisaties om een steeds andere aanpak. Het was uitgerekend de Nederlander Geert Hofstede die in de jaren tachtig (Hofstede, 1980) van de vorige eeuw vier dimensies formuleerde waarop we de verschillen tussen en daarmee de diversiteit van culturen kunnen duiden. Later werden er door andere onderzoekers nog eens twee aan toegevoegd. Die dimensies zou je in iedere ontmoeting tussen verschillende culturen zelfs als vragen kunnen formuleren. Bijvoorbeeld:

1. Is mijn achtergrond eerder collectief, of individueel en hoe verhoudt mijn achtergrond zich tot die van jou?
2. Ben ik een hoge of een lage machtsafstand gewend? Zie ik mijn bazen als gelijken of juist niet? En hoe ervaar jij dat?
3. Hoe masculien of feminien is mijn culturele achtergrond? En hoe is dat voor jou?
4. Is mijn cultuur gewend om onzekerheid te

vermijden of juist niet? En hoe is dat voor mijn gesprekspartner?

5. Is mijn cultuur eerder op de korte dan op de lange termijn georiënteerd? En hoe is dat voor jou?
6. Ben ik opgevoed om toegeeflijk of terughoudend te zijn en hoe zou dat voor mijn gesprekspartner zijn?

Ik, Evert, kan me nog goed herinneren dat we tijdens onze studie toegepaste onderwijskunde met het thema 'motivatie' in het onderwijs aan de slag gingen. Zoals het in die tijd populair was, behandelde Prof. Dr. Wim Nijhof een Engelstalig boek. Mijn geheugen laat me echter in de steek welk boek het was en die selectieve amnesie zal een reden hebben: ik kon me op geen enkele manier in het boek vinden. De Amerikaanse auteur wist definities van motivatie te gebruiken die mij volledig bevreedend

voorkwamen. Door een gelukkig toeval, een moment van serendipiteit, kwam in de bibliotheek het boek van Geert Hofstede tegen en meteen vielen er puzzelstukjes op z'n plaats. Motivatie door het flaneren met statussymbolen als een groot huis of dito auto kan passen in een masculien Amerika, maar sociale motivatie past veel beter bij een feminien Nederland.

De wereld ... ligt in dit nummer aan je voeten. Help je mee spoorzoeken naar de verschillen, of misschien juist de overeenkomsten? ■

Referentie

- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences: Individual differences in work-related values*. Londen: Sage Publications.

Els Oosthoek en **Evert Pruis**,
redactieleden TvOO

VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING
(START IN OKTOBER 2019)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING
(START IN SEPTEMBER 2019)

Voor meer informatie:
ee.sbe.vu.nl/executive-coaching
ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching



IS VERDER KIJKEN



■ Ton Dijkzeul

Onze man in China

Sinds 1 april van dit jaar werk ik als general manager van Schouten China, een volle dochteronderneming van Schouten & Nelissen. In elf jaar tijd hebben we door de jaren heen een goede klantbasis en solide business opgebouwd. Schouten China heeft een kantoor in Beijing en in Shanghai en werkt in het hele land. Het bedrijf telt dertig medewerkers, waarvan 28 Chinees, met een flinke schil van freelancers. Voor mij was het de kans van mijn leven om in China te gaan werken, toen ik een nieuwe uitdaging zocht. En je mag wel zeggen dat ik die gevonden heb!

China ontwikkelt zich razendsnel. Economisch gezien is het de tweede grootmacht van de wereld geworden. Jarenlang keek China in die ontwikkeling min of meer op tegen alles wat uit Europa of de Verenigde Staten kwam. Maar daar komt duidelijk verandering in. Door de snelle ontwikkeling en de enorme groei zijn het zelfbewustzijn en de zelfverzekerdheid

met grote sprongen toegenomen. De economie groeit nog steeds harder dan welk westers land dan ook en bedrijven als Alibaba (webshop) en Geely (elektrische auto's) doen niet onder voor Amazon en Tesla. Op sommige technologische gebieden is China veel verder dan het westen. Zo betaalt iedereen, maar dan ook echt iedereen, hier met zijn telefoon. En

het maakt niet uit wat je koopt, een broodje op straat voor geen vier renminbi (0,52 eurocent) of voor een paar duizend renminbi bij Ikea. Je kunt het gewoon met je telefoon betalen.

Leren en ontwikkelen

Tegelijkertijd kijkt China bij het leren en ontwikkelen van soft skills en managementvaardigheden nog graag naar Europa en de Verenigde Staten. Bij incompanyvragen kom ik in het algemeen veel soortgelijke thema's tegen als in Nederland. Leiderschapsontwikkeling, mentortrainingen en coachend leiderschap zijn thema's die hier veelvuldig voorbijkomen. Daarnaast zoeken veel organisaties hoe zij hun strategie kunnen aanpassen op de ook hier veranderende markt vraag en wat dat betekent voor de managementvaardigheden. Ook is er veel vraag naar softskilltrainingen, zoals presentatie- en communicatievaardigheden, beïnvloeden, assertiviteit en persoonlijke effectiviteit.

Tot slot is er recentelijk veel interesse in het thema *agility*, ook hier een buzzwoord. Veel organisaties zijn erin geïnteresseerd, maar weten nog niet wat het eigenlijk inhoudt. Zo heb ik recentelijk bij een klant een workshop gegeven over agile principes. Bij de startvraag wat ze verwachten van de workshop zei bijna het hele management: "Eigenlijk willen we horen wat het nu precies is en of wij er iets mee kunnen." Ondertussen zijn er ook Europese bedrijven die nieuwe fabrieken bouwen die geheel volgens de agile principes georganiseerd zijn: *squads*, *tribes* en *chapters*.

Veel hr-professionals in China willen zich graag ontwikkelen op het gebied van coaching en train-the-trainervaardigheden, waarbij het voor hen belangrijk is om een (internationaal) erkende accreditatie te kunnen krijgen. In China is een internationaal erkend 'diploma' belangrijk voor het opbouwen van je curriculum. Klanten vragen altijd of de trainers gecertificeerd zijn

en welke ervaring zij hebben. Het liefst vragen ze ook veel ervaring als manager. Senioriteit wordt hier snel gelijkgeschakeld met kwaliteit. Iemand van tussen de dertig en veertig wordt niet snel als senior of als ervaren gezien. Veel jaren ervaring en het liefst op een hoge positie is toch wel een pre. Wat dat betreft komen mijn grijze haren in ieder geval goed van pas.

Qua werkvorm is men hier traditioneel gewend om erg 'frontaal' te trainen. De trainer vertelt hoe het zit en de deelnemers luisteren. Vaak wordt er dan gewerkt in groepen van veertig tot vijftig personen. Wij doen dat nadrukkelijk anders. We werken volgens de 'Hollandse school'. Kleine groepen, veel actieve werkvormen, waarbij de deelnemers zelf oefenen en ervaren. Deelnemers merken dat dit echt anders is dan zij gewend zijn en dat zij er veel meer van leren dan op de traditionele manier. Onze stijl wordt dan ook erg op prijs gesteld en is een van onze *unique selling points*. De klanten hebben soms, mede vanwege budgettaire redenen, wel moeite met deze groeps grootte. Overigens, als ik het over kleine groepen heb, dan heb ik het nog steeds over een groeps grootte tussen de twaalf en twintig deelnemers.

En ondertussen is hier digitaal leren ook aan het opkomen. Steeds meer bedrijven zijn geïnteresseerd in *blended* en *online* leren, maar zijn nog wel erg voorzichtig met de implementatie ervan. Ervaringen laten zien dat deelnemers terughoudend zijn om in eigen tijd of tijdens het werk te leren. Ook leren op de werkplek is als concept bekend hier, maar we lopen er vaak tegenaan dat er nog onvoldoende vertrouwen is om dit echt toe te passen in de praktijk.

Werken met klanten

Mijn eerste indruk was dat het werken met klanten hier eigenlijk best veel leek op het werken met klanten in Nederland. Er moeten

offertes gemaakt worden, je doet daarvoor een intake, brengt de opleidingsnoodzaak of de verandervraag in beeld en doet een voorstel. *So far so good*. Ook hier kom je allerlei type klanten tegen: van klanten die precies weten wat ze willen tot klanten bij wie je echt op zoek moet naar de vraag achter de vraag. Heel vergelijkbaar met Nederland. Maar dan komen de verschillen. Er wordt hier in een veel hoger tempo gewerkt. Offertes moeten er vaak binnen een week of zelfs binnen twee of drie dagen zijn. Dat wordt hier als gewoon gezien. En als de salesadviseur dit vanuit zijn culturele achtergrond moeilijk vindt om goed te managen, kan dat best tot lastige situaties leiden. Klanten zijn ook heel kritisch voordat zij een beslissing nemen. Vaak willen ze voor een training eerst een demotraining, ook als het maar om een een- of tweedaagse gaat. Soms moet daar ook voor betaald worden en dat vinden ze dan geen probleem.

Ook op locatie gaat het er anders aan toe dan in Nederland. De klant verwacht dat er bij de training iemand aanwezig is om de training perfect te laten verlopen, de materialen te checken en klaar te leggen voor de deelnemers en om foto's te maken om daar later een verslag van te maken. Je zou verwachten dat de trainer dit ook prima zou kunnen doen, maar dat is hier niet de bedoeling. De trainer heeft hier een hoge status en wil als zodanig behandeld, zo niet op handen gedragen worden. Hr of I&D zijn vaak de hele training aanwezig en observeren wat er gebeurt. Of dit wel goed is voor de veiligheid in de groep, is hier geen discussie. Zij schuwen er niet voor terug om zich met de inhoud van het programma te bemoeien. Ze zitten er letterlijk en figuurlijk bovenop. Wat het soms lastig maakt, is dat hun visie op wat nodig is binnen een groep wel eens kan verschillen van onze visie.

Vanuit mijn rol als general manager word ik regelmatig gevraagd om mee te gaan naar

klanten. Vooral als er een grotere deal gesloten moet worden, is het belangrijk dat de *lao ban*, de baas, laat zien dat hij de klant belangrijk vindt. Het komt regelmatig voor dat ik dan een ontmoeting met klanten heb die slecht of geen Engels spreken; het merendeel van het gesprek gaat dan in het Chinees. Soms wordt er wat vertaald. Omdat mijn Chinees nog erg beperkt is, is mijn rol dan vooral ceremonieel. Om eerlijk te zijn, voelt dat soms best ongemakkelijk omdat voor mijn gevoel mijn toegevoegde waarde ontbreekt. Voor de Chinese collega's en klanten is het echter erg belangrijk en is de toegevoegde waarde wel degelijk duidelijk.

Een complicerende factor in China zijn de afstanden en daaraan verbonden het reizen

Wat het werk verder leuk maakt is dat we hier veel werken voor de grote *corporates*, die in Nederland steeds minder aanwezig zijn. We werken voor ontzettend veel bedrijven uit de *automotive*, zowel de eindfabrikanten als de toeleveranciers, zowel joint ventures als Chinese autofabrikanten. Daarnaast veel productiebedrijven en bedrijven uit de *fmcg* (fast moving consumer goods), farmacie, zuivelindustrie en natuurlijk de financiële sector. Veel bedrijven hebben een strikte policy betreffende vertrouwelijkheid, waardoor ik hier geen namen kan noemen. Deze bedrijven bezoeken, zien en voelen wat zij maken en vervolgens op het hr-vlak een bijdrage leveren zijn echt de leuke dingen van ons vak.

Ondanks dat we ook veel voor joint ventures werken, zijn de meeste van onze deelnemers

Chinees. De meeste van onze trainingen worden dan ook in het Chinees gegeven. Concreet is 95 procent van onze trainingen in het Chinees. Die worden dus ook door Chinese trainers gegeven.

Een absoluut complicerende factor in China zijn de afstanden en daaraan verbonden het reizen. China is ongeveer net zo groot als Europa en onze klanten zitten verspreid over het hele land. Van Shenzhen in het zuiden tot Shenyang in het noorden en alles wat daartussen zit. Dus adviseurs en trainers moeten regelmatig voor een training of een gesprek een hele of halve dag reizen. Het is alsof je vanuit Nederland voor een training naar Barcelona moet. Daarbij komt het vaak voor dat er door weersomstandigheden vertragingen zijn. Dat reizen is echt een extra belasting en kost veel tijd, waardoor een trainer vaak niet meer dan honderd trainingsdagen per jaar kan uitvoeren.

De trainer heeft hier een hoge status en wil als zodanig behandeld, zo niet op handen gedragen worden

Werken met collega's

Natuurlijk was het in het begin erg wennen om met Chinese collega's te werken. Alle dingen die je leest over culturele verschillen kloppen wel zo'n beetje. Maar dat zelf ervaren is toch anders. Het begint al met de taal. De meeste van de collega's spreken goed Engels, maar hebben wel een sterk accent. En natuurlijk spreek ik ook geen *Queens English*, dus dat was voor ons allemaal wel even wennen. Daarnaast zijn er ook culturele verschillen. Wij Nederlanders geloven in openheid en feedback geven. Vanuit mijn eerder werkervaring ben ik ook erg gewend om samen met professionals

aan offertes te werken in een open werkkrelatie waarin van elkaar leren centraal staat. Kritisch het debat voeren is normaal. Daarbij maakt het niet uit welke positie je hebt in de organisatie. Hier werkt dat echt anders. Collega's hebben moeite om toe te geven dat ze iets niet weten of iets niet kunnen. Vaak wachten ze tot het laatste moment totdat ze met iets komen wat ze niet weten. Ook fouten worden soms angstvallig achtergehouden en soms pas gemeld als het lastig of te laat is om te herstellen. Dat heeft veel te maken met gezichtsverlies. Als er iets misgaat, wordt het vaak heel persoonlijk opgevat en voelt een collega zichzelf helemaal verantwoordelijk. Ik heb echt al meegemaakt dat iemand als een klein kind kwam melden dat zij iets niet goed had gedaan en uit schaamte mij niet durfde aan te kijken.

Ik ben daarom na mijn komst al snel gaan werken aan het krijgen van vertrouwen. Vertrouwen in mij, dat ik het belangrijk vind dat mensen fouten mogen maken. Maar ook vertrouwen in zichzelf, door te laten ervaren dat ze soms meer kunnen dan ze zelf denken. Daarnaast merkte ik dat het ook belangrijk was dat ze wisten wat ze aan me hadden. Ik was nieuw en de eerste vraag was dan ook vaak 'wat ga je veranderen?' en 'hoe lang blijf je?' Mijn antwoord dat ik nog niet wist wat ik wilde veranderen, vonden ze best vreemd. Maar dat ik aangaf dat ik echt voor langere tijd wilde blijven, was een geruststelling. Verder heb ik heel erg aan het vertrouwen gewerkt door te laten zien dat ik een toegevoegde waarde had vanuit mijn kennis en ervaring, dat ik goed kan helpen bij offertes en klanttrajecten en dat ik het fijn vind als collega's om advies komen vragen. Daarnaast wilde ik ook laten zien dat ik graag voorop ga in de strijd door zelf workshops te geven, in dit geval over blended learning en agility. Ondertussen word ik steeds meer betrokken bij trajecten en klantvragen. Dat zie ik maar als een goed teken.

Los van al mijn pogingen om vertrouwen te geven en te krijgen, blijft er een groot verschil tussen de Chinese wereld en de wereld van de *expats*. Recentelijk sprak ik met een Chinese controller van een groot internationaal bedrijf met een Duitse moeder. Ik vroeg hem hoe het was om te werken voor een top waar veel expats zitten en de lagen onder hem waar alleen maar Chinezen werken? "Dat is soms best lastig, maar ze hebben ons nodig," zei hij met een glimlach. "Anders krijgen zij het niet in beweging." Het was voor mij een mooie illustratie van het gevoel dat je kunt hebben dat je in twee parallelle werkelijkheden werkt. Er is de werkelijkheid die je meemaakt en waar je oprecht contact probeert te maken met klanten of collega's. En tegelijkertijd gebeuren er parallel aan deze werkelijkheid allerlei dingen waarop je geen grip hebt. Waardoor je opeens voor verrassingen komt te staan. Zowel leuk als minder leuk. Daar kun je van alles van vinden en daar kun je van denken dat het helpt als je de taal goed spreekt. Maar ook van collega's en andere Nederlanders, die hier al veel langer werken en werkelijk

vloeiend Chinees spreken, hoor je dit het bijna onmogelijk is om echt honderd procent te integreren.

Los daarvan merk ik dat ik het ontzettend naar mijn zin heb, ongelooflijk veel aan het leren ben en volop kan genieten van deze wereld die zich ontzettend snel ontwikkelt. Kan ik nu iedereen aanraden om zomaar in een totaal andere wereld te stappen? Ja, als je openstaat voor nieuwe dingen, je met een nieuwsgierige blik naar je omgeving kunt kijken en stevig genoeg in je schoenen staat om met veel onzekerheid om te gaan. Maar laatst sprak ik iemand die het heel moeilijk had met de (schijnbare) chaos die hier regelmatig voorkomt en dat zaken echt anders werken dan in het westen. Je mag dat zeker niet onderschatten. En als dat je irriteert en je het moeilijk vindt om daarin mee te gaan zonder je zelf te verliezen, dan wordt het een stuk lastiger. Dan zou ik het niet zo snel doen. Maar persoonlijk ben ik erg blij dat ik samen met mijn vrouw deze stap gezet heb. ■



Als arbeids- en organisatiepsycholoog vindt Ton Dijkzeul het belangrijk om mensen en organisaties te ontwikkelen. Hij gelooft dat als de individuele talenten en passie van mensen verbonden zijn met de bedoeling van de organisatie beide echt gaan floreren. Sinds ruim twintig jaar combineert hij zijn rol van professional met die van manager. Die combinatie spreekt hem het meest aan. Zijn speciale interesse gaat uit naar zinvolle zakelijkheid, innovatie en de Chinese cultuur en samenleving.



■ William Strobbe

Leven als Belg in Nederland

Toen ik in 1993 solliciteerde als Belg (wonende in Antwerpen) naar een job als trainer bij het Nederlandse Adviesbureau KOCK & Partners in Tilburg wist ik niet dat ik 25 jaar later nog steeds in Nederland zou werken en in België wonen. Tot voor die tijd was ik een polyglot. Ik werkte na mijn afstuderen een lange tijd voor de Internationale vrijwilligersorganisatie Service Civil International (SCI/VIA) en organiseerde en bouwde vanuit België wereldwijd mee aan sociale werkprojecten via dit netwerk. Ik reisde de wereld rond. Het reizen, de wereld zien, andere culturen proeven heeft mij altijd intens geboeid. En na een fase 'wereldwijd zwerven' vond ik een vaste stek in mijn professionele ontwikkeling bij de bureaus in Nederland.

Nederland-België

Welkom in Nederland. Ik heb me nooit bijzonder ingespannen om te ‘integreren’. Ik had weliswaar in mijn opleiding bij de School voor Gestalt en Psychosynthese (Multi-di-Mens) kennisgemaakt met de Nederlandse *way of thinking* als deelnemer in leer- en ontwikkelgroepen. Ik ervaarde al snel dat de Nederlanders extravertter zijn in het uitdrukken van gedachten en gevoelens, hun mening geven, principieel, snel in handelen zijn en luider praten. Terwijl de Belg als vanouds gezien wordt als introvert, buigzaam, bescheidener – niet met hun eigenwaarde te koop lopen, harde werkers zijn maar wel vaak denken dat ze meer in huis hebben dan dat ze in de etalage zetten. Ik heb echter in de loop van de jaren de klassieke typeringën tussen de Belg en Nederlander leren relativeren. Er zit zeker en vast iets waars in de associaties maar de etiketten kloppen niet helemaal. De realiteit is gevarieerder en nog kleurrijker. Na al die jaren ben ik tussen wal en schip terechtgekomen. In Nederland hoort men meteen dat ik Belg ben, vanwege mijn accent en de Vlaamse woordjes waar ik taalkundig graag mee speel. In Vlaanderen denkt men vaak dat ik Nederlander ben vanwege mijn woordgebruik en bij wijlen assertievere houding. Ben ik mijn natuurlijke plaats kwijtgeraakt? Een identiteitsvraag die ik vaak met humor en relativiteitszin benader. Ik ben graag thuis in België en kan genieten van het werk(en) en zijn in Nederland. In zijn boek “België-Nederland, verschil moet er zijn” (Wouters, 2010) schetst de Belgische filosoof Paul Wouters de kleine en grote verschillen die de verhoudingen tussen Belgen en Nederlanders bepalen. Een scherpzinnige en vaak humoristische analyse van de verschillen die er zijn.

Professionele groei

Mijn professionele carrière leidde me in 2001 bij De Baak Management Center VNO-NCW.

De Baak had in 2001 Landgoed de Horst in Driebergen gekocht. Een nieuwe fase voor een bureau dat bekend stond omwille van de creatieve en eigenzinnige manier van opleiden en programma’s. Met het leercentrum in Driebergen wilde De Baak haar leer- en locatiefilosofie nog verder vormgeven, identiteit geven en strategisch uitbouwen. Het trok me aan om bij De Baak te kunnen werken. Ik deelde de ambitie een uniek centrum uit te bouwen, een professionele bijdrage te leveren: was een welkome nieuwe professional en de eerste Belg die in dienst kwam bij De Baak. Blij met de stap, groeide ik snel mee in beweging die de organisatie maakte. Mijn Belg zijn was een terzijde. Ik werd met mijn passie voor het vak en ontwikkeling, lid van de kern. Onder de visionaire leiding van Harry Starren maakte het bedrijf een sterke groei door in de periode 2001-2008. De markt zat goed en het bedrijfs- en organisatieveld zat in volle groei. Het was volop bouwen en ontwikkelen.

Het internationale veld

Simultaan met de ontwikkeling en groei in Nederland kende De Baak een grensverleggende groei in de internationale wereld. In het design van programma’s, zowel in het open aanbod als de incompanyprogramma’s, werd steevast een internationale module ingelast. De Baak ijverde toen (en nu!) voor wereldburgerschap: de wereld bedienen met de overtuiging dat om goed talent te ontwikkelen internationale ervaring en kennis van andere culturen een noodzaak is.

Ondernemen in België

We schrijven 2008. Na het terzijde kwam het terzake van mijn Belg zijn. Meerdere malen werd mij gevraagd of De Baak zich ook in België kon ontplooiën. Ik moet zeggen dat ikzelf daar in den beginne niet echt happig op was. Ik had het goed in de Nederlanden.

Het leven is een ademtocht. Tot het moment dat we benaderd werden door een kennis die wist dat een sterk trainingshuis in België in de verkoop stond. We engageerden ons in een overnamegesprek. Het was een kans om ons neer te zetten. We zagen ook een trend in de voorbije jaren dat meerdere collega organisatie- en opleidingsbureaus uit Nederland zich naar de Belgische markt begaven om een Belgische vestiging neer te zetten. Zonder in detail te gaan hoe het met hen vandaag gaat, weet ik dat het proces met vallen en opstaan is gegaan.

“Het leven wordt achterwaarts begrepen maar moet vooruit worden geleefd”

Kierkegaard

Echter, midden de besprekingen in de overname kwam de Wall Street Crash. September 2008 was een zwarte dag voor het wereldkapitalisme, de beurswaarden gingen naar een dieptepunt en de kredietwaardigheid van vele banken kwam onder hoogspanning (Hadden, 2008). Een recessie was op komst. De markt voor opleiding en advieswerk is zeer cyclisch van aard. Bij een tegenvallende conjunctuur daalt de vraag snel en fors. Bij een zich herstellende en vaart zettende economie daarentegen accelereert de vraag. Dit was de afgelopen jaren het geval. Zo groeide de omzet in 2015 met 6,9 procent. Een dergelijke hoge groei werd voor het laatst in 2008 behaald. En als we de cijfers van het NRTO (Nederlandse Raad voor Training en Opleiding) nagaan, is de sector in 2018 weer een volle bloei.

Geen overname!

De beurscrash was van grote invloed op de keuze van De Baak om niet met de overname door te gaan. Wel leidde de weg

die was afgelegd naar een ander perspectief. De Baak zou op een andere manier haar werkzaamheden starten. Samenloop van omstandigheden was dat medio september 2008 tijdens een managementmeeting in Antwerpen op het Kasteel den Brandt in het Antwerpse Middelheimpark we ontdekten dat een van de Koetshuizen van het kasteel te huur kwam te staan. Dit leek De Baak en mezelf een kans! Baak België op Kasteel Den Brandt in Antwerpen, een uitdaging: *“Only those who dare to fail greatly can ever achieve greatly”* (Robert Kennedy). 26 maart 2009 was een grote dag. De opening van de Baak Campus op Kasteel den Brandt werd een groots moment. Met ‘zeven tafels (workshops) van ontmoeting- over leiderschap en ondernemerschap in woelige tijden’, brachten we een mooie groep Belgische en Nederlandse gasten samen. Het werd een evenement in typische Baak-stijl: inhoud over het vak, werk en wereld, kunst en cultuur, gezelligheid en culinaire hospitality. We waren gelanceerd en gestart met een uitdagend project: een Baak in België waarmaken, een plek van leren en ontmoeten. We wilden Nederland met België verbinden en een eigentijds aanbod doen voor de Belgische markt. We hadden een vliegende start.

Waarop ga je groei waarmaken?

In een strategische analyse van onze marktkansen maakten we een Ansoff product-marktmatrix, een veelgebruikt hulpmiddel bij het formuleren van groeistrategieën. Door de twee belangrijke strategieën aan elkaar te relateren (product/portfolio en concurrentie/markt) dachten we na hoe we Baak België in de Vlaamstalige markt in gaan zetten. In den beginne was het een kleine kern van mensen die op freelancebasis meewerkten. De belangrijkste vraag voor ons als startende onderneming met Nederlandse roots was dus: met welk onderscheidend aanbod gaan we ons op de Belgische markt begeven?

We realiseerden ons dat we ons niet met het klassieke aanbod van communicatie en vaardigheidstrainingen wilden manifesteren. We waren ons bewust dat, na een inventarisatie van de markt, hier al voldoende 'goed geïntegreerde partijen' actief waren.

Door de roots van de Baak met VNO-NCW kwamen we in contact met het VKW (Vlaams Christelijk Werkgeververbond regio Antwerpen). We hadden de kans om in samenwerking met hen de Amerikaanse democratische politicus, wegbereider voor Barack Obama en burgerrechtenactivist Jesse Jackson, naar Antwerpen te halen. Jesse Jackson maakte een tour door verschillende landen en het leek ons een kans om in partnership met het VKW een toonaangevend evenement op te zetten. Dit lukte ons. Onder het motto *'The power of youth, making sure our future leaders get the chances'* organiseerden we in februari 2010 een grote dag. Als kleine Baak stortten we ons in het avontuur. Het werd een succes met grote opkomst en we haalden zelfs het televisiejournaal en belangrijke politieke mandatarissen uit België en Nederland waren present. We bouwden zo aan onze identiteit.

Loslaten en uit het patroon stappen

Fysiek ging het eind 2009 even minder met me waardoor ik na opname op de intensive care besloot in 2010 een pelgrimstocht naar Santiago de Compostella te maken in april en mei 2010. Na het geslaagde Jackson-event maakte ik me klaar voor deze tocht. Ik vertrok met een gevoel dat ik Baak België tijdelijk moest achterlaten. Een keuze die me goed gedaan heeft. 1350 kilometer naar Compostella stappen, gaf me de unieke kans in beweging stil te staan en verdieping in mezelf te zoeken. Wie de bron zoekt, moet stroomopwaarts gaan. In dit geval naar het westen. Ik kwam begin juni terug en voelde me strijdvaardig om Baak België verder op

te pakken. Een aantal jaren later schreef ik een boek "De Weg naar Compostella, beschouwingen en inzichten" (Strobbe, 2016). Mijn gedachten en ervaringen werden gebundeld.

De groei van Baak België

We waren ons bewust dat we nieuw soort activiteiten te ontwikkelen hadden. De kern van medewerkers werd verruimd. Met een paar collega's maakten we stevige freelancecontracten en we namen een paar mensen in dienst. Een financiële uitdaging. We hadden eigenlijk twee soorten activiteiten: onze leerprogramma's en onze leerruimte met hospitality op Kasteel den Brandt. Onze leerprogramma's begonnen zich te focussen op twee thema's:

1. *Large Scale Interventions* (LSI). We organiseerden openspaceconferenties, future search netwerkbijeenkomsten (Weisbord, Janoff, 2007) en 'Vakgenieten voor Vakgenoten'. Steeds slaagden we erin Belgische en Nederlandse deelnemers bij elkaar te brengen. Via het LSI-center realiseerden we ook verschillende projecten bij Vlaamse klanten. De trend was gezet.
2. *Internationale MD-programma's*. Via het Baak Nederland-netwerk bouwden we grote en succesvolle internationale projecten uit die ons wereldwijd brachten. Baak Antwerpen zat in de lift.

We maakten de verbinding met Baak Nederland met de leerprogramma's. Modules van De Baak, open en IC-programma's werden gepland in Antwerpen en omgekeerd. Een meermaals herhaalde 48 uur Amsterdam-Antwerpen journey in samenwerking met de VO-raad voor eindverantwoordelijke schoolleiders en bestuurders werd een succes. Baak Antwerpen begon echt te leven. Het Koetshuis den Brandt als leerlocatie met leerruimtes en catering was prachtig gelegen in het Antwerpse Middelheimpark.

De plek kreeg eenzelfde reputatie als de locaties van De Baak in Noordwijk en Driebergen. Na investeringen in de ruimtes en cateringfaciliteiten waren we klaar voor een goede dienstverlening. Het was aardig toeven in het Koetshuis, deelnemers ervoeren de plek als een oase van rust. Leren, werken en ontmoeten. Het was er en we gingen ervoor.

Op een waardig afscheidsfeest namen we afscheid van iets wat mooi, intens en leerrijk was

Kritische kanttekeningen

We kenden een aantal jaren van positieve ontwikkelingen van 2010 tot 2013. De sfeer in en rond het Koetshuis bruisde van de energie. We hadden een mooie ploeg van collega's in dienst en geëngageerde freelancers. We hadden een goede verbinding met De Baak in Nederland. Het moet wel gezegd, het was niet altijd evident een programma van Baak Nederland-programma's georganiseerd te krijgen. De integratie op de Baak Belgische markt van onze programma's ging traag. We zaten in een sterke concurrentiële markt met gevestigde programma's van vele van onze concollega's die al lange(re) tijd aan het bouwen waren. We hadden hoop met het LSI-centrum. Echter, een nieuw product op de markt brengen kost tijd én geld. We konden de investering in medewerkers niet op korte en langere termijn terugverdienen. We merkten ook dat de locatie niet vanzelfsprekend 'ingezet' werd door andere collega-bureaus. We hadden te maken met hetzelfde fenomeen als bij Landgoed de Horst in Driebergen, waar de locatie te veel geassocieerd werd met De Baak, een stevige concurrent. De Baak in Nederland kwam ook financieel lastig vaarwater. En, om te

groeien in een nieuwe markt moet je blijven(d) investeren. Baak Antwerpen kwam in het rood te staan. Medio juni 2014 werd op een managementvergadering besloten, met pijn in het hart, dat het contract met het Koetshuis zou opgezegd worden. Het einde kwam in zicht.

De afbouw van Baak Antwerpen was een emotioneel proces. Wat niet meer kon, werd teruggedraaid. De Baak zette de koers verder zonder een Belgische vestiging. De collega's in vaste dienst waren welkom in Nederland. Wat ook gebeurde. Op een waardig afscheidsfeest namen we afscheid van iets wat mooi, intens en leerrijk was. Elke bestemming is het begin van een volgende.

Terug naar Holland

We schrijven 2018. Ik keerde ook terug naar Nederland. Boeiend in mijn leven is het in beweging zijn en blijven. Beginnen en stoppen komen voort uit dezelfde vaardigheid. Ik keerde terug naar een Baak die in Nederland gegroeid en veranderd was. Er was een cultuur in verandering met andere afspraken en zeden. Ik stelde me existentiële vragen over inzet, drive, manifestatie, verbinden en loslaten. Het laatste heb ik gedaan. Ik stapte uit een patroon. In juni 2017 ben ik uit dienst gegaan en als zzp'er begonnen. In losse verbinding met de Baak en andere(n). Als Belg blijf ik in Nederland werken en in België wonen. Dit is niet veranderd en zal niet veranderen. Zoals de bestemming ons trekt, zo duwt ons het verlangen. ■

Referenties

- Hadden, P. (2008). *De Wall Street Crash*. Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van <https://www.marxists.org/history/etol/writers/hadden/index.htm>
- Strobbe, W. (2016). *De Weg naar Compostella: de Tocht, beschouwingen en inzichten*. Delft: Uitgeverij Elmar.

- NRTO (2018). *Cijfers en trends*. Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van <https://www.nrto.nl/cijfers-en-trends>
- Van Gageldonk, P. (2005). *Bij de burenen: Ollander in België*. Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar.
- Van Reybrouck, D., Van den Boogaard, O., Victoria, I., Barnard, B. Dierickx, W., Reugebrink, M. (...) Matena, D. (2011). *Beste Burenen: Belgen over Nederlanders en Nederlanders over België*. Brussel: Luisterpunt.
- Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Weisbord, M., & Janoff, S. (2010). *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Wouters, P. (2010). *België-Nederland: Verschil moet er zijn*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Zuidweg, J., & Dijkhuizen, J. (2013). *Vallen, opstaan en weer doorgaan*. Utrecht: Ten Have.



William Strobbe (1958) studeerde Sociaal Cultureel Werk aan de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen en Bedrijfskunde aan de EHSAL in Brussel. In het artikel wordt zijn 25-jarige loopbaan beschreven bij De Baak waar hij 16 jaar werkte. Hij was er opeenvolgend lid van het mt, programmamaker en later director Baak Belgium en Internationaal. Sinds juni 2017 is hij zelfstandig ondernemer. Hij woont en leeft in Brecht (België). www.linkedin.com/in/william-strobbe



Toegang tot de toekomst van trainen

Blended learning: **Just do it!** biedt je een complete opleiding voor blended learning waarin je je eigen leertraject ontwerpt, ontwikkelt en uitvoert. De opleiding is zelf een praktijkgerichte, motiverende blended leerervaring.

De volgende editie start in februari

Kijk voor meer informatie op:
<http://atsync.nl/trainers/blended-learning/>

Of mail met info@atsync.nl
Of bel naar 079-8898461

Gratis webinars Blended Learning.
Meer informatie hierover:
<http://www.atsync.nl/trainingen/webinar-blended-learning>

E-learning, webinars en video hebben hun plaats in het trainingslandschap ueroverd. Opdrachtgevers vragen **borging** van het leerresultaat.

Met alleen een goeie trainingsdag kom je er niet meer.

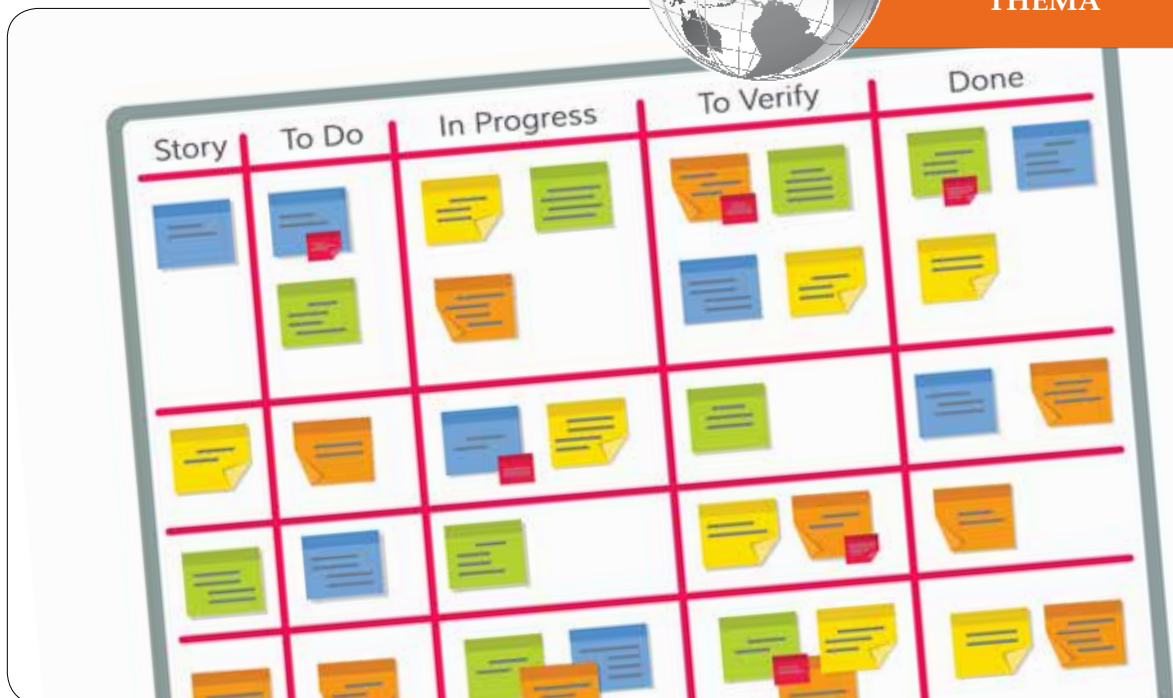
Deelnemers verwachten een **inspirerende, positieve beleving**.

De opleiding Blended learning:

Just do it! geeft je weer:

- aansluiting bij het leergedrag en de verwachtingen van (jonge) deelnemers
- voorsprong ten opzichte van de eisen en verwachtingen van opdrachtgevers
- de voldoening dat je als trainer de best mogelijke trajecten ontwikkelt om je deelnemers verder te helpen





■ Aty Boers

Leren van internationale voorbeelden

Muziek maken zonder dirigent

Ook organisatieontwikkelaars kunnen er niet omheen: bijna alle grote organisaties in Nederland zijn bezig met initiatieven rondom agile werken of zelforganiserende teams. Telkens gaat het om andere manieren van sturen en managen. Af van de klassieke hiërarchie waar de manager het voor het zeggen heeft. Dat wil overigens niet zeggen dat er geen sturing of leiding meer is. Wel dat die op een hele andere manier wordt ingevuld. Daarbij laten veel organisaties zich inspireren door internationale voorbeelden. Maar is dat wel zo'n goed idee? Wat zijn de ervaringen en welke lessen zijn daarvan voor organisatieontwikkelaars te leren?

Wat is agile?

Agile is een manier van organiseren die moet leiden tot meer wendbaarheid, onder andere door meer verantwoordelijkheid bij medewerkers leggen en door een omgeving te creëren met veel ruimte voor innovatie.

Onderzoek bij organisaties die het agile werken hebben geadopteerd, laat positieve effecten zien, zoals snellere introductie van nieuwe producten en diensten, een hogere medewerkerbetrokkenheid en een hogere productiviteit. Dat lijkt een aantrekkelijk perspectief. Maar er zijn ook tegengeluiden. Zo noemt Japke Bouwma in haar columns in het NRC agile het jekwoord van het jaar. Zij, en velen met haar, ergeren zich rot dat met agile een heel jargon met niet Nederlandse woorden zijn intrede doet in organisaties en dat taalgebruik versterkt het gevoel dat agile een hype is die wel weer zal overgaan.

Het jargon rond agile vindt zijn oorsprong bij organisaties als Google, Netflix en Spotify. Binnen deze organisaties werken ontwikkelteams volgens de zogenaamde scrummethode waar veel van het jargon vandaan komt. Zo worden de teams begeleid door een *scrummaster* die, ondanks wat de term master doet vermoeden, geacht wordt coachend leiding te geven aan het scrumteam. Daarnaast is er een *product owner*, die bepaalt waar een team prioriteit aan moet geven in hun werkzaamheden, dus inhoudelijk stuurt.

Flexibel samenwerken

Maar wendbaarheid vraagt om meer dan zelforganiserende teams die de scrummethode toepassen. Het vraagt ook om antwoord op de vraag hoe die teams op een flexibele manier kunnen samenwerken. Zoals Spotify het formuleert: "We moeten met onze dertig

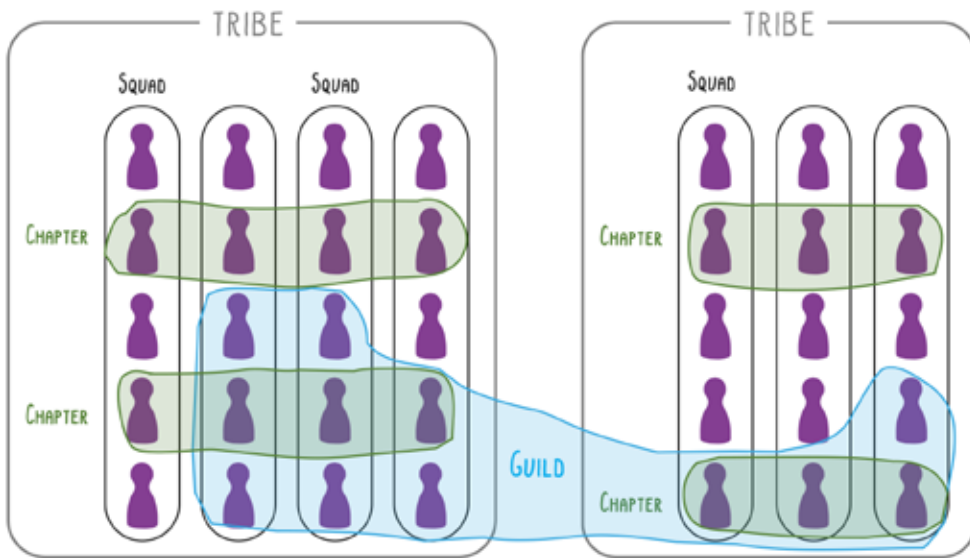
teams geen stapel stenen maken, maar een kasteel bouwen voor de klant". Anders gezegd: we hebben geen verschillende muziekkapitelen nodig maar een mooi samenspelend orkest. Om als grotere organisatie succesvol te zijn met zelforganiserende teams zijn afspraken nodig hoe die teams afstemmen en samenwerken. Liefst zonder dat er onnodige bureaucratie en inflexibiliteit ontstaat.

We bespreken eerst welke voorbeelden Nederlandse organisaties gebruiken om te komen tot een goed samenspel tussen teams. Vervolgens gaan we in op het feit dat het niet zozeer gaat om een keuze tussen verschillende modellen, maar om inspiratie om te komen tot een eigen weg richting wendbaarheid en zelforganisatie. Ook geven we handvatten om tot die eigen invulling te komen of dit als organisatieontwikkelaar te begeleiden.

Veelbesproken voorbeelden**Spotify-model**

De muziekdienst Spotify wordt internationaal gezien als voorloper op het gebied van toepassing van agile werken. En Spotify noemt dit ook dé succesfactor van hun succesvolle groei. De kern van wat het Spotify-model is gaan heten, zijn zelfstandige multidisciplinaire teams: *squads*. Squads zijn weer georganiseerd in *tribes*. Een tribe is een verzameling squads met een bijdrage aan een samenhangende missie bestaande uit zo'n 150 mensen. Squads kunnen nieuwe deskundigheden aantrekken als daaraan behoefte is en worden opgeheven als hun (deel van de) missie volbracht is.

Ieder lid van een squad is ook lid van een *chapter*. Chapters zijn groepen binnen een tribe waarin over squads heen kennis en expertise wordt ontwikkeld en onderhouden. Uitgangspunt is dat functioneel leidinggegeven wordt vanuit chapterleads. HR-processen zoals beoordelings- en ontwikkelgesprekken vinden plaats met de leidinggevende van het chapter waar een medewerker deel van uitmaakt.



Figuur 1. Het Spotify-model

Als er ook kennisuitwisseling plaatsvindt over tribes heen heeft men het over guilds. Dit kan bijvoorbeeld iedereen zijn die met veiligheidsissues te maken heeft omdat dit een overstijgend issue is.

In Nederland is de ING Bank in 2015 begonnen haar traditionele organisatiestructuur om te zetten naar het Spotify-model. De steeds verdergaande digitalisering van de dienstverlening van de bank was daarbij een belangrijk argument. De werkwijze werd eerst doorgevoerd voor it-gerelateerde werkzaamheden, maar wordt inmiddels uitgerold in de hele bank.

Semco-model

Andere organisaties laten zich inspireren door wat wel het Semco-model genoemd wordt. Dit is een manier van organiseren die beschreven wordt in een boek (uit 1993!) van de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler. Semler beschrijft hoe hij in het van zijn vader overgenomen familiebedrijf een vorm van zelforganisatie heeft doorgevoerd waarin werknemers elkaar als

het ware managen en meedelen in de winsten en risico's van de onderneming. Later zijn onder meer een school en een hotel opgezet volgens dezelfde democratische principes. Daarbij komt meer dan in het Semco-boek de multidisciplinaire samenwerking naar voren waarbij de kok ook in de tuin werkt en het kamermeisje ook achter de receptie staat.

De belangstelling voor het Semco-model in Nederland is nieuw leven in geblazen door een aflevering van VPRO Tegenlicht in 2013 en door het boek 'Semco in de polder' van Allard Droste, een Rotterdamse ondernemer. In het boek beschrijft hij hoe hij zelfsturing toepast in zijn bedrijf, Aldowa, dat metalen gevelbekleding maakt. Opvallend is dat Droste daarbij niet of nauwelijks verwijst naar gestructureerde elementen van het Semco-model, maar vooral beschrijft wat een combinatie van verregaand vertrouwen en effectieve sociale controle een organisatie kan opleveren.

Een meer gestructureerde toepassing van het Semco-model wordt gebruikt binnen de

retail-tak van ABN AMRO Nederland, waarbij naast zelfsturing vooral ook invulling gegeven wordt aan het Semco-principe 'creatieve innovatie'. Ook Semler zelf en het door hem opgerichte instituut dat ook in Nederland is vertegenwoordigd benadrukken vertrouwen en transparantie en het loslaten van controle, waardoor medewerkers zich uitgedaagd voelen om met elkaar besluiten te nemen als de essentie van zijn gedachtegoed. *Companies of wisdom* noemt hij de toepassers van dat gedachtegoed.

Holocacy

Een model dat minder specifiek aan een voorbeeldorganisatie wordt gekoppeld is de *holocacy*, al wordt de online schoenenverkoper Zappos als het meest bekende voorbeeld beschouwd. Typerend zijn de uitgewerkte methoden voor het functioneren van teams (kringen, of 'holons') besluitvorming, vergaderen en het toewijzen van taken en rollen.

In Nederlandse is Springest het meest genoemde voorbeeld van succesvolle toepassing van holocacy. Opvallend is de parallel met de sociocratische methode waarmee al in het begin van de twintigste eeuw in Nederland werd geëxperimenteerd door Kees Boeke, een pedagoog die in 1926 de Werkplaats Kindergemeenschap (WP) in Bilthoven stichtte als plek waar kinderen en docenten intensief werden betrokken bij alles wat er op school gebeurde. Gerard Endenburg, oud-leerling van Boeke, heeft de methode uitgewerkt in zijn elektrotechnische bedrijf. Dit resulteerde in een formele organisatiemethode met besluitvorming volgens het consentprincipe als een kernbegrip. Sociocratie wordt in Nederland nog steeds toegepast, vooral op scholen.

Kopiëren werkt niet

Voor organisaties die willen veranderen, is het verleidelijk om succesvolle voorbeelden

te volgen. Nederlandse organisaties verwachten soms dat met het doorvoeren van een nieuwe structuur organisatie- en managementproblemen kunnen worden opgelost. Maar helaas: wendbaar en innovatief word je niet door de juiste keuze te maken uit een van de beschreven modellen. Ook de pioniers van de verschillende modellen benadrukken dat kopiëren niet werkt: *"The only Spotify way of working that actually works is turning on the Spotify volume really loud and dance"* (Erwin Verweij). En "Dat is zoiets als een foto van George Clooney meenemen naar de kapper en verwachten dat je er na een knipbeurt zo uit zult zien" (Semler, op de website van het Semco Style Institute).

Wat dat betreft is Google een mooi voorbeeld. Die stelt dat het gebruikte model afhangt van het team en van het product van het team. Ieder team heeft een opgave die weer net anders is dan die van een ander team, ook binnen een organisatie als Google. Werken aan Google Glass of een zelfrijdende auto is wat anders dan werken aan Google Maps. En ook de fase in de levenscyclus brengt andere issues met zich mee. Is het een product dat al intensief gebruikt wordt of is het innovatief en nieuw? Dat maakt dat de doelen, hobbels en benodigde specialismen sterk kunnen verschillen.

Ons advies: besteed geen energie aan discussies welk model het beste werkt. Kies geen model, ontdek je eigen model.

Leren kun je alleen zelf

Veel organisaties die aan de slag gaan met zelforganisatie geven achteraf aan dat ze veel geleerd hebben van wat niet zo makkelijk is gegaan. En zo zou je ook kunnen kijken naar (internationale) voorbeelden om leren van wat er niet zo makkelijk is gegaan. Bijvoorbeeld als bank leren van muziekdienst Spotify door te kijken hoe die – in aanloop tot de beursgang afgelopen voorjaar – geworsteld hebben met het voldoen

aan de *compliance*-eisen.

Leren kun je niet kopiëren, leren is het durven doorlopen van je eigen worsteling. Op individueel, team- of organisatieniveau. Dat betekent dus leren leren. En dat betekent niet maar wat aanmodderen. Nee, dat kan alleen vanuit een superheldere visie, of je die nu je *why* 'de bedoeling' of je identiteit noemt, die duidelijk maakt dat er heel veel richtingen zijn waarin je het niet hoeft te zoeken. En om een 'discipline' om iedere keer leercycli rond te maken. Wat was de bedoeling – in hoeverre is dat gelukt – wat hebben we er van geleerd en wat is dan nu de eerstvolgende meest betekenisvolle nieuwe actie? De 'artefacten' en 'rituelen' die agile daarvoor biedt, zoals een transparante *backlog*, *review* en *retrospectives*, kunnen daar zeker bij helpen.

Kijk naar overeenkomsten

De vele experimenten met verschillende vormen van zelforganisatie inspireerden de Belg Frederic Laloux tot het zoeken van de overeenkomsten tussen de verschillende modellen. Hij bekeek wereldwijd organisaties in heel diverse bedrijfstakken, die het traditionele managementmodel hebben losgelaten en daarmee succes oogsten. In het boek *'Reinventing Organizations'* (Laloux, 2015) beschrijft hij zijn bevindingen. En komt tot de conclusie dat er sprake is van drie gemeenschappelijke kenmerken. Naast zelfsturing en autonomie voor iedereen zijn dat het streven naar heelheid en ze sturen op wat Laloux een 'evolutionair doel' noemt: uitgaan van een organisatie als levend systeem met een eigen bestemming. Hij benadrukt dat komen tot teams die eigen verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen vraagt raakt aan de grondhouding van alle betrokkenen, aan 'de ziel' van de onderneming.

Een mooie start: een eigen manifest

Maar hoe raak je aan die ziel? Het is makkelijk om het te hebben over 'agile waarden'. Maar

inspireren die ook echt? Bedoelen we allemaal hetzelfde als we het daarover hebben? En hoe zien we die waarden in praktijk terug? Daarom heeft bijvoorbeeld Spotify de agile waarden vertaald in een eigen visie op agile werken, geformuleerd in een manifest dat ze "Agile à la Spotify" noemen. Volgens insiders is het tot leven komen van dit manifest minstens zo belangrijk geweest voor het succes van het model als de organisatiestructuur. Dat heeft gezorgd voor een duidelijke richting voor zowel managers als medewerkers en wordt intensief gebruikt in het introductieprogramma van nieuwe medewerkers en ieder kwartaal in ieder squad besproken.

In het manifest staat bijvoorbeeld dat bij Spotify van alle medewerkers wordt verwacht dat ze zich inspinnen voor continu verbeteren, zowel persoonlijk als in de organisatie als geheel. Bijvoorbeeld door:

- deel te nemen aan retrospectives;
- bereid te zijn om te experimenteren

Een ander voorbeeld is het begrip 'simpelheid'. Daar wordt binnen Spotify concreet invulling aan gegeven door van iedere medewerker te verwachten dat ze iedere keer opnieuw het gesprek aan te gaan over hoe dingen simpeler kunnen en elkaar daarbij persoonlijk aan te spreken.

Het gaat om uitgangspunten, niet om modellen

Ook in ons boek 'De 10 principes van agile-lean teamcoaching' (Boers en Lingsma, 2018) laten we zien hoe afstemming op uitgangspuntenniveau vaak beter werkt dan het doorvoeren van regels of modellen. Een agile-lean teamcoach richt daarbij de aandacht op de kwaliteit van de interactie van het team in combinatie met teamresultaten die gericht zijn op wat waarde heeft voor de klant met daarop ingerichte processen. Daarbij heeft de agile-lean teamcoach vooral oog voor de dynamische wisselwerking tussen team en context door de

principes van systeemdenken toe te passen. Werkend vanuit principes, stap voor stap verbeteren van een *minimal viable product*, coachend met een positieve insteek. Om daarbij geïnspireerd te worden, hoeven we helemaal niet ver van huis. Buurtzorg Nederland, dat werkt met een model van zelforganiserende teams, wordt internationaal gezien als het voorbeeld van een nieuwe manier om zorg te organiseren. En dat is niet gestart door het overnemen van een succesvol model van anderen, maar vanuit de *drive* om thuiszorg beter te organiseren. Het belangrijkste model van Buurtzorg is dan ook niet hun organisatie-model maar wat men 'het uimodel' is gaan noemen: een manier van denken over de zorg waarin de cliënt centraal staat, daar omheen wordt alles georganiseerd.

Dus implementeer geen model, maar ga op zoek naar wat typerend is voor hoe jouw organisatie tegen de eigen opgave aankijkt en naar hoe het 'manifest' voor jouw organisatie of team eruitziet. Want dat is een rol die er blijft voor dirigenten, of ze zich nu ceo, teamcoach of organisatieontwikkelaar noemen: richting geven aan het ontdekken van de eigen kleur van de muziek die de organisatie maakt. Dat maakt het voor alle muzikanten mogelijk hun

eigen vakmanschap – en zo je wilt liefde – in de muziek te leggen. ■

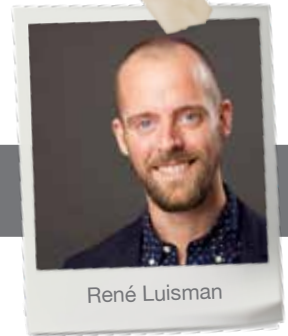
Referenties

- Boers, A. & Lingsma, M. (2018). *De tien principes van agile-lean teamcoaching*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Droste, A. (2017). *Semco in de polder*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Eendenburg, G. (2002). *Sociocratie: Het organiseren van de besluitvorming*. Delft: Eburon.
- Hoogveld, M. (2016). *Agile managen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.
- McKinsey & Company. (2017). *How to Create an Agile Organization*. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
- Ruijters, M. (2017). *Leren in verandering: Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.



Aty Boers is socioloog en organisatiedeskundige en oprichter/partner van bureau Valuebridge in Amsterdam. Ze houdt zich bezig met complexe transitie in grote organisaties. Ze heeft een groot aantal publicaties op haar naam waaronder 'Het BPM-boek'. Samen met Marijke Lingsma maakte ze 16 edities van de succesvolle Coachingskalender en de coachingsbibliotheek. Recent verscheen 'De 10 principes van Agile-lean teamcoaching', een vak in ontwikkeling waarvoor ze ook een post hbo-leergang heeft opgezet samen met Marijke Lingsma van Coachboulevard. Onlangs verscheen het bijbehorende werkboek '75 werkvormen voor agile-leanteamcoaches'.

trainerstool



René Luisman

Herstel het vertrouwen in jezelf

Ze is midden dertig en op het eerste oog een onafhankelijke, assertieve vrouw. In haar functie als communicatiemedewerker is ze duidelijk in wat ze wil. Toch staat haar functioneren momenteel onder druk door een complexe thuissituatie. “Ik ben mezelf totaal kwijt en weet niet hoe ik hier uitkom.”

Ze vertelt haar verhaal zonder enige emotie. Hoe haar partner en zij uit elkaar zijn gegroeid, hoe anderen continu bepalen wat ze moet doen en hoe ze het gevoel heeft dat zij er niet toe doet. Ze neemt deel aan een persoonlijk leiderschapsprogramma om weer in contact te komen met haar gevoelens en emoties, zodat ze bewuster keuzes kan maken die aansluiten bij haar behoeften.

Tegenstrijdige signalen

Om een beeld te krijgen hoe deze deelnemer haar grenzen aangeeft, zet ik een oefening in rondom congruentie en het aangeven van grenzen (zie kader). Ik vraag haar om te gaan staan, met haar armen naar voren. Vervolgens stapel ik een voor een rollen flip-overvellen op haar uitgestrekte armen. Aan het begin stelt

ze vragen om het doel van deze oefening te begrijpen. Ondanks dat haar ogen stralen, lacht ze ongemakkelijk. Gelaten ondergaat ze de oefening. Na vijftien flip-overrollen ontstaat er plotseling irritatie. Abrupt gooit ze de rollen op de grond.

Oefening grenzen aangeven

Voor deze oefening heb je stapelbare voorwerpen nodig, zoals flip-overrollen of een dienblad met kopjes.

- Laat de deelnemer staan, met beide armen naar voren uitgestrekt.
- Leg een eerste voorwerp op de armen van de deelnemer en check of ze oké is.
- Ga door met voorwerpen stapelen (zonder verder te checken) en observeer op welke manieren de deelnemer zijn of haar grenzen aangeeft.
- Ga door tot de voorwerpen op zijn of totdat je merkt dat de grens van de deelnemer is bereikt.
- Vraag hoe de deelnemer de oefening heeft ervaren. Deel je observatie. Bespreek na hoe dit zich verhoudt tot de praktijk.
- Laat zien hoe jij op een assertieve manier je grens aangeeft en oefen opnieuw.

Congruentie in het stellen van grenzen

In de nabespreking vraag ik haar welke signalen ze mij heeft gegeven om haar grenzen te noemen. Ze geeft aan dat ze vragen heeft gesteld om het doel van de oefening beter te begrijpen. Want, zegt ze, als ik begrijp wat het doel is, kan ik mijn eigen grenzen best verleggen. Ik vraag wat de andere deelnemers hebben waargenomen en benoem hoe tegenstrijdig de signalen zijn die ze afgeeft. Samen oefenen we hoe ze haar grens kan aangeven op een manier die bij haar past.

Positieve ervaringen verankeren

Als mens vervullen we verschillende rollen in ons leven. Denk aan partner, collega, vriend, et cetera. Met deze tweede oefening wil ik de deelnemer uitnodigen om deze rollen te onderzoeken en positieve ervaringen verankeren. Vervolgens bedenkt ze concrete acties hoe ze de komende tijd kan experimenteren met het stellen van grenzen. Eerst vanuit de rollen waarin ze zich zeker voelt. En dan stap voor stap ook in de thuissituatie.

Oefening positieve ervaringen verankeren

Voor deze oefening heb je vier stoelen nodig.

- Vraag de deelnemer om op de eerste stoel plaats te nemen. Terwijl ze haar ogen sluit, vraag ik haar om terug te denken aan een situatie waarin ze zich op en top mens (*) voelde. Een situaties waarin haar energie stroomde en ze in haar element was. Terwijl zij contact maakt met dit gevoel en beschrijft hoe ze zich op dat moment voelde en gedroeg, leg je je handen op haar schouders. Zo nodig je haar uit om contact te

maken met haar lijf, waardoor de positieve ervaring wordt verankerd.

- Op de derde stoel maakt ze contact met een situatie waarin ze als professional (*) het gevoel had van toegevoegde waarde te zijn. Opnieuw leg je je handen op haar schouders.
- Op de derde stoel maakt ze contact met een situatie waarin ze zich echt moeder (*) voelde. Opnieuw leg je je handen op haar schouders.
- In de vierde en laatste stoel laat je haar contact maken vanuit de rol van vrouw (*). En ook hier veranker je de ervaring door je handen op haar schouders te plaatsen.
- Observeer bij elke rol wat je waarneemt in de stem, mimiek en emoties van de deelnemer. Bespreek na door te vragen wat de deelnemer heeft ervaren en benoem je observaties.

() De rollen in deze oefening kun je aanpassen aan de coachvraag*

Zorg voor een veilige omgeving

Als trainer of coach kun je deze oefeningen inzetten als je merkt dat deelnemers lastig contact maken met hun gevoelens en emoties. Maak vooraf samen afspraken over veiligheid en vertrouwen en hoe je met elkaar omgaat. ■

René Luisman is ontwikkelaar, trainer en coach. Hij begeleidt mens en organisatie bij vraagstukken op het gebied van communicatie en zelfacceptatie. NOBTRA trainer van het jaar 2017/18



Mike Prokopeak

■ Ria van Dinteren & Sofie Willox

Interview met Mike Prokopeak van Human Capital Media

The chief learning officer in de C-suite

Als lezer bent u voortdurend op zoek naar nieuwe trends en onderwerpen die te maken hebben met het werk. Vaak ook om een keuze te kunnen maken als het gaat om de toekomst van het eigen werk van medewerkers en de organisatie waar zij voor werken. Heel eerlijk gezegd is het soms koffiedik kijken. Onze redactie weet natuurlijk nooit welke trends echt een grote impact gaan hebben. Daarom zorgen we dat we uit meerdere bronnen putten. Tijdens een internationaal congres kregen we een unieke kans om met de vicepresident en chief editor van een van de grootste Amerikaanse tijdschriften in gesprek te gaan. Over de trends die hij in zijn eigen land ziet en welke hij herkent als wereldwijde trends. Samen met de Belgische Sofie Willox spreken we met Mike Prokopeak van Human Capital Media.

Mike Prokopeak is vice president van Human Capital Media en hoofdredacteur van 'Chief Learning Officer'. Dit tijdschrift richt zich op hr-managers en -directeuren. Mike heeft een achtergrond in het onderwijs en binnen de (digitale) media. Hij ontving diverse onderscheidingen voor zijn werk, waaronder die van de beste lancering van een nieuw tijdschrift in 2008.

Human Capital Media geeft meerdere tijdschriften uit, waaronder 'Workforce Magazine' (www.workforce.com). Daarnaast brachten ze onlangs een nieuwe titel: 'Talent Economy'. De betrokkenheid van Mike ligt vooral bij het tijdschrift 'Chief Learning Officer', bedoeld voor I&d-managers en professionals. Anders dan in Nederland, wordt het tijdschrift vooral gelezen door hrd-professionals in organisaties die een coördinerende rol vervullen in het regelen van leren en talentontwikkeling in grote bedrijven. En om dan maar direct de getallen erbij te noemen, het tijdschrift wordt in print naar 30.000 mensen gestuurd en online gelezen door 75 tot 80.000 abonnees. Compleet andere getallen dan bij ons dus. De nieuwe titel 'Talent Economy', met nu 30.000 lezers, geeft direct een van de trends aan die Mike signaleert. Het gaat in ons vak steeds meer om het spotten van talent en dan vooral het talent om bij te blijven met alle technische ontwikkelingen in ons vakgebied en de inzet van kunstmatige intelligentie (KI) en virtual reality (VR) op de werkplek. Het is nog te vroeg om te praten over de impact van het nieuwe tijdschrift, dus we focussen op het tijdschrift 'Chief Learning Officer' (CLO).

Directeur opleidingen of CLO?

Natuurlijk zijn we benieuwd wat de rol van chief learning officer precies inhoudt. In de Verenigde Staten is een chief learning officer

iemand die alle beslissingen neemt op het gebied van I&d, steeds vaker in de gewenste rol in de board. Want dat mensen en hun talenten belangrijk zijn, kan niet vaak genoeg genoemd worden. Door de grootte van de bedrijven heeft een chief learning officer vaak ook een hele afdeling te besturen. Bij het bedrijf AT&T bestaat de afdeling leren en ontwikkelen uit 300 personen ten dienste van 500.000 medewerkers en is de CLO een manager. De definitie van de rol ligt ook onder vuur en is soms niet helemaal helder. Als we kijken naar de taken dan neemt de CLO beslissingen op het gebied van I&d, ook op financieel en technologisch vlak. Maar de rol wordt steeds strategischer. De CLO moet in staat zijn om een organisatie te adviseren over leren en presteren in de breedte. Dat betekent keuzes kunnen maken tussen off- en online leren, maar ook tussen een leeroplossing of een performancemanagementinstrument. In deze rol veranderen ook de functies van de I&d-afdeling. Steeds vaker zal ontwikkelen en/of trainen en begeleiden worden uitbesteed. Op de freelance- en consultancymarkt extern zijn er steeds meer spelers die dit heel goed kunnen doen. De CLO zal de koppeling moeten maken tussen wat de organisatie nodig heeft en de instrumenten die er zijn op het totale I&d-vlak. "Een veranderende rol, want steeds meer zit de CLO in de C-suite, de board, om mee te denken met de totale strategie van de organisatie," aldus Mike.

War for talent

Dat deze rol steeds belangrijker wordt, is volgens Mike te wijten aan de voortdurende *war of talent*. Talent wordt steeds schaarser en belangrijker om een organisatie goed te laten functioneren. In de Verenigde Staten heeft dit zelfs geleid tot het introduceren van een nieuw tijdschrift, 'Talent Economy'. Dat draait nu een jaar en belooft meer te groeien. "Talent zou, net als *finance*, meer gewicht moeten krijgen," aldus Mike. "In een globale

economie is de zoektocht naar talent niet aan grenzen gekoppeld. Grote bedrijven besteden uit naar het buitenland en er worden mensen vanuit India en Europa geworven voor functies in Amerikaanse bedrijven." Hij haalt een voorbeeld aan waarin hij aangeeft dat CLO's uit bijvoorbeeld India worden binnengehaald in Amerikaanse bedrijven. "In India nemen CLO's hun rol meer dan elders serieus op. Dat is niet zo gek, gezien de snelheid waarmee hun economie en technologische mogelijkheden groeien. De war for talent woedt daar vuriger dan ooit. Het grootste talent dat gezocht wordt," aldus Mike – en hij baseert zich op uitspraken van CLO's – "is flexibiliteit." Wat we niet meer nodig hebben, zijn ontwerpers en trainers, maar mensen die kunnen schakelen als de markt daarom vraagt. De rest kun je inhuren. De omvang van bedrijven in de Verenigde Staten zijn natuurlijk niet te vergelijken met de Nederlandse bedrijven. Zo heeft AT&T alleen al een opleidingsafdeling van 500 mensen. Die aansturen, vraagt meer dan verstand van leren. En bovendien zit daar de inhuur van buitenaf voor training en ontwikkeling nog niet eens bij. We kunnen wel stellen dat het runnen van een opleidingspoot in de Verenigde Staten een gedegen visie op het eigen leiderschap vereist.

Leiderschap is in deze tijd noodzakelijk

De Nederlandse en Vlaamse trend (al is deze trend in Vlaanderen al op zijn retour), om met steeds meer zelfsturende teams te werken en minder uit te gaan van een bepalende leider, wordt niet herkend door Mike. "O nee, we hebben juist hele goede leiders nodig in deze tijd. Leiders die de markt snappen, die verstand hebben van overnames, die het versnellen snappen, de complexiteit en de technische mogelijkheden. Niemand komt er onderuit: elke onderneming wordt een technische onderneming." Door de technologische vernieuwingen die sneller gaan en ons leiden, moet elke branche

verstand krijgen van techniek want je komt het sowieso tegen en het verandert ons werk. Op onze vraag wat belangrijk is voor een leider, worden in navolging van Obama waarden genoemd als een van de meest belangrijke kwaliteiten. Waardegedreven leiderschap is essentieel. Je moet jezelf eerst goed kennen voordat je een leider bent. Doorbreken van oude gewoontes en weten hoe het bij jou werkt in de bovenkamer is superbelangrijk. De tijd dat leiders inhoudelijke expertise moeten hebben is voorbij, dankzij de snelheid van veranderingen, onvoorspelbaarheid en complexiteit van zaken doen. Empathie, techniek, *soft skills* zijn daarentegen wel essentieel en vragen veel van leiders. En daar zijn geen snelle oplossingen voor. Mike: "Als we kijken naar leiderschapsprogramma's dan betekent dit voortdurend bezig zijn met coachen, begeleiden, casussen bespreken. Een programma van negen maanden voldoet dan niet. Technologische leeroplossingen zoals online cursussen passen in dit plaatje. Leiders moeten zich voortdurend ontwikkelen. Een trend die we zien is de open en transparante leider: wees helder wat je doet en waarom je het doet."

Leercultuur ontwikkelen in organisaties

"De wereld om ons heen vraagt van organisaties investeringen in een leercultuur. Dat kun je niet 'even' oplossen in 'een klasje'. Ook daar hebben de CLO en de leidinggevende een rol in te spelen. We veranderen zo snel, dat het vermogen om ons aan te passen en te veranderen cruciaal wordt. Wat we zien is dat de theorie van de mindsets daarin belangrijk is." Mike haalt hiervoor het werk van Carol Dweck aan. "We hebben mensen nodig die geloven in groei en veranderen en ook bereid zijn om zelf die verandering door te maken. Daarmee samenhangend kunnen talenten van mensen ook beter worden ingezet. We werken nu eenmaal beter als we dingen kunnen doen

waar we blij van worden. Het werken vanuit je talent bevordert de leercultuur en de groei van de organisatie.”

Meten is weten

Als we als CLO meedoen in de C-suite hebben we nog wel wat te doen op het gebied van meten en performance. Veel leerinspanningen kunnen aangetoond worden, maar het bepalen van een écht roi (return on investment) is geen evidentie. Onze toegevoegde waarde moet niet alleen het overtuigen van mensen zijn, maar tevens worden ondersteund door cijfers en getallen. Daarnaast is er de trend om als organisatie waardegedreven te werken en daarbij onze talenten in te zetten. Zodat leren en opleiden werkt en onderdeel is van je werkproces. Dus geen aparte opleidingsafdeling, maar geïntegreerd in het de bedrijfsactiviteiten omdat dat het nieuwe normaal is geworden. De cijfers moeten ons ook inzicht geven in welke activiteiten we moeten gaan doen. Of we leren in een lokaal of op de werkplek en hoe dit bijdraagt aan de uitdagingen die voor ons liggen. Willen learning professionals kunnen aantonen wat ze bijdragen aan de organisatie, dan is een kritische houding ten aanzien van methodieken en werkinstrumenten geen overbodige

luxé. Daarom zien we een verschuiving naar een steeds meer *evidence based* aanpak, waarbij gedegen wetenschappelijk onderzoek aantoont wat wel of niet werkt. Met een kritische houding, een objectieve wetenschappelijke onderbouwde aanpak die toegevoegde waarde aantoont en een holistische en geïntegreerde kijk op leren en organisatie moeten we de veranderde plek in de C-suite waarmaken natuurlijk.

Veel trends die over tafel zijn gekomen, herkennen we ook bij ons. Echter er zijn ook verschillen. De grootte van de organisatie bijvoorbeeld, het meten, de waarden... Enfin we gaan weg met het idee dat er ook in Nederland en België wel weer wat gezegd gaat worden over de rol van leiderschap. Want dat Amerika zo groot is, betekent ook dat trends die eerder worden opgepakt en gemeten daarna de oceaan weer overkomen. We kunnen er dus maar beter ons voordeel mee doen en alvast aan de slag gaan. ■

Sofie Willox, *leerarchitect en eigenaar van haar eigen bedrijf So we Grow*

Ria van Dinteren, *hoofredacteur TvOO*



■ Petra Hendriksen & Els Oosthoek

Hoe ontwikkel je een leerplatform?

De noodzaak om op een meer continue manier medewerkers op te leiden en verder te ontwikkelen neemt toe. Meer flexibiliteit in leren vraagt ook om een andere ontwikkelaanpak: een waarin meer bottom-up en minder top-down kan worden gewerkt aan het ontwikkelen van leertrajecten. We gaan in op de ingewikkelde do's en don'ts van het bouwen van een *learning hub*, een leerplatform, voor (internationale) grote organisaties die op meerdere locaties zijn gevestigd. Puttend uit recente ervaringen nemen we je bij de hand in het beschrijven van manieren om grote, digitaal gefaciliteerde leertransformatieprojecten te begeleiden.

Op een groeiende schaal willen medewerkers meer hun eigen leren kunnen organiseren. Dat gebeurt thuis; wil je een ingewikkelde doe-het-zelf-klus doen dan zoek je een YouTube-filmpje. En dat gebeurt in organisaties: brugwachters appen elkaar een aanwijzing om een probleem anders aan te pakken. Kortom: aan de aanbodzijde is er behoefte om meer 'zelf te doen'. Tegelijkertijd nodigen groeiende technologische mogelijkheden ook uit om dit daadwerkelijk te organiseren, zoals het voorbeeld van de brugwachter laat zien. Samenwerkingstools (zoals Slack) en *social learning* (zoals SPOCS, Small Private Online Courses) leggen de weg open naar nieuwe manieren van contentcreatie, waarbij het eigenaarschap niet meer alleen ligt bij de afdeling hrd of academie. Al in 1968 schreef filosoof Marshall McLuhan (2001): *"It is the framework which changes with each new technology and not just the picture within the frame"*. Tien jaar geleden werd het go-livemoment van een nieuwe leertechnologie traditioneel gezien als het moment waarop

gebruikmakend van verschillende methodes zoals *design thinking*, *agile* en *scrum*. En gezond verstand, niet te vergeten. Omdat technologie niet gaat over wat er mogelijk is; het moet behoeften faciliteren. In de laatste paragraaf beschrijven we extra uitdagingen voor het werken met digitale leerplatformen in een internationale context.

Waarom een leerplatform en geen leeroplossing?

Wat je vandaag leert, is morgen gedateerd. Dit zou zomaar je dagelijkse mantra kunnen zijn als hrd-professional. Vooral digitale technologie is zich constant aan het verder ontwikkelen; professionele ontwikkeling kun je (en wil je) niet langer beperken tot een periode aan het begin van je loopbaan. De gangbare vacatureprofielen in je organisatie laten steeds meer digitale rollen zien; andere functies dreigen zelfs te verdwijnen als gevolg van (digitale) veranderingen. Dit kan een enorm effect hebben op de ontwikkeling van organisaties en van medewerkers. Daarom zoeken vele (internationale) bedrijven naar nieuwe manieren om digitaal leren te faciliteren, zowel voor bestaande als voor nieuwe banen.

Organisaties verschillen in cultuur, wat een grote invloed heeft op de geldende leercultuur. Grofweg kun je een leercultuur plotten tussen deze twee zijden van een spectrum:

- Focus op humaniteit: professionals kunnen hun eigen ontwikkelpad creëren en worden gefaciliteerd om hun eigen leerwensen vorm te geven. Het leren is sterk verbonden aan persoonlijke doelen.
- Focus op productiviteit: competenties en leermogelijkheden worden gemeten en gevolgd. Leerdoelen zijn sterk verbonden met organisatiedoelstellingen.

In de meeste traditionele organisaties zullen medewerkers hun organisatie ervaren als gefocust op productiviteit. Uit een recent

Wat je vandaag leert, is morgen gedateerd

het project 'klaar' was. Nu is deze lancering niet langer een eenmalige gebeurtenis maar het startpunt van een continue relatie tussen technologie en leerbehoeften.

In dit artikel nemen we je mee in enkele uitdagingen die kunnen voorkomen tijdens grote leertechnologieprojecten. We beschrijven methoden die hun waarde hebben bewezen; gebruikmakend van gedragswetenschappelijke kennis, principes rond multidisciplinair teamwerk,

Digital Talent Gap-onderzoek (2018) blijkt dat leerinstrumenten in die setting niet worden gezien als inspirerend of relevant genoeg voor hun dagelijkse praktijk. Ook worden traditionele functieprofielen en uitgestippelde curricula en leerpaden als te rigide ervaren. Natuurlijk willen veel organisaties een combinatie realiseren van tegelijkertijd een focus op productiviteit en op humaniteit. Dat kan een flinke uitdaging zijn. De norm voor een professionele training voor accountants is bijvoorbeeld zo hoog ('het scoren van PE-punten'), dat het een flinke persoonlijke tijdsbesteding vraagt als je ook nog tijd zou willen investeren in persoonlijk, zelf georganiseerd leren. Tussen de twee doelstellingen zit een gevoelige balans: is er te veel nadruk op productiviteit, dan heeft dat een directe impact op lagere medewerkerstevredenheid (Baldoni, 2013). En dat kan in de huidige arbeidsmarkt bijvoorbeeld leiden tot een hogere (ongewenste) uitstroom.

Bij het kiezen van een passende leeroplossing is dus de eerste stap het analyseren van je leercultuur. Waarbij je natuurlijk het liefst een paar passen vooroploopt en bedenkt wat de cultuur van je organisatie zou moeten zijn om de toekomst te kunnen doorstaan. Organisaties die werken vanuit een focus op humaniteit, zullen beter af zijn met een leerplatform. Organisaties die het leren in een meer voorschrijvende manier willen controleren, zijn beter af met een *learning record store*, waarin informatie over de leerhistorie van medewerkers wordt opgeslagen. Simpelweg een nieuwe leeroplossing aanbieden, is geen oplossing voor ontwikkelvraagstukken.

Learning hub

In dit artikel focussen we op de keuze voor een learning hub. Wat is een learning hub zul je denken. Een learning hub is een (digitaal) platform dat gebruikt kan worden

om *self-directed* leren te faciliteren. Het combineert elementen van leren en het opbouwen van medewerkersbetrokkenheid, om zo een beweging te faciliteren waarin medewerkers relevante informatie met elkaar delen en toepassen. Professionals kunnen in een learning hub kiezen uit een Netflix-achtig leeraanbod; ze kunnen consumeren, maar zelf content produceren. De content is geselecteerd om aan te sluiten bij organisatiedoelstellingen en individuele leerbehoeften. De functionaliteit is ingericht op een manier die aansluit bij de organisatiecultuur. Bijvoorbeeld: het kunnen verdienen van badges en punten kan goed werken voor de ene organisatie, maar in de andere organisatie een averechts effect hebben.

Een learning hub bestaat uit behapbare *learning nuggets*:

- content van voorbeelden uit een inspirerende innovatieve werkplek binnen de organisatie;
- content uit externe bronnen, zoals YouTube, MOOC 's en artikelen;
- expertise/gedachten van leiders binnen het bedrijf die open zijn voor een gesprek;
- innovatieve ideeën die zijn verzameld in een ideeënbus (en verwerkt door een *innovation lab*);
- quizzen om kennis te testen en/of scans om de *gaps* te identificeren;
- voortgang van kennis kan worden gevolgd en vergeleken; punten kunnen worden toegekend voor het leren of om anderen te helpen leren;
- nieuwe content wordt samengesteld en getoond, om ervoor te zorgen dat het platform opnieuw wordt bezocht;
- Netflix-achtig concept wordt gebruikt om aan te geven welke training wordt aanbevolen, op basis van persoonlijk profiel, voorkeuren en leergedrag van de deelnemers.

Veel bedrijven aarzelen om verder te gaan in het faciliteren van nieuwe manieren om te leren. Leveranciers richten zich op 'wat' de vele oplossingen zijn voor glorieuze kansen. We willen daar niet heen. Dus afgezien van deze korte schets van een moderne leerhub, zal dit artikel niet de Capgemini-hub behandelen waar Petra zich tijdens haar dagelijkse werk mee bezighoudt. Noch omvat het relevante technologieën waarmee Els werkt. Wat we in dit artikel willen bereiken, is een overzicht van 'een manier om er te komen'. Een manier van werken waar we allebei ervaring mee hebben, waarmee je succes kunt realiseren tijdens een technologisch (internationaal) leerproject.

Meer kennis van gebruikers kan helpen bij het bouwen van een gepersonaliseerde en leuke leerervaring

Hoe komen we daar

Dus hoe kun je het beste beginnen aan een digitale transformatie-reis met it en I&D? Terugkijkend op eerdere projecten, herkennen we allebei dat een aanpak in vier stappen nuttig is. We werken vaak aan projecten die teambuildingvaardigheden, verandermanagement, technologische wendbaarheid en betrokkenheid van de student combineren:

1. Samenwerken: succes creëren door multidisciplinaire samenwerking.
2. Veranderaanpak: kleine stapsgewijze verandering met een *big hairy goal*.
3. Benadering van technologie: iteratief, agile technologieontwikkeling.
4. Betrokkenheid van de leerling: optimaliseren van zakelijke empathie door *service design* en *design thinking*.

1. Samenwerken

In veel bedrijven is de mogelijkheid om samen te werken in multidisciplinaire teams belangrijker dan ooit. Dit is ook het geval bij het werken aan de realisatie van een digitale learning hub. Gemengde teams met it- en leerprofessionals vragen om een intense dialoog. Organisatorische ontwikkeling is meer en meer een leerproces voor alle betrokkenen en succes is niet altijd een van de opties. Aan het begin van een project kunnen de verschillen tussen 'techmensen' en 'niet-technische mensen' vaak enorm zijn:

- de technische mensen zijn op de hoogte van de nieuwste en coolste technologie, maar zijn niet per se ervaren in technologie voor elke branche;
- techneuten hebben meer uitgebreide kennis van data-analyse en integratiemogelijkheden;
- tech is gericht op het brede plaatje; afstemmen van de technologische architectuur, het garanderen van veiligheidseisen;
- in het kort; tech is bekwaam om zich te concentreren op technologische uitdagingen;
- niet-technische mensen hebben minder technologische kennis, of alleen binnen hun eigen interessegebied;
- niet-tech is een breed scala aan expertise en kan een verzameling zijn van verschillende hr-specialismen; leiderschap, talentontwikkeling, talentvererving;
- niet-tech is vaak nauwer verbonden met zakelijke behoeften;
- kortom: niet-tech is bekwaam in stakeholdermanagement en professionele content.

Natuurlijk zijn er uitzonderingen: niet-technische professionals kunnen zeer technisch onderlegd zijn en technische professionals kunnen vrij goed zijn in

het realiseren van ondersteuning voor stakeholders. Wat we willen benadrukken is dat om een gedeeld succes te realiseren het werken aan de relatie tussen niet-tech en tech een project op zichzelf is. Het combineren van de capaciteiten en het leren van elkaar, kan een van de grootste uitdagingen zijn binnen multidisciplinaire teams.

Tech moet in staat zijn om een constructieve dialoog op te bouwen rond zakelijke behoeften; het verwerven van meer zakelijk inzicht in digitale technologieën, om klanten te bereiken op verschillende manieren of het opleveren van de meest relevante data. Niet-techneuten moet tijd investeren in meer technische kennis. Hun talent is te zien in het realiseren van verbindingen: om erachter te komen hoe nieuwe technologieën kunnen worden toegepast ter ondersteuning van proces- of bedrijfsinnovatie. Dit betekent niet dat alleen niet-techneuten verantwoordelijk zijn voor stakeholdermanagement. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen tech en niet-tech: beide moeten beseffen dat succes niet bepaald wordt door het moment van product-go-live, maar door de intensiteit waarmee de nieuwe leermogelijkheden worden gebruikt door werknemers (de gebruikersacceptatie). Als alle betrokken specialisten open kunnen staan om van elkaars

expertise te leren, zullen technologische mogelijkheden minder snel de behoeften van het bedrijf overschaduwen.

2. Veranderaanpak

Een moderne kijk op verandermanagement is hard nodig om een goed begin te maken met een digitale leertransformatiereis. Verandering moet zowel schaalbaar als duurzaam zijn. De principes van deze aanpak zijn:

1. *shared vision*: creëer, visualiseer en verspreid een zinvolle visie die mensen op alle niveaus begeleidt tijdens de transformatiereis;
2. *empowerment*: bouw voort op het potentieel van managers en werknemers door middelen, mogelijkheden en speelruimte te bieden;
3. *zwermen*: gebruik de energie en wijsheid van de menigte om de hele organisatie effectief te bereiken;
4. *prototyping*: maak snel tastbare oplossingen en blijvend waarde verbeteren, door middel van data-gebaseerde besluitvorming;
5. *co-design*: werk samen met doelgroepen die al deel uitmaken van het ontwikkelingsproces van de oplossingen om een nauwe band met het bedrijf te waarborgen.



Figuur 1. Principes van veranderaanpak

De manier waarop we deze principes gebruiken, is door agile en design thinking-technieken toe te passen om de betrokkenheid van de leerling bij het creëren van de visie te waarborgen en te vergemakkelijken. Gevolgd door een professionele dialoog op te zetten rond prototypen. Deze prototypen worden getest door experts en leiders met een constructieve houding ten opzichte van *digital*. Door constructieve samenwerking te gebruiken tijdens het hele proces, zorg je voor de opbouw van een team van ambassadeurs. De samenwerking binnen het projectteam en de follow-up, de prototyping met de grotere groep van zakelijke stakeholders, helpen al om de adoptie van de leeroplossing te versterken.

3. Agile technologieaanpak

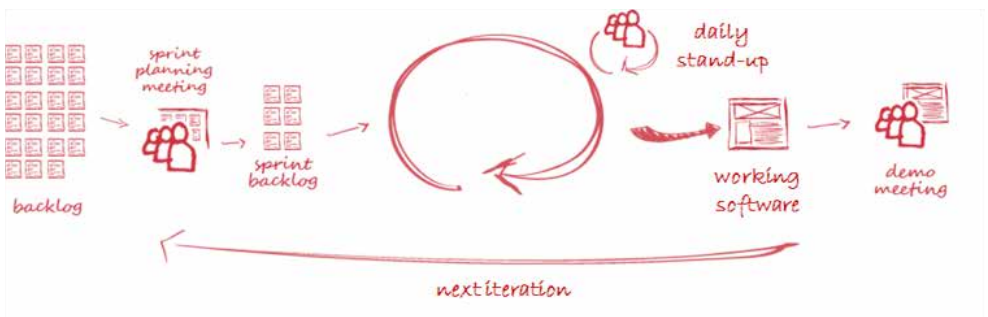
De meeste it-professionals werken tegenwoordig met een agile-methodiek. Binnen deze benadering wordt technologie in kleine stappen ontwikkeld (zie figuur 2). De bedrijfsbehoeften worden beschreven in een productachterstand. Tijdens sprintplanningsbijeenkomsten zal deze lijst met acties in meer detail worden beschreven. Er worden activiteiten uiteengezet die binnen drie tot vier weken kunnen worden voltooid (sprintachterstand).



Figuur 3. Vier typen iteraties in creatieproces (bron: Capgemini)

In dagelijkse stand-ups beoordeelt het team dat aan de technologische ontwikkeling werkt de voortgang. Dit leidt tot een (klein stukje) werkende software, die in een bredere context wordt gedemonstreerd. Alle belanghebbenden raken betrokken bij de demovergadering waar input wordt verzameld en feedback wordt verzameld. Na de demovergadering begint de volgende iteratie.

Capgemini herkent vier typen iteraties in het proces om een digitale learning hub te creëren:



Figuur 2. Technologieontwikkeling volgen agile-benadering

1. *envision*: creëren van *learning journeys* in ten doel gestelde marktsegmenten met *hot*, *weak* en *white spots*, definieerprincipes, scenario's en een hoog level design van de digitale content en platform (learning hub) te vergemakkelijken van to-be competentieprofielen, curricula, scans, learning journeys en certificering en/of badges.
2. *ideate*: conceptualiseer een lange lijst van stimulerende en inspirerende *digital age learning*-oplossingen, evalueer en prioriteer deze lange lijst en maak een achterstand van digital age learning aan, ontwerp projectcharters voor de top 5-initiatieven, zodat ze kunnen worden omgezet in minimaal haalbare/sympathieke leeroplossingen.
3. *start-up*: identificeer expliciet geleerde lessen en potentiële pilots om deze oplossingen te verbeteren, deze leeroplossingen te gebruiken, testen en valideren in snelle iteraties, implementeer minimaal haalbare leeroplossingen. Soms zijn er verschillende nodig om een nieuwe versie te maken die relevant is voor verschillende doelgroepen of voor verschillende leerdoelen.
4. *opschalen*: uitrol en schaal van de gevalideerde leeroplossing, ontdek nieuwe mogelijkheden om het leren te verbeteren en uit te breiden om deze oplossing duurzaam, zelfregulerend en aanpasbaar te maken.

4. Service design of design thinking

Via elke iteratie worden service design en design thinking-concepten gebruikt om de betrokkenheid van de leerling te waarborgen. Verschillende typen iteraties hebben verschillende benaderingen nodig. Laten we een stap terugdoen om de vier fasen in de agile technology-aanpak te bekijken. We hebben vier fasen onderscheiden: *envision*,

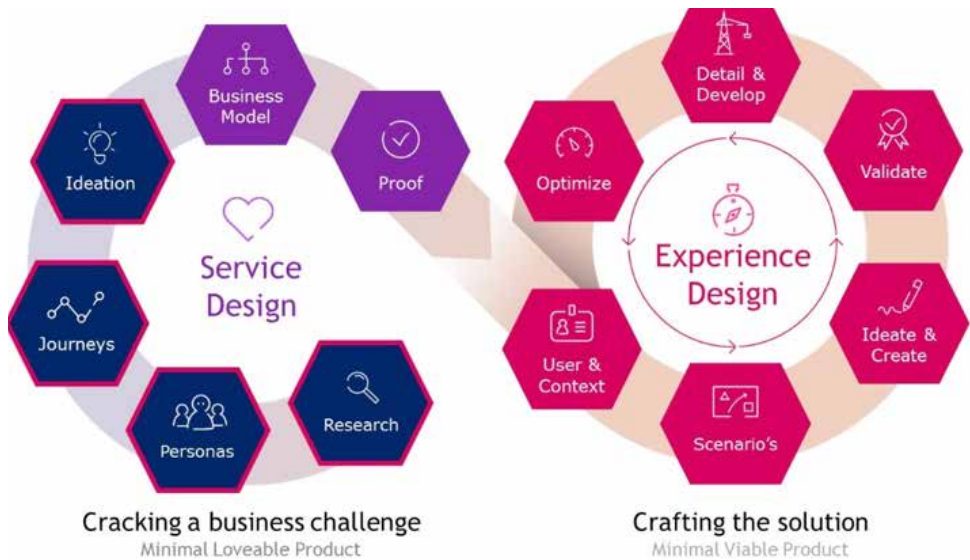
ideate, *start-up* en *scale up*. De methodologie van *service design*, het kiezen en selecteren van technologische opties, is relevant tijdens *envision* en *ideate*, terwijl design thinking, een prototype-gebaseerde aanpak, relevanter is tijdens het opstarten en opschalen. Figuur 4 geeft een gedetailleerder overzicht van de activiteiten binnen elke fase. De methodiek van service design moet ervoor zorgen dat de juiste technologische oplossing wordt gecreëerd. De methodologie van design thinking moet garanderen dat de juiste technologische oplossing wordt gekozen.

Multinationale dialoog

Werken aan een technologieproject in meerdere landen biedt een extra uitdaging. De bedrijfscultuur kan enorm verschillen: bijvoorbeeld de Nederlandse KLM en Franse Air France zijn er niet in geslaagd om een platform voor gedeelde leertechnologie te bouwen. Niet alleen de vaardigheden van mensen, teamsamenwerking of agile methodologie zijn essentieel om technologische projecten echt te laten werken: een gebrek aan ondersteuning door belanghebbenden kan zijn als zand in de motor. Het slim gebruiken van invloed is de sleutel, maar dat wordt al in een ander artikel behandeld.

Multinationale implementaties kunnen op dezelfde manier functioneren als een nationaal leerproject. Onze ideale uitgangspositie is een multidisciplinair team dat zowel stabiel als wendbaar is en goed is toegerust om verschillende belanghebbenden binnen de organisatie bij verschillende ontwikkelingsstadia te betrekken.

1. De *productowner* vertegenwoordigt zowel de cursisten als de organisatie en moet iemand zijn die beide begrijpt.
2. De *scrummaster* vergemakkelijkt het team in het creëren van de vooruitgang en het oplossen van belemmeringen; hij/



Figuur 4. Service design versus experience design

- zij moet ervaring hebben met het beheren van agile-projecten.
3. De didactisch deskundige(n) is betrokken met de interne en externe digitale experts om content te cureren en garanderen de optimale leerervaring voor de cursisten.
 4. *UX/creative designers* zorgen ervoor dat design thinking op de juiste manier wordt gebruikt om een inspirerende en duurzame *journey* voor studenten op het platform te garanderen: twee ontwikkelaars zijn betrokken voor de frontend en de backend van het platform.
 5. Leerlingen zijn betrokken bij design thinking-workshops en testen als onderdeel van elke sprint.
 6. *Businessleaders*, communicatieafdeling en (indien relevant) bedrijfsinnovatie labs zijn betrokken bij de uitrol in co-creatie met het team.

Vooraf voor multinationale teams wordt idealiter de eerste start van het project gecombineerd met een persoonlijke

ontmoeting in plaats van een face-to-screen meet-up. Investingstijd in 'virtuele koffies' met behulp van slimme chattechnologie en stand-ups met videoconferentietools kunnen ook helpen. Op deze manier kan een duidelijk pad worden gevormd om boeiende leeraanbiedingen (didactische vaardigheden), leerlingbetrokkenheid (design-denkvaardigheden), het platform (technische-vaardigheden), agile manier van werken (scrummaster/eigenaar van de producteigenschappen) te creëren, evenals zorgen voor relevantie voor de werkplek (zakelijke vaardigheden).

Vooraf wanneer er verschillende landen bij betrokken zijn, kunnen data-analyses helpen bij het opschalen van de learning hub. Op basis van gebruikersgegevens kunnen gedragsimpulsen worden toegepast om het gebruik van het platform te vergroten. Vooraf als er veel lokale verschillen zijn. Facebook en Snapchat weten met succes

hoe je gebruikers tot supergebruikers maakt; vergelijkbare technologie kan worden gebruikt in learning hubs om vooruitgang zichtbaar te maken. Dit hoeft niet saai en onpersoonlijk te zijn; meer kennis hebben van gebruikers kan helpen bij het bouwen van een meer gepersonaliseerde en leuke leerervaring. Ook in een multinationale context. ■

Referenties

- Baldoni, J. (2013). Employee Engagement Does More than Boost Productivity. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 16 oktober 2018, van <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>
- Capgemini. (2017, 26 oktober). *Digital Talent Gap - Are companies doing enough*. Geraadpleegd op 16 oktober

2018, van <https://www.capgemini.com/resources/the-digital-talent-gap-are-companies-doing-enough/>

- McLuhan, M., Fiore, Q. (2001, first published 1968). *War and Peace in the Global Village*. Berkely: Gingko Press.

Petra Hendriksen werkt bij Capgemini, een digitaal adviesbureau, als manager business developer & innovation

Els Oosthoek, redacteur TvOO

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

OPLEIDING MET
WERKGARANTIE!

Word Professional Trainer

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

TRAINERS ACADEMIE

...maak(t) er je vak van!

Meld je aan voor onze maandelijkse **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach'

Nu verkrijgbaar:
10 TRIGGERS
VOOR TOPTRAINERS



WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM



■ Thilo Eckardt & Koko Nakahara

Leren terwijl je werkt

Kan moderne technologie ondersteuning bieden bij professionele leertrajecten? Twee specialisten gaan hierover met elkaar in gesprek. Koko Nakahara is een I&d-specialist uit Japan, terwijl Thilo Eckhardt in Zwitserland zijn thuisbasis heeft. In deze dialoog stellen ze elkaar vragen over hun vakgebied vanuit hun Aziatische en Europese perspectief. Het wereldperspectief kan natuurlijk niet ontbreken in dit nummer.



Dr. **Thilo Eckardt** werkt internationaal als managementconsultant. Hij is gepromoveerd op strategische marketing en heeft meer dan twintig jaar ervaring in de consulting- en de I&d-sector. Hij heeft drie bedrijven opgericht. Het laatste bedrijf is MyLearningBoutique (www.mylearningboutique.com), gespecialiseerd in training, coaching en consulting van internationale bedrijven. Hij is een ATD-keynote spreker en docent voor masteropleidingen aan twee gerenommeerde Zwitserse universiteiten. Thilo is getrouwd en woont samen met zijn vrouw en zijn twee dochters aan het meer van Genève.



Koko Nakahara is consultant in talentontwikkeling en prestatieadvies en gevestigd in Yokohama, Japan. Ze heeft meer dan twintig jaar ervaring in talentontwikkeling en prestatieverbetering. Begin 2002 richtte ze het bedrijf Instructional Design Inc. (www.instructionaldesigncentral.com) op, waarin ze succesvol is in het ontwikkelen van trainings- en prestatiebeheeroplossingen voor toonaangevende bedrijven, waaronder Citibank en Microsoft. Zij is vicevoorzitter van ATD International Network Japan. Ze is al sinds 2008 ATD ICE-spreker en levert een actieve bijdrage aan I&D in Japan en in het ATD International Network.

Koko: “Thilo, wat is voor jou het geheim van de implementatie van succesvol leren?”

Thilo: “T:42, denk ik (waarbij hij refereert aan het boek ‘The Hitchhikers Guide to the Galaxy’, het trans-galactisch liftershandboek van Douglas Adams). Maar serieus, ik denk dat de dingen iets gecompliceerder liggen als het om implementatie van leerresultaten gaat.

Thilo: “En wat betekent het voor jou, Koko?”

Koko: “In mijn ervaring gaat de implementatie beter als we letten op performance en als het

leren past bij wat de business wil. Het moet wel aan elkaar gelinkt zijn.”

Technologie als gamechanger

Thilo: “Technologie is in mijn ogen een enorme veranderaar, een *gamechanger*. We ervaren dat dagelijks, denk maar aan onze televisie, onze laptop, onze smartphone. Al deze apparaten hebben meer functies dan we daadwerkelijk gebruiken. Gewoon omdat we als mensen nu eenmaal iets gewend zijn of

niet weten wat er allemaal mee kan. Hierdoor laten we mogelijkheden liggen. Ik denk dat dit ook opgaat voor ons als professionals, als het gaat om de mogelijkheden van leertechnologie. Er is veel meer potentieel, in ieder geval zie ik dat in Europa.”

Thilo: “Dat is interessant. Vooral omdat Japanners een reputatie hebben als aanbidders van technologie. Hoe zie jij het gebruik van technologie in organisaties?”

Koko: RPA (*Robotic Process Automation*) wordt al jarenlang gebruikt in productiebedrijven en de laatste jaren is ook kantoorwerk aan de beurt. De vraag naar technologie is groot, omdat Japan vergrijst. Steeds meer mensen gaan met pensioen, waardoor geschoolde mensen van de werkvloer verdwijnen. De overdracht en digitalisering van die ervaringswijsheid zie ik als een grote uitdaging. En inderdaad, Japan loopt daarin voorop omdat we wel moeten: het probleem van het gebrek aan arbeidskrachten is groot.”

Inzetten van leertechnologie

Thilo: “Hoe zet jij leertechnologie in en wat gebeurt er in Japan?”

Koko: “Er zijn veel leertechnologieën waaruit we kunnen kiezen. En ofschoon er veel beschikbaar is, is de keuze voor wat je gaat gebruiken erg afhankelijk van de leerdoelen en de leercultuur binnen de organisatie. Sommige organisaties zijn nog steeds afhankelijk van de traditionele klassikale training, vooral op het gebied van soft skills en communicatievaardigheden. Ze gebruiken op demand leercursussen als een aanvullende kennisbasis van de werknemer, dus dan wordt leertechnologie echt gebruikt voor gepersonaliseerd leren. We zien ook organisaties chatbots inzetten voor Engelse gespreksvaardigheden en dat vind ik een mooie manier om extra te oefenen. Enkele bedrijven zijn begonnen met het gebruik van AR-systemen (augmented

reality) om het leren te ondersteunen tijdens productie- en onderhoudswerk. Werknemers leren dan van een expert die zich op een andere plek bevindt en kunnen vragen stellen over hun werkzaamheden op dat moment. Ik ken een organisatie die VR (virtual reality) gebruikt voor veiligheidsbeheer en het trainen van incidenten in productieprocessen. Ik constateer daarbij wel grote verschillen in het gebruik van AR en VR. De training van technische vaardigheden binnen de business wordt in toenemende mate door AR en VR ondersteund. Dat gaat echter in veel mindere mate op voor de training van soft skills. We kunnen er dus nog meer uithalen.”

Wanneer is een leerproject succesvol?

Thilo: “Ik denk persoonlijk dat het belangrijk is om de inzet van leertechnologie eerst vanuit een conceptueel niveau te bekijken. Voor mij heeft een succesvol LWE -project (learning while earning) drie hoofdfasen: de prefase, de kernfase en de nafase. Een veel voorkomende fout is dat we vaak niet genoeg tijd berekenen voor het hele project als we leertechnologie willen toepassen. De totale implementatie kan gemakkelijk meer dan twaalf maanden duren, terwijl de kernfase slechts een paar maanden in beslag neemt. Naar mijn mening is die kernfase niet de belangrijkste, het is de nafase die echt het verschil maakt. Daar kun je het maken of breken en het verschil maken.”

Koko: “Betekent dit dat je voorstelt om leertechnologieën voornamelijk in die laatste fase te gebruiken?”

Thilo: “Helemaal niet. Je kunt ze inzetten in alle fasen. Maar laten we eerst samen definiëren wat een succesvol leerproject voor ons betekent. Voor mij persoonlijk zou ik het definiëren als de duurzame verwezenlijking van alle relevante leerdoelen. Dus niet eenmalig iets bereiken, maar werkgedrag duurzaam veranderen. Ik weet niet of dit een Europese definitie is, maar ben wel benieuwd hoe dit in Japan zit. Hoe bepalen Japane

bedrijven hun leerdoelen?”

Koko: “Daar constateer ik opnieuw verschillen tussen de soft skills en dat wat nodig is om het bedrijf te laten draaien. Bij dat laatste is het relatief makkelijk: als het bedrijf zijn doelen behaalt, is het leren gelukt. Bij soft skills is dat totaal anders. Die trainingen houden weliswaar verband met de vereiste competentie modellen voor (management-)functies, maar managers of medewerkers krijgen weinig passende feedback over de impact van die training.”

Inzet van technologie

Koko: “Thilo, misschien is het een goed idee om die drie fasen die je noemde eens nader te bekijken. Hoe zet jij technologie tijdens de eerste, de prefase in?”

Thilo: “Wat helpt is om in de voorfase alle actoren, hr, I&D, deelnemers en managers, samen te brengen om overeenstemming bereiken over de belangrijkste leerdoelen die helpen om hun meest relevante bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Ik noem ze rlo's: relevante leerobjectieven. Vaak zijn die leerdoelen door hr en I&D te abstract of te academisch geformuleerd, waardoor ze maar weinig impact op de business hebben. Daardoor missen hr en I&D niet alleen de aansluiting met de business, maar ook de ondersteuning van de business bij de implementatie. Denk bijvoorbeeld aan coaching in het werk, of opvolging van actieplannen. Zodra de rlo's zijn overeengekomen, wordt technologie op twee verschillende niveaus ingezet:

1. Communicatie: een regelmatige en transparante interne projectcommunicatie vanaf het prille begin, die niet alleen eenrichtingsverkeer is, maar die op elk moment de inbreng en participatie van alle betrokken belanghebbenden mogelijk maakt om de kwaliteit en hun *buy-in* te verbeteren.
2. Meting: de rlo's moeten worden gekoppeld aan specifieke leer- en bedrijfs-

kpi's (kritische prestatie-indicatoren) en vervolgens worden gemeten vanaf het start- tot het eindpunt. Daarmee dienen de rlo's als een manier om voortgang en verbetermogelijkheden aan te tonen. Daarnaast vind ik een duidelijke beslissing over de transparantie van informatie, ook erg belangrijk: wie heeft toegang tot welke gegevens?”

Thilo: “Als we dan verder kijken naar de tweede, de kernfase, hoe zetten jullie in Japan in die fase technologie in?”

Koko: “Er zijn zoveel technologieën! Om er drie te noemen: *microlearning*, op kunstmatige intelligentie gebaseerde prestatieondersteunende systemen en op systemen die juist op onderling en sociaal leren gericht zijn. Maar veel organisaties zijn nog niet vertrouwd met het gebruik van leertechnologieën, vooral niet in de leertrajecten die door hr geïnitieerd worden. Ook leertechnologie voor sociaal leren staat vaak nog in de kinderschoenen. Om nog maar niet te spreken over de afstemming van leer- en prestatiedoelen. Zoals jij ook aangeeft, zie ik heel veel vage leerdoelen in leerprojecten. Bovendien constateer ik dat veel leertrajecten zo zijn vormgegeven dat het aanbieden van een leeroplossing een doel op zich is en niet een middel om de resultaten te verbeteren. Doelstellingen die alleen op het gedrag zijn gericht veranderen de organisatieresultaten nauwelijks. Hr treedt dan niet op als een goede prestatiepartner voor de organisatie. Wat directies nodig hebben, is een duidelijke mijlpaal en een heldere afstemming van het organisatorisch resultaat (de toegevoegde waarde), de operationele uitkomst (het afdelingsdoel of de kpi), de individuele prestatie en de output van het werkgedrag. Ik denk dat hr-medewerkers en leerconsultants soms het inzicht ontberen in het systeemgerichte perspectief op hun organisaties. Daarnaast constateer ik een

gebrekkige vaardigheid als prestatieadviseurs. Al met al draagt dit bij tot de onderwaardering van de leerinitiatieven. Hoe kijk jij hier tegenaan, Thilo?”

Thilo: “De meeste lezers hebben waarschijnlijk al hun eigen ervaringen met het gebruik van technologie en de inbedding daarvan in de business. Het merendeel van de projecten die ik zie, is tegenwoordig versmolten. En dat betekent niet alleen wat extra e-learning, maar ook verrijkt met coaching, training en leren op de werkplek. De hamvraag is: wat gebeurt er na het leertraject, zodra de consultants en coaches verdwenen zijn en medewerkers hun werk anders moeten gaan doen? Misschien is juist in die fase de begeleiding wel noodzakelijk en natuurlijk willen de providers die wel bieden. Maar we weten ook dat de realiteit er heel anders uitziet, dat de I&D-budgetten krap zijn en dat zorgt er vaak voor dat we bezuinigen op het implementatietraject.”

Implementatie van leren terwijl je werkt

De vraag blijft dus: wat kunnen we doen om een succesvol *learning while earning*, een werkleertraject, te implementeren?

Koko: “Geïntegreerd leren in de vorm van een ecosysteem is een ideale omgeving voor werknemers om van hun ervaringen te leren. Een open en flexibele toegang tot het leermanagementsysteem, een mentor (die echt inhoudsdeskundig is) of een coachpool van via een sociale leeromgeving. Het gebruik van een platform voor sociaal leren (zoals UMU) op de werkplek ondersteunt het creëren van een autonome leercultuur van de organisatie. Het vergt echter veel aanpassingen en goed beheer bij meeste Japanse bedrijven.”

Eigenaarschap

Thilo: “Volgens mij komen we nu samen terecht bij de basis: het eigenaarschap van en de verantwoordelijkheid voor de leer-,

Wat is UMU?

UMU is een voorbeeld van sociale leertechnologie. Deelnemers vormen met elkaar een online leergemeenschap en kunnen hun mening realtime met elkaar uitwisselen, gemakkelijker communiceren met de trainer en problemen oplossen door directe feedback. Ook kunnen deelnemers gemakkelijk zelf trainer worden. Daardoor wordt autonoom en collaboratief leren en kennisdeling mogelijk. Zie pin.umu.com/index.

veranderings- of transitieprojecten. Voor zowel hr, senior management als de deelnemers moet het vanaf het begin heel duidelijk zijn dat je het als werknemer zelf moet gaan doen. Ieder bedrijf heeft tegenwoordig een aantal krachtige digitale tools ter beschikking om de transfer en communicatie te bevorderen: vooral voor de laatste fase. Deze tools maken het mogelijk om ervaringen, voortgang en *best practices* met elkaar uit te wisselen. Daarnaast kunnen ze helpen om projecten te bewaken en om kpi's en roi (*return on investment*) constant te meten. Hoe transparanter het bedrijf dit systeem inricht, dus hoe meer gegevens voor iedereen beschikbaar zijn, hoe beter. Dit zorgt ervoor dat zowel technologie en ontwikkeling als leren en presteren dan hand in hand gaan. Wat ik me afvraag is of dit ook kan in een Japans bedrijf? Denken zij hetzelfde over eigenaarschap en de rol daarvan bij implementatie van leren?”

Koko: Ik denk niet dat niet veel Japanse organisaties openstaan voor deze informatie. Sommige Japanse it-bedrijven proberen een systeem te implementeren waarin Google pionierde. Okr's (objectives by key result) worden gebruikt om de snelle verandering van het bedrijf bij te kunnen houden en de organisatie af te stemmen op de bedrijfsdoelstellingen. Slechts weinig bedrijven

gebruiken dit systeem echter met succes. De implementatie van een systeem als okr's is een enorme verandering die (prestatie) consulting expertise vergt van de betreffende hr-, of organisatieontwikkelingafdeling. Soms constateer ik echter dat in Japan de meest conservatieve professionals werken op de hr-afdeling. Dit komt omdat de meeste hr-medewerkers een achtergrond hebben in p&o, arbeidsvoorwaarden of werving en selectie. Daarnaast groeien hr-professionals vaak door op basis van het aantal dienstjaren. Daarmee staat niet hun kwaliteit voorop, maar hun anciënniteit.

Hoe zit dat bij Europese bedrijven? Hoe kijken zij tegen eigenaarschap aan?"

Thilo: "Hoewel ik denk dat coaches en

consultants hierbij ook een belangrijke rol kunnen spelen, geef ik persoonlijk de I&d en hrd-afdelingen de beste kaarten. Zij kunnen laten zien dat ze een strategische rol kunnen vervullen in het succes van hun bedrijf. Hoe meer ze die eigen rol ontwikkelen van een boodschapper en regelaar van leren tot een strategische initiator van transitie en succesvol gedrag, hoe beter!"

Koko: "Ik ben het volledig met je eens, Thilo! Daar vinden wij elkaar: Europa en Azië hebben beiden baat bij een meer strategische rol voor hrd om zodoende innovaties zoals het gebruik van technologie succesvol te implementeren. Dat kan alleen als we leren in en van het werk. We zullen dat in de toekomst steeds meer zien." ■



WETENSCHAP



Leren van wat we al weten

Danielle Braun

52

Werkgeluk

Dajo de Prins & Katelijn Nijsmans

57

Voortbouwen op de wereld

Interview met Frank de Jong

Ria van Dinteren

63

Promoties

'Kortere WW-uitkering verhoogt de kans op werk

Nynke de Groot

68

Unconscious Bonding – Forming Bonds Quickly in Today's Fast-Paced Society

Judith Rachl-Willberger

69



■ Danielle Braun

Building tribes:

Leren van wat we al weten

Voor elk vraagstuk in onze directiekamers en op de werkvloer is ergens op de wereld al eens een oplossing bedacht. *Tribes* (stammen) overal op aarde hebben handige rituelen, gewoontes, gebruiken om zichzelf te organiseren en te veranderen. Werken in een kantoorlastig? Nomadische volken weten al lang hoe je 'verbinding met je stam houdt op afstand'. Concurreren ingewikkeld? Leer het van de koppensnellers op Sumatra. We hebben geen nieuwe managementmodellen nodig. Als we goed om ons heen kijken is alles al een keer bedacht. Graag deel ik graag een aantal wereldse lessen met je.

Reis mee naar de dodencultus van de Toraja op Sulawesi om bewust te worden van het belang van afscheidsrituelen in organisaties, leer van Indiase bruiloften hoe je fuseert, reis mee naar het gedoe rondom Friese fonteinen en naar de Cubaanse revolutie voor lessen over vernieuwing en weerstand.

Een goed afscheid is belangrijk

Ken je dat? Dat een collega weggaat en de leidinggevende eigenlijk niet zo veel aandacht heeft besteed aan de afscheidsspeech. Een verplichte bitterbal. De opvolging nog niet bekend. Gemiste kans. Want afscheid nemen is belangrijk. Voor degene die vertrekt, maar vooral ook voor de achterblijvers. Hoe anders is dat bij de Toraja, inwoners van het diepe binnenland van Sulawesi, Indonesië. Bij de Toraja draait alles om het leven in Puna, het hiernamaals. Het hele leven staat in het teken van het regelen van je eigen en andermans begrafenissen. Ik reisde naar de Tana Toraja om te leren hoe je dat eigenlijk goed en met aandacht doet... afscheid nemen. Welke stappen je dan te zetten hebt.

Zo gaat het bij de Toraja's

Reis mee. Negen uur schommelen in een jeep om ten slotte de prachtige dorpen in Tana Toraja te bereiken. Hier wordt de dood nog veel meer dan het leven gevierd. Er is een indrukwekkende dodencultus. Als mensen overlijden, wordt er een zeer uitbundige begrafenis gevierd. Met duizenden bezoekers als je welgesteld bent. Die duurt dagen. Er wordt een groot aantal ossen en varkens geslacht omdat men gelooft dat de ziel meereist naar het hiernamaals op de zielen van de geofferde dieren. Dus hoe meer hoe beter. Die offerdieren kosten een vermogen, vergelijkbaar met dat van een huis of een grote auto. Dat betekent dat je je hele leven spaart om je ouders een mooie begrafenis te kunnen geven. En jouw kinderen doen dat op hun beurt weer voor jou. Op de begrafenis

wordt uitvoerig stilgestaan bij het leven van de overledene. De rol van diegene in de gemeenschap, in de familie, wordt geëerd. En er wordt vooruitgeblikt: de rijstvelden worden verdeeld onder de erfgenamen. Er wordt dan ook goed gekeken naar wie welke offerdieren schenkt uit het netwerk. Vergeet iemand een mooi varken aan te bieden, dan kan het zijn dat een deel van de erfenis toch nog aan zijn neus voorbijgaat. Het is een ingewikkeld spel van geven en nemen. Van zorg voor elkaar en voor de gemeenschap. Van herverdelen van voedsel. Terwijl er afscheid wordt genomen, wordt er tegelijk geflirt, worden oude banden verstevigd en data voor huwelijken gepland. Temidden van de dood wordt het leven geregeld en gecorrigeerd.

In Tana Toraja wordt het lichaam van een overledene soms wel een jaar lang, gebalsemd, boven de grond gehouden. Een rare gewaarwording voor ons westerlingen. Opa zit op een stoel in de hoek van de kamer in onze ogen erg dood te zijn. De Toraja noemen iemand dan niet dood maar 'ziek' en voorzien diegene van eten en drinken. Opa wordt gewoon voorgesteld als er visite komt. Soms gaat hij zelfs mee achterop de scooter op familiebezoek een dorp verderop. Dat moet soms omdat er nog niet genoeg geld is gespaard voor de begrafenis. Of omdat nog niet alle conflicten over de erfenis zijn beslecht.

Lessen van de Toraja op de werkvloer

Ik kom vaak in organisaties waar een nieuwe leider komt die het gevoel heeft nog te moeten opboksen tegen degene die voor hem of haar op de functie zat. Net of er nog 'een spirit' op de stoel zit. Oud beleid wordt gevolgd. Dan stel ik vaak de vraag of de voorganger wel genoeg is 'uitgerookt'. Dikwijls is dat niet het geval. Soms, bij onvrijwillig vertrek of bij vertrek met gedoe, is er nauwelijks afscheid genomen. In een goed

afscheid wordt er gesproken over de rol die iemand vervulde in de organisatie. Worden de kernwaardes van de organisatie in de verhalen weer tot leven geroepen. Wordt er verteld hoe de opvolging of verdeling van taken en projecten is geregeld.

Wijze lessen van de Toraja... Is alles wel geregeld voordat we afscheid nemen in een organisatie van een persoon of van een organisatieonderdeel? Wat moet er nog geregeld worden? Welke zaken moeten nog worden uitgesproken als je als zakenpartners besluit om uit elkaar te gaan? Hoe neem je je netwerk en medewerkers mee in de verandering? Hoe communiceer je over het afscheid? Als je dat niet goed doet, als je spirits niet uitrookt, als je niet zegt wat gezegd moet worden... Dan gaan geesten rondspoken en vindt niemand rust.

Hoe doe je dat... fuseren?

Fusies en overnames ervaren we als pittig binnen onze organisatiemuren. Soms lukt het niet om van twee bloedgroepen een te maken. Dan ervaren we twee jaar later nog een splitsing. Of mensen zijn angstig. Zo begeleidde ik eens een groep medisch specialisten bij een fusie die moest gaan opereren op een nieuwe locatie met ander verpleegkundig personeel, wat geheel begrijpelijk onzeker maakte. Wat mij opvalt in mijn werk als adviseur bij fusies, is hoe 'hoog over' de gesprekken vaak zijn. Natuurlijk, het moet gaan over *due diligences* en rechtspositionele constructies. Maar in het regel van die – belangrijke – zaken vergeten we vaak de menselijke factor.

Zo gaat dat in huwelijken over de hele wereld

Reis mee naar huwelijksceremonies van over de hele wereld. Om te leren hoe je dat doet: fuseren. Zo bestaat de voorbereiding op een huwelijk in Iran uit maar liefst elf stappen. En

elke stap heeft een eigen ritueel. Een huwelijk aangaan doe je niet over een nacht ijs. Steeds opnieuw is er de vraag: willen we dit echt met elkaar. En in een traditioneel Indiaas huwelijk wordt lang onderhandeld over de bruidsschat die moet worden betaald.

Ook uit relaties en huwelijken in ons eigen leven weten we al lang hoe dat werkt: samengaan. Dat het tijd kost om elkaar echt te leren kennen. Dat een huwelijk ook een samengaan is van families, van vriendengroepen. Dat kost liefde, aandacht en tijd. Er zijn veel goede gesprekken voor nodig. Die overal ter wereld worden gevoerd. Tussen geliefden bij lange strandwandelingen, tussen ouders als ze hun kind uithuwelijken, tussen schoonfamilie, nog wat onwennig bij een eerste gezamenlijk etentje.

Lessen uit huwelijksrituelen op de werkvloer

Het verbaast mij soms hoeveel aandacht er wordt geschonken aan de harde fusiefactoren en hoe weinig aan de culturele vermenging. Om samen te gaan is er oprechte kennismaking nodig. Het helpt om in echte gesprekken tussen de fusiepartners op elk niveau van de organisatie vragen te stellen die we overal op de wereld stellen. Zoals: is dit eigenlijk een gearrangeerd huwelijk of een huwelijk uit liefde? En wat betekent dat dan, passen we al bij elkaar of moeten we elkaar eerst nog beter leren kennen. Is er een bruidsschat betaald? Door wie dan?

Of: hoe zit het tussen ons met macht en ranking? Zijn we beiden even groot, even belangrijk, even rijk, hebben we een evenwaardige marktpositie of is er stiekem eigenlijk geen sprake van een fusie maar van een overname? Hoe voelt het om 'de kleinere partij' te zijn? Hoe maak je plaats voor de ander in je overleggen, in het bestuur, in de raad van toezicht, in de ondernemingsraad?

Hoe integreren we onze schoonfamilies, onze netwerken? Stel je voor dat de ene fusiepartner van een ziekenhuis een goede band heeft met een huisartsenpraktijk in de regio en de ander niet? Hoe zorgen we dat we daar geen last van krijgen? En waar gaan we wonen? Zoeken we samen een nieuw huis dat echt van ons beiden is of trekken we bij een van beiden in. En in het laatste geval... als er dan nieuwe medewerkers bij jou op de afdeling komen, krijgen die dan een fijne werkplek of moeten ze het met de minst aantrekkelijke zitplaats doen. Zijn we monogaam of polygaam? Mogen er ook nog andere partijen meepraten in de onderhandelingen of kiezen we exclusief voor elkaar?

Van huwelijksceremonies overal op de wereld kunnen we leren dat er verschillende fases zijn. Van verloven, van ouders betrekken, van financiën regelen, van een vrijgezellenfeest, van een huwelijksceremonie, van wennen aan elkaars schoonfamilie, van de eerste ruzie, van een huis zoeken. Het helpt om die fases te bespreken en gepaard te laten gaan met gepaste rituelen. Want met alleen een tompouce op maandagochtend met het nieuwe logo van de gefuseerde organisatie erop ga je het niet redden om een fusie ook in cultureel opzicht tot een succes maken.

Radicale vernieuwing

Inspraak, co-creatie, *deep democracy*... Het is zo belangrijk om alle stemmen te horen. Is de overtuiging van deze tijd? Hoewel... Is dat altijd zo? Een interessante vraag. Wanneer beslis je met z'n allen en wanneer is het beter als een kleine groep 'zieners' of experts een radicale vernieuwingsweg inslaat? Hoe doe je dat als het echt vijf voor twaalf is? Als er een vertrouwensbreuk is? Als het niet goed gaat met het bedrijf? Of gewoon... als je echt iets anders wilt dan je al eeuwen deed.

Zo ging het in Friesland

In de Friese elf steden was men van plan om door een selecte groep van kunstenaars uit binnen- en buitenland elf spectaculaire fonteinen te bouwen. De Friese volksraad kennende was het plan om de bevolking veel inspraak te geven. Over de plek van de fonteinen, over de ontwerpen. Die inspraak nam grote vormen aan. En resulteerde niet perse in meer tevredenheid. Protest en sabotage volgden. Omdat het parkeerplaatsen zou kosten. Omdat het 'niet-Fries' was. Omdat het door buitenlandse kunstenaars gemaakt werd. Omdat... nou daarom. Klapper op de vuurpijl van het protest en de sabotage was de eigenhandige plaatsing van de 'piemelfontein'. Een groot kunstwerk met spuitende piemels. Om te laten merken dat de Friezen het maar niks vonden, die groteske fonteinen. Het roept de vraag op of het samen gaat: een vernieuwend kunstproject en inspraak. Kunst heeft nu eenmaal de charme om tegen heilige huisjes aan te schoppen...

Zo ging het in Cuba

Een voorbeeld van een kleine, uiterst radicale vernieuwingsbeweging is de Cubaanse revolutie. Wat je er in politiek opzicht ook van vindt, onderdrukkende dictatuur of bevrijdingsbeweging, opzienbarend is het wel dat tijdens de Cubaanse revolutie een kleine groep revolutionairen met Che Guevara en Fidel Castro aan het hoofd een enorme legermacht wist te trotseren. Het geheime recept was misschien wel de zeer sterke ideologische koers die werd uitgezet in een twintigpuntenplan. Een plan dat ging over onderwijs en medische zorg voor iedereen. Over onafhankelijkheid van Amerika. Over verdeling van macht en rijkdom. Een ijzersterke visie, die door middel van ondergrondse netwerken doordrong tot een groot deel van de bevolking. Meedogenloos en vol vuur overwon een groep van oorspronkelijk maar honderdvijftig mensen de grootmacht.

Lessen uit Friesland en Cuba op de werkvloer

Stof tot nadenken in organisaties. Wanneer organiseer je inspraak en wanneer ga je voor vernieuwing met een kleine beweging andersdenkenden? En wat is de prijs? Weerstand, sabotage, verzet, geweld? Of opluchting en een daadwerkelijke nieuwe koers die niemand had kunnen bedenken als iedereen mee had mogen denken? Kun je nieuwe ideeën ook te vroeg delen en communiceren?

Wat we kunnen leren is dat inspraak en dialoog zeer wezenlijk zijn en de kans op weerstand en sabotage verkleinen. Maar dat het voor echte vernieuwing soms ook nodig is dat er mensen zijn die 'voor de troepen uitlopen'. Die op basis van expertise of echt vernieuwende ideeën soms ook de ruimte moeten krijgen om een plan of toekomstvisie te ontwerpen, zonder dat het stuk gedialogiseerd wordt. Spannend, radicaal, maar het kan tot grootsheid leiden.

Building tribes: samen zoeken naar betekenisgeving

In dit artikel heb ik je meegenomen op reis. Langs een aantal tribes om te leren van wat we al weten. We zouden nog veel meer reizen kunnen maken. Want de wereld is een grote inspiratiebron voor organiseren

en veranderen. In het boek 'Building Tribes' (Kramer & Braun, 2018) komen een groot aantal organisatievraagstukken en wijze lessen om er mee om te gaan aan bod. Geleerd van tribes over de hele wereld. Er zijn veel onderwerpen die pittig zijn in organisaties. In dit artikel heb ik er drie besproken: afscheid nemen, fuseren en radicaal vernieuwen. Voor deze en een heleboel andere corporate thema's in organisaties geldt dat we ze kunnen oplossen door gezamenlijke betekenisgeving. Het helpt als we per thema op zoek gaan naar rituelen en dialogen die horen bij dat ene specifieke organisatievraagstuk. Als corporate antropoloog ga ik per organisatievraagstuk op zoek naar voorbeelden op de wereld waar effectief met dat vraagstuk is omgegaan. Zo heb ik van de Toraja's geleerd wat er allemaal komt kijken bij een goed en aandachtsvol afscheid. Zo kun je van huwelijksrituelen vanuit de hele wereld en uit je eigen relatie leren wat er komt kijken bij een fusie. En kunnen we het lef opbrengen om soms ook over te gaan tot radicale vernieuwing zonder inspraak, door de lessen te leren uit Friesland en Cuba. Leren van wat we al weten. Om met die oude kennis *strong tribes* te bouwen. ■

Referentie

- Kramer, J. & Braun, D. (2018). *Building Tribes. Reisgids voor organisaties*. Deventer: Management Impact.



Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Zij reist over de wereld om van tribes overal op de wereld te leren van wat we al weten. Hoe we tribes vormen, organiseren en veranderen. Die kennis vertaalt ze naar wijze lessen voor in de boardroom en op de werkvloer. Na het prijswinnende boek 'de Corporate Tribe' dat ze samen schreef met Jitske Kramer, en 'Da's Gek', schreef ze het boek 'Building Tribes: Reisgids voor organisaties'. De kennis uit haar boeken deelt Danielle in leergangen, trainingen en adviestrajecten.



■ Dajo de Prins & Katelijn Nijsmans

Werkgeluk

Werk en geluk zijn lang vijanden geweest. Denk aan de fabrieksarbeid in de negentiende eeuw, het werk op het land in het middeleeuws leenheerlijk stelsel of aan de slavernij. Al in het oude testament was werk een straf die god afriep over Adam en Eva toen hij hen uit het aards paradijs verjoeg, nadat zij van de verboden vrucht gegeten hadden: "Vervloekt is de akker om wat jij hebt gedaan, zwoegen zul je om ervan te eten, je hele leven lang. Doren en distels zullen er groeien, toch moet je van zijn gewassen leven. Zweeten zul je voor je brood, totdat je terugkeert tot de aarde."

Die tijden en gedachten zijn lang vervlogen. Werk wordt vandaag veeleer gezien als een voorwaarde voor een goed en gelukkig leven. De gevleugelde uitspraak van Immanuel Kant dat je voor geluk iets nodig hebt om te doen, iemand om van te houden en iets om te hopen, is gemeengoed geworden (De Prins, 2018). Zonder bezigheid, zonder werk geen geluk. Dat geluk vandaag bijna niet zonder werk kan, blijkt alleen al uit onderzoek over de levenstevredenheid van mensen die werkloos zijn. Weinig factoren voorspellen zo accuraat ongeluk als het niet hebben van werk (Dijksterhuis, 2015). Wie ongewild niets om handen heeft, heeft niet alleen een laag inkomen, maar ontbeert ook sociale contacten, zelfontplooiing en een gevoel van maatschappelijke betekenis – zaken die scherp bijdragen tot lage geluk scores (Layard, 2005).

Natuurlijk maakt lang niet alle werk gelukkig. Mensen die gepest worden op het werk, die onderbetaald of ondergewaardeerd zijn of die het gevoel hebben dat ze gevangen zitten in een baan die geen enkel nut heeft, zijn ook niet tevreden. Dat effect wordt nog eens versterkt doordat werk ons via internet,

onderzoek hebben we een tamelijk goed beeld van wat mensen dit werkgeluk verschaft.

Wat bepaalt werkgeluk?

Om gelukkig te zijn op het werk, moeten eerst en vooral de plezierige momenten opwegen tegen de onplezierige. Dit hedonistisch werkgeluk hangt sterk samen met de sfeer op het werk, de kwaliteit van de sociale contacten, de teamgeest en de vraag hoe aangenaam de werkomgeving is (een aangenaam gebouw, een goede ligging, goede koffie, een fijne kantine, kinderopvang enzovoort). De vraag hier is: is het leuk op het werk?

Maar leuk is niet genoeg. Mensen rapporteren pas een hoge werktevredenheid als zij op hun werkplaats ook hun talenten kunnen botvieren (zelfontplooiing). Mensen die hun vermogens ten volle kunnen inzetten voor hun bedrijf, overheidsdienst of vereniging zijn gelukkiger op het werk dan mensen die onvoldoende op hun kwaliteiten aangesproken worden. Onderstimulering van talent lokt verveling uit en is dodelijk voor motivatie en werktevredenheid. Anderzijds is ook de overbelasting van medewerkers – hen meer vragen dan zij aankunnen – schadelijk. Alleen als het talent van mensen op een goed gekalibreerde manier aangesproken wordt, is er een gunstig effect op werkgeluk (Klein, 2006).

Daarmee verwant, maar apart onderzocht, is autonomie op het werk of *job autonomy*. Mensen die geen enkele invloed hebben op de werkdoelen die zij nastreven of op de wijze waarop zij dat doen, voelen zich al gauw machteloos en zijn minder gemotiveerd en tevreden dan medewerkers die van een zekere mate van zelfbestuur of medebewind kunnen genieten op het werk. Mensen vertrouwen en vrijheid geven bij het bestieren van hun activiteiten draagt aantoonbaar bij tot hun welbevinden (Burnett, 2018).

Een volgende dimensie van werkgeluk is

Werkgeluk is minstens een gedeelde verantwoordelijkheid

e-mail, Skype en smartphones achtervolgt tot diep in de privésfeer. Als het op het werk niet goed zit, wordt gelukkig zijn heel moeilijk. Al was het maar omdat zo'n groot deel van onze levenstijd dan donker ingekleurd wordt. Alleen leven voor avonden, weekends en vakanties kan, maar echt vrolijk word je er niet van. Veel werkende mensen zijn wel tevreden op hun werk en ontlenen er een groot deel van hun levensgeluk aan. Dankzij wetenschappelijk

gelegen in de betekenis van werk: mensen willen dat hun werk zinvol is voor andere mensen: voor collega's, klanten, het bedrijf of de hele samenleving (Bergsma en Hamburger, 2012). Wie het gevoel heeft opgescheept te zitten in een *bullshit job*, een baan die misschien wel leuk en uitdagend is maar geen enkele maatschappelijke meerwaarde biedt, boet beduidend in aan werkgeluk (Bregman, 2015).

Een voorlaatste determinant van werkgeluk die moeite van het vermelden waard is, is een goed (of minstens eerlijk) loon. Dat loon een belangrijke rol speelt in geluk op het werk is verre van onlogisch. Wie zich goed betaald weet, voelt zich niet alleen gewaardeerd maar ook financieel veilig (Burnett, 2018, 101).

Hetzelfde geldt voor een gezond evenwicht tussen werk en privéleven. Zelfs als mensen werk hebben dat zo goed is dat het aan alle hoger vermelden voorwaarden voldoet, kan een al te groot overwicht van het professionele leven op het privébestaan afbreuk doen aan geluk (Dijksterhuis, 2015). Wie helemaal opgeslokt wordt door zijn werk verwaarloost meestal vrienden, gezin en familie. En dat kost vroeg of laat ook geluk (Harvard Business Review 2015).

Wie is verantwoordelijk voor werkgeluk?

Misschien lijkt het nu het meest voor de hand liggend dat het werkende individu er maar zelf voor moet zorgen dat de factoren die werkgeluk bepalen aanwezig zijn op zijn werkplek. Hij moet zelf een baan zoeken die plezierig is, op maat van zijn talenten geschreven, betekenisvol, goed betaald enzovoort. Is hij immers niet de eerste – of zelfs enige – belanghebbende bij geluk op het werk?

Toch niet. Terwijl tot twintig jaar geleden werd aangenomen dat werkgeluk en productiviteit amper met elkaar verbonden waren, groeit

vandaag de overtuiging dat beide wel degelijk gelinkt zijn (International Journal of Management Reviews, 2010). Dat werkgeluk in veel gevallen de economische prestaties verhoogt (Burnett, 2018). Ook werkgevers hebben dus belang bij de bevordering van werkgeluk (Davies, 2015).

Dat laatste hoeft niet te verbazen. In de moderne diensteneconomie zijn creativiteit en intense samenwerking tussen medewerkers essentieel. En die beide grondstoffen gedijen niet in een omgeving waar stress en ontevredenheid hoogtij vieren. Om innovatief te zijn en in staat te zijn collega's te vertrouwen, moeten mensen zich goed in hun vel voelen. Wie zich slecht voelt, gedraagt zich al gauw behoudsgezind en achterdochtig. Werkgeluk wordt op die manier een belangrijke component voor productiviteit. Daar komt nog eens bij dat de *millenials* die vandaag in de werkereld binnenstromen veel gevoeliger zijn voor geluk op het werk dan vorige generaties. Om hen te motiveren en tot loyaliteit te bewegen, is welzijn op de werkplek cruciaal.

Werkgeluk is dus minstens een gedeelde verantwoordelijkheid. Niet alleen individuen maar ook organisaties kunnen en moeten hun deel doen.

Grenzen aan geluksbeleid

Het eerste wat je moet doen als organisatie die wil bijdragen tot werkgeluk, is je bewust worden van een aantal grenzen aan geluksbeleid. De eerste grens is die aan de maakbaarheid van het geluk – en dus ook van werkgeluk. Vaak wordt er geschreven dat geluk voor veertig procent bepaald wordt door erfelijke aanleg of genen, voor tien procent door omstandigheden en voor vijftig procent door zelf gekozen individueel gedrag (Dijksterhuis, 2015). In die logica is de invloed die geluksbeleid van organisaties

kan hebben op het volledige levensgeluk van mensen bijzonder klein. Genen en individueel gedrag tekenen immers al voor negentig procent van de totale levenstevredenheid. Werkomstandigheden zouden dus maximaal tien procent van het geluk van een mens kunnen beïnvloeden. Terwijl werkomstandigheden natuurlijk ook maar een deel zijn van al de omstandigheden (politiek, economisch, cultureel, klimatologisch....) waarmee een mens te maken krijgt. Nu is dit lage cijfer geen reden tot wanhoop voor organisaties die een invloedrijk geluksbeleid willen voeren. De aangehaalde percentages zijn relatief en betwistbaar. Niet alleen gelden ze alleen voor veilige, rijke en stabiele Westerse landen, waar

de druk op medewerkers om voortdurend gelukkig voor de dag te komen averechts werken (Burnett, 2018).

Een derde grens die werkgevers moeten eerbiedigen is van morele aard. Geluksbeleid mag niet gebruikt worden als een doekje voor het bloeden, bijvoorbeeld als compensatie voor massale ontslagen of slechte werkomstandigheden (Harvard Business Review, 2018). Iets wat nochtans regelmatig lijkt te gebeuren. Een goed geluksbeleid probeert alle determinanten van werkgeluk met elkaar te verbinden tot een geheel dat zowel goed is voor het welzijn van medewerkers als voor de productiviteit. Hoe kan zo'n beleid er het best uitzien?

Ook op het gebied van de zo cruciale work-lifebalance kun je als organisatie een actieve rol spelen

omstandigheden weinig vat krijgen op mensen (Bormans, 2018), maar bovendien blijken ze fiks te variëren afhankelijk van de wetenschappelijke discipline die het onderzoek voert. Zo hebben sociologen, economen en politicologen de neiging om de invloed van omstandigheden op geluk veel hoger in te schatten dan positieve psychologen (Elchardus, 2007).

Een tweede grens aan geluksbeleid van organisaties is dat een overgelukkige werkplaats niet per se bijdraagt tot meer productiviteit. In sommige onderzoeken is een negatieve correlatie aangetoond tussen werkgeluk en bepaalde vormen van productiviteit (Harvard Business Review, 2015). Werkgeluk is dus niet zaligmakend voor economische prestaties. Bovendien kan ook

Tips voor een geluksbeleid

Een vorm van geluksbeleid die vandaag in zwang is, zijn zogenaamde positieve interventies in het werk (Meyers, 2012). Die zijn erop gericht de vier elementen van het psychologisch kapitaal van medewerkers te vergroten: zelfvertrouwen, hoop, optimisme en weerbaarheid. Deze interventies hebben als doel de individuele medewerkers psychologisch te versterken, en leggen de verantwoordelijkheid voor werkgeluk bij henzelf. Positieve interventies vormen een belangrijk spoor naar meer werkgeluk, maar zij mogen niet het enige of eerste zijn waar een organisatie zich mee bezig houdt. Daaraan voorafgaand moet zij zich richten op de basis, op de hoger besproken determinanten van werkgeluk voor zover die vallen binnen haar invloedssfeer.

Zo moet een organisatie er in de eerste plaats voor zorgen dat de werksfeer prettig is en er voldoende plezier te beleven valt op de werkplaats. Een werkplek waar stress en negativiteit heersen en er weinig ruimte bestaat voor aangename sociale contacten, is iets wat je als werkgever meteen moet

proberen weg te werken als je werkgeluk belangrijk vindt.

Verder is voor een goed geluksbeleid een doorgedreven talent management aan de orde. Elke medewerker moet de kans krijgen om zijn vermogens in te zetten op een manier die hem in staat stelt zichzelf te ontplooiën. Dit soort *jobcrafting* is weliswaar een voortdurende opdracht voor een organisatie, maar kan buitengewoon lonend zijn voor geluk op het werk. Het verlangt een krachtig stelsel van monitoring, bijvoorbeeld in de vorm van regelmatige *check-ins* waarbij niet alleen gepolst wordt naar doelstellingen en prestaties van medewerkers, maar ook naar de vraag of medewerkers hun kwaliteiten op een bevredigende manier kunnen inzetten.

Het werk organiseren vanuit de idee dat vertrouwen en autonomie goed zijn voor geluk en productiviteit, is een volgende pijler van een goed geluksbeleid. Een cultuur van wantrouwen, strikte sturing en controle doet afbreuk aan welzijn op het werk en verdient het om afgezworen te worden. Veel (voormalige) overheidsbedrijven zijn bezig met een transformatie in de richting van meer vertrouwen en autonomie, omdat zij beseffen dat dit gunstig is voor het welzijn en de motivatie van het personeel.

Ook met betrekking tot de zinvolheid van werk kan een organisatie haar steentje bijdragen. De waarden die een bedrijf, overheid of vereniging aanhangt, moeten helder geformuleerd en gecommuniceerd worden. En natuurlijk de maatschappelijke relevantie van het geleverde werk uitdragen. Medewerkers hebben voor hun werkgeluk nood aan een verhaal dat duidelijk maakt dat zij niet alleen voor zichzelf werken, maar ook voor het grote geheel. Meer algemeen is het de taak van organisaties om het creëren van bullshit jobs die geen enkele maatschappelijke meerwaarde hebben koste wat kost te vermijden.

Een goed of minstens eerlijk loon, is ook iets waar werkgevers verantwoordelijkheid voor dragen. Een open, rechtvaardig en – indien economisch mogelijk – gul verloningsmodel is goed voor de motivatie en de werktevredenheid. Wie zich gewaardeerd en financieel veilig voelt is gelukkiger dan wie zich onderbetaald voelt en economisch precair.

Ook op het gebied van de zo cruciale *work-life balance* kun je als organisatie een actieve rol spelen: je kunt een bewust beleid voeren dat mensen hun vrije tijd gunt en dat voorkomt dat werk via elektronische media ongewaardeerd in de privésfeer binnendringt.

Pas als een organisatie al deze stappen, die perfect binnen haar handelingsbereik vallen, gezet heeft, is de tijd rijp voor de hoger vermelde positieve interventies ter uitbreiding van het psychologisch kapitaal van werknemers. Het potentieel van die interventies is groot en geeft individuen tools in handen die hen in staat stellen om binnen en buiten het werk meer geluk te bereiken. Maar dat is stof voor een volgende bijdrage. ■

Referenties

- Bergsma, A., & Hamburger, O. (2012). *Gelukkig werken: Versterk je persoonlijk leiderschap*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Bregman, R. (2015). *37% van de Engelsen heeft een bullshit job*. Geraadpleegd op 16 oktober 2018, van <https://decorrespondent.nl/3206/37-procent-van-de-engelsen-heeft-een-bullshit-job/123254670-23b32265>
- Burnett, D. (2018). *The Happy Brain: The Science of Where Happiness Comes From, and Why*. Londen: Faber and Faber Ltd.
- Campen, C. van, Bergsma, A., Boelhouwer, J., Boerefijn, J., & Bolier, L. (2012). *Sturen op Geluk*. Geraadpleegd op 16 oktober 2018, van <https://www>.

- scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2012/Sturen_op_geluk
- Davies, W. (2015). *The Happiness Industry: How the government and big business sold us well-being*. Londen: Verso.
 - De Prins, D. (2018). *Het vergeefse streven naar geluk*. Antwerpen: Advocare.
 - Dijksterhuis, A. (2015). *Op naar geluk*. Amsterdam: Prometheus.
 - Elchardus, M., & Smits, W. (2007). *Het grootste geluk*. Leuven: Lannoo Campus.
 - Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4) 384-412.
 - Klein, S. (2006). *The Science of Happiness: How Our Brains Make Us Happy and What We Can Do to Get Happier*. New York: Marlowe.
 - Layard, R. (2005). *Happiness. Lessons from a New Science*. Londen: Penguin.
 - Meyers, C. (2012). Positieve interventies op het werk. In Van Campen, C., Bergsma, A., Boelhouwer, J., Boerefijn, J., & Bolier, L, (Reds), *Sturen op Geluk*. Geraadpleegd op 16 oktober 2018, van https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2012/Sturen_op_geluk
 - Spicer, A., & Cederström, C. (2015, 21 juli). The Research We Have Ignored About Happiness at Work. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 16 oktober 2018, van <https://hbr.org/2015/07/the-research-weve-ignored-about-happiness-at-work>



Dr. Dajo de Prins is gepromoveerd op mensenrechten op de Universiteit Antwerpen. Hij was actief op het wetenschappelijk bureau van de Belgische sociaaldemocraten en bezig met immateriële waarden, waaronder geluk. Hij is auteur van 'Het Vergeefse Streven naar Geluk' en geeft lezingen en workshops over geluksleer.



Katelijn Nijsmans is MA neuroscience (Universiteit Maastricht) en managing partner van The Tipping Point. Zij is een deskundige op het gebied van breinonderzoek en breinleren en schreef verschillende wetenschappelijke bijdragen over neurowetenschap.



Frank de Jong in actie

■ Ria van Dinteren & Frank de Jong

Interview met Frank de Jong

Voortbouwen op de wereld

Er wordt van alles georganiseerd op het gebied van leren en opleiden. Voor wetenschappers is er een enorme keuze uit gerenommeerde congressen waar onderzoekers uit de hele wereld elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen. Over wat je daarvan leert en hoe nuttig het is om wereldwijd kennis en inzichten te delen, sprak ik met Frank de Jong, lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen.



Dr. Frank de Jong is sinds 2006 lector bij de Educatieve faculteit van de Aeres Hogeschool in Wageningen. Sinds 2010 is hij master-director van de masteropleiding 'Leren en Innoveren'. Zijn wortels liggen, na het detailhandelsonderwijs en de sociale academie (arbeidsverhoudingen), in de leerpsychologie en experimentele psychologie. Hij promoveerde als doctor aan de Tilburg University.

De Jong onderzocht het zelfstandig leren als de interne regulatie van het leerproces. De Jong werkte bij verschillende universiteiten (Koninklijke Universiteit Brabant in Tilburg, Technische Universiteit Eindhoven, Radboud Universiteit Nijmegen en Wageningen Universiteit, bij de Politie (LSOP nu Politieacademie) en NS Opleidingen.

Het lijkt een sprookje: op verre bestemmingen zijn, leuke mensen ontmoeten en altijd leren. Hoe leuk is het eigenlijk?

"Het lijkt op een feestje, dat snap ik. Maar het is echt heel hard werken. Vaak zie ik niets van de plek zelf, tenzij ik een dag langer kan blijven. Ja, de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat ik het ook een feestje vind: de ontmoetingen met vakgenoten, het sparren over het vak en het zelf bijdragen aan internationale

kennisontwikkeling is natuurlijk een unieke gebeurtenis."

Wat is je meest favoriete congres?

"Het zijn er meerdere. Maar als ik zou moeten kiezen dan zijn het deze:

- International Conference of the Learning Sciences (ICLS, tweejaarlijks);
- The International Conference on Computer-Supported Collaborative Learning (CSCL, tweejaarlijks);
- Knowledge Building Summer Institute;
- EAPRIL-conferentie (European Association for Practitioner Research on Improving Learning);
- EARLI-conferentie (European Association for Research on Learning and Instruction, tweejaarlijks);
- Annual meeting of the AERA (American Educational Research Association)."

Waarom deze congressen?

"Vooral de eerste drie thematische congressen geven mij het gevoel alsof ik thuis kom. Daar zijn mijn thema's en ik kom er mijn vakgenoten tegen. Mijn grote thema is *knowledge building* en dat is een wereldthema. De meeste congressen verplaatsen zich in de hele wereld. Dit jaar was ik in Toronto, maar met de toenemende vragen uit Azië is het soms ook in Singapore of Hongkong. CSCL vindt in 2019 plaats in Lyon, Frankrijk. Een bijzonder plekje heeft voor mij EAPRIL: die heb ik zelf mee opgericht. Praktijkgericht onderzoek met betrekking tot 'leren en het verbeteren van leren en ontwikkeling' staat daar centraal. Zowel in het onderwijs als in het bedrijfsleven. Mijn lectoraat, net als elk lectoraat, heeft natuurlijk van alles te maken met praktijkgericht onderzoek en het mijne dan ook nog met de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven; individueel en collectief leren. EAPRIL is een middelgrote conferentie waar in co-creatie samen gekeken wordt naar actuele

onderzoeksthema's. Interactie tussen deelnemers krijgt veel ruimte. Er zijn ook meer academische conferenties, zoals de tweejaarlijkse EARLI, met als thema 'leren en instructie'. Deze genoemde congressen zijn internationaal, maar gericht op Europa en worden ook daar georganiseerd. Ik vind ze belangrijk omdat je als wetenschapper over de grenzen van je vak moet kijken. Het doel van de conferenties is je eigen professionalisering. En op de hoogte blijven van trends in het onderzoek naar onderwijs en leren. Aeres Hogeschool Wageningen gaat verder naar de jaarlijkse AERA annual meeting. Het is denk ik de grootste onderwijsonderzoekconferentie ter wereld. Er komen veertienduizend mensen voor op de been. Je komt daar allerlei facetten tegen van leren in het onderwijs en bedrijfsleven. Deze laatste is wel ondervetegenwoordigd, zeker in vergelijking met zoiets als de ATD-conferentie op het gebied van leren en ontwikkelen."

Waarop zijn de congressen gericht?

"De congressen die ik bezoek, zijn gericht op leren of onderwijs, waarbij ik vooral focus op mijn eigen onderwerp (kenniscreatie en transitie). Maar ik kijk zoals al gezegd ook over de schutting. Dat gaat handig, want vakgenoten presenteren hun onderzoekswerk en resultaten, *good practices*, theorieën, filosofieën, et cetera. Dit is meestal ook nieuw onderzoek dat nog niet gepubliceerd is. Dat is belangrijk voor het onderwijs, docenten en de studenten van Aeres Hogeschool Wageningen. (Onderwijs)filosofie heeft ook mijn aandacht op congressen. Ik kijk graag achter het waarom van de dingen en laat me daar graag op inspireren. Het helpt me in het bespiegelen van en verder denken over mijn eigen leertheoretische inzichten.

Wat brengen de congressen jou?

"Zelf presenteren vind ik, alhoewel spannend, ook gaaf omdat je dan feedback krijgt.

Hoe mooi is het om met internationale vakgenoten en praktijkmensen in gesprek te gaan en ervan te leren? Daar komt dan ook weer vaak nadere uitwisseling of zelfs (internationale) samenwerking uit voort. Soms zijn dat echt concrete onderzoeks-, ontwikkel of trainingsprojecten. Op dit moment heb ik bijvoorbeeld ook een promovendus in Montreal, een Erasmus+ Knowledge Alliance, waarin we met zes bedrijven en zes lerarenopleidingen internationaal werken aan de ontwikkeling van productief videogebruik door studenten. We kijken ook naar de samensmelting met kenniscreatedidactiek. Dit zijn concrete uitkomsten, die ik overhoud aan mijn internationale activiteiten en netwerk."

Wat heb je in de loop van de jaren opgestoken van deze bijeenkomsten?

"Vooral het netwerk. Wij zijn bijvoorbeeld lid van het Knowledge Building International Network (KBI) en het Knowledge Building Science Institute (KBSI). Binnen onze master 'Leren en Innoveren' (MLI) voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven is dat belangrijk, omdat de didactiek in de MLI helemaal *knowledge building* is. Studenten gebruiken het Knowledge Forum dat door het KBI-netwerk voortdurend wordt doorontwikkeld. Onze masterstudenten 'Leren en innoveren' hebben daar veel aan. Ze worden vaardig in kennis creëren. Dit is een belangrijke competentie als *leader* in innoveren in hun praktijk. We nodigen ook mensen uit via Skype om in gesprek te gaan met onze studenten. Daarmee maken onze studenten rechtstreeks kennis met internationale wetenschappers en hun gedachtegoed."

Wat heb je kunnen toepassen in je eigen onderzoek?

"Een voorbeeldje: in het begin van mijn lectoraat 'Responsief onderwijs en transitie', is door ontmoetingen met specialisten op het gebied van ecologie en leren mijn blik

verbreed. Het gaat bij duurzaamheid niet alleen om grondstoffen, maar ook om de crisis in ons denken. Dat inzicht had ik eerder nog niet. Daarmee in aanraking komen, scherpte mijn gedachten. Ik dacht: denken leer je vooral op school. En dus werken we met goede onderwijsprogramma's ook mee aan duurzaam leren denken. De ecologische crisis is niet alleen een crisis in ons denken, maar ook in ons onderwijs. We moeten mensen anders leren denken, zodat er geen nieuwe ecologische problemen worden veroorzaakt. Daarmee geeft zo'n ontmoeting direct voor mij een reflectie op eigen bezigheden, met als gevolg dat mijn blik op leren en onderwijs doorontwikkelt. Bijvoorbeeld het project 'Regioleren', is het nu met, voor, van of in de regio? Ik ben erachter gekomen dat het gaat om samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven en onderzoek. En dat het dus veel meeromvattend is dan een gezamenlijk project in de plaats waar je toevallig wordt opgeleid. Ik ben een grote voorstander van geworden van die bredere samenwerking. Je zult partnerships moeten oprichten waarin je als bedrijf, school en onderzoek samen in, met en voor de praktijk onderzoekt, ontwikkelt en leert. Wat zeg ik, nieuwe inzichten en kennis samen creëert. Bijvoorbeeld het mestprobleem: leerlingen snappen bijvoorbeeld helemaal niet dat dit ook over hun gaat en dat dit ook duurzaamheid is. We zijn overigens wel uniek in die samenwerking. In Amerika heb je helemaal weinig beroepsonderwijs, die zijn jaloers op ons. Ook dat leer je van de internationale congressen: Je leert zien dat in Nederland het onderwijs mooie innovatieve niches, ontwikkelingen en praktijken heeft."

Welke sprekers zijn je bijgebleven en waarom?

"Er komen er gelijk twee in mij op: Bruner en Sternberg. Sternberg illustreerde vele jaren geleden op een congres zijn theorie over

praktische intelligentie met een prachtig praktijk voorbeeld. Op een school kusten de meiden met zeer veel lippenstift op de spiegel en lieten zo hun lipafdrukken achter. Overal rode monden op de spiegel en de conciërge kreeg het er maar moeilijk af. Verzoeken om het niet te doen en waarschuwingen hielpen niet. Vervolgens kwam het schoolhoofd met de volgende praktische oplossing: ze riep alle vrouwelijke leerlingen en de conciërge samen in de toiletruimte. Ze vroeg aan de conciërge om te laten zien hoe hij de spiegels schoonmaakt. Deze doopte zijn mop in de toiletpot en ging daarmee over de spiegel om de lipafdrukken te verwijderen. Het probleem was over, de vrouwelijke leerlingen lieten daarna geen lipstift lipafdrukken meer achter op de spiegels. Hoe je een moeilijk theoretisch concept zo praktisch kunt neerzetten en ook alle lachers op je hand krijgt, is mij altijd bijgebleven.

Carl Bereiter ook, maar dan om andere redenen. Hij kan hele wijze dingen zeggen. In zijn introductie, afgelopen augustus op het Knowledge Building Summer Institute in Toronto sprak hij over het verschil tussen *critical*, *analytical* en *design thinking* en de relatie met kenniscreatie en design thinking. Maar hij wijst er even fijntjes op dat het slechts middelen zijn, niet het doel. Het doel is de kenniscgrenzen van de gemeenschap, je werkcontext, de maatschappij, te verleggen en het begrip en de *knowhow* daar te vergroten en te verbeteren. Ook al is hij al tachtig, hij geeft me op mijn vakgebied toch nog steeds wijze inzichten. Ondanks de trends brengt hij alles weer terug naar de kern. Zoals design thinking geen doel, maar een middel is om een product of kennis te creëren en niets anders."

Wat is het voordeel van het wereldwijd delen van wetenschappelijke kennis?

"Wat ik merk als ik collega's meeneem bijvoorbeeld is dat het veel effectiever werkt om er te zijn en theoretische stromingen te

ervaren. Als je mensen iets vertelt over je vak, dan blijft het niet hangen. Maar als ze daar zijn en het doorleven, dan hebben ze in drie, vier dagen een enorm inzicht opgedaan en ideeën gevormd hoe ze dat kunnen gebruiken. Dan heeft het effect op het werk.

Onze eerstejaars MLI-studenten gaan altijd mee naar de EAPRIL-conferentie en presenteren ook al hun onderzoek-innovatie-idee. Ze hebben daar echt heel veel aan. Ze leren mensen kennen en het is laagdrempelig om experts aan te spreken. Daarnaast is het altijd een verrassing voor hen om te ontdekken dat er veel mensen bezig zijn met onderzoeksonderwerpen die met hun praktijkproblemen te maken hebben. Ze ontdekken ook dat die onderzoekers openstaan voor en graag met hen in gesprek willen. Het netwerken met de voorheen 'onbereikbare gedachtewereld' van onderzoek begint voor menig student al op de EAPRIL. Niet gek, want het delen van wetenschappelijke kennis is in die wetenschap een voorwaarde voor de kennisontwikkeling: je bouwt voort op elkaars inzichten en kennis. Of een inzicht, theorie, wel of niet werkt in de praktijk is daarbij erg belangrijk."

Welk congres zou je echt willen aanraden en waarom?

"Dat hangt af van wat mensen zoeken. Bij praktijkgericht onderzoek en het samenkomen van onderzoek en praktijk over leren en onderwijs geef ik voorkeur aan de EAPRIL-conferenties. Er zijn co-creatiesessies, onderwijs-bedrijfsleven en praktisch onderzoek. Ben je promovendus, dan is het belangrijk ook eens te presenteren op een wetenschappelijk congres (EARLI, AERA). Daar vind je als (toekomstige) wetenschapper netwerken over jouw onderwerp. Heel belangrijk. Ik zou zeggen: ga op zoek naar je eigen netwerk, gelinkt aan

jouw onderwerp. Er is wel een verschil of je zelf actief of passief meedoet aan een congres, dat is anders. Elk heeft zijn voor- en nadelen. Wil je echt aansluiten bij een netwerk, dan is mijn advies ook zelf te presenteren. Je hebt dan eerder verbinding met mensen omdat ze dan ook naar jou toekomen en je draagt direct bij aan de community. Een (onderzoeks)congres is halen en brengen!"

Zijn er nog toekomstwensen?

"Binnen Europa slagen we er maar niet in om onderzoek naar leren en ontwikkelen binnen het onderwijs en bedrijfsleven bij elkaar te brengen. Dat is jammer, want we hebben eenzelfde doel: het ondersteunen en bevorderen van het leren en ontwikkelen van mensen. Je zou een veel sterker format in Europa neer kunnen zetten. Waardoor het niet lukt is onduidelijk. Mijn EAPRIL-ervaring is dat beide groepen identiteitsbehoeften hebben. Daarom wilde men eerst aparte subcongressen. Ze zijn ook bang dat de een de ander gaat *overrulen*. Men beseft onvoldoende dat het beroepsonderwijs en het hoger onderwijs met name voor het bedrijfsleven opleidt. Het gekke is dat wel onderwijsmensen naar congressen voor het bedrijfsleven komen, maar andersom (naar onderwijs) komt maar mondjesmaat op gang. Gelukkig zijn er wel die over die grenzen heen kunnen en zich door beide laten inspireren. Zo is op de EAPRIL nu het bedrijfscongres geïntegreerd als *stream* in het congres. Jammer genoeg had dat wel tot gevolg dat bestaande hrd-organisaties zich weer min of meer terugtrokken. Het heeft tijd nodig denk ik, want de kansen zijn in Europa groter om beide gebieden bij elkaar te brengen en de rijkheid van elkaars werelden te ervaren en te gebruiken." ■

Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO

Kortere WW-uitkering verhoogt de kans op werk

Promotie Nynke de Groot, 16 februari 2018, Vrije Universiteit Amsterdam



Werklozen die korter recht hebben op een WW-uitkering, vinden sneller werk. Dit betekent dat een verlaging van de maximale uitkeringsduur leidt tot kortere

werkloosheid. Ook heeft een kortere uitkeringsduur nauwelijks effect op de kwaliteit van de gevonden banen. De totale inkomsten van WW'ers worden zelfs hoger als de maximale WW-periode afneemt. Dit blijkt uit onderzoek van Nynke de Groot waarop ze in februari aan de Vrije Universiteit Amsterdam is gepromoveerd.

Hogere inkomsten bij kortere WW-periode

Nynke de Groot onderzocht voor haar promotieonderzoek de effectiviteit van een aantal beleidsinstrumenten, zoals de maximale WW-duur. In oktober 2006 werd de gemiddelde maximale WW-duur verkort met vier maanden. Uit het onderzoek blijkt dat het verkorten van deze maximale uitkering de baanvindkans verhoogt. Als de maximale WW-duur met tien weken wordt verkort hebben werkzoekenden gemiddeld zes tot negen dagen minder nodig om een baan te vinden. Doordat WW'ers sneller werk vonden, verhoogde de verkorting van de WW-periode de totale inkomsten van werkzoekenden in de eerste drie jaar na instroom in de WW met zo'n €500. Dit is vooral het geval voor personen die een relatief lange uitkeringsperiode hadden; voor werklozen met een kortere uitkeringsperiode zijn de effecten aanzienlijk kleiner.

Sollicitatietraining vergroot baankans

Daarnaast onderzocht De Groot in samenwerking met het UWV de sollicitatietrainingen "Succesvol naar Werk" voor oudere werkzoekenden. Deelname aan deze trainingen blijkt de kans op de uitstroom uit de WW binnen een jaar te vergroten met ruim vier procentpunt, van 38 procent naar 42 procent. Door de training vinden deelnemers eerder werk dan zonder de training. Daarbij blijken wel alleen middelbaar en hoger opgeleiden baat te hebben bij de training.

Premiedifferentiatie arbeidsongeschiktheidsverzekeringen

Tot slot deed De Groot onderzoek naar premiedifferentiatie van arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Premiedifferentiatie houdt in dat bedrijven waar relatief veel werknemers arbeidsongeschikt raken een hogere premie moeten betalen voor arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Uit het onderzoek blijkt dat premiedifferentiatie de instroom van arbeidsongeschiktheid kan verminderen en de uitstroom uit de arbeidsongeschiktheid kan verhogen. De effectiviteit hangt echter sterk af van de context. Als de werkgevers ook andere sterke financiële prikkels hebben om ziekte te voorkomen, zoals de loondoorbetaling bij ziekte van twee jaar, dan heeft de extra prikkel van premiedifferentiatie geen effect meer. Bovendien bleek uit het onderzoek dat premiedifferentiatie ook neveneffecten heeft: een hogere premie verhoogt de kans op een faillissement, fusie en de WW-instroom. ■

Unconscious Bonding – Forming Bonds Quickly in Today’s Fast-Paced Society

PhD Defense of Judith Rachl-Willberger, 9 July 2018, Department of Social and Organizational Psychology, University of Groningen



“We may well prefer to believe that, as rational beings, we retain full conscious control of our actions, thoughtfully processing all the stimuli our senses collect and arriving

at sensible conclusions and optimal decisions.” – Chartrand, Huber, Shiv, & Tanner, 2008, p.197

How are 21st century societal changes affecting the way people connect to and bond with others? My dissertation investigated quick bonds by looking at mechanisms of automatic or unconscious social bonding. We did so by taking into account the challenging situations people face in today’s society, namely that they have to form instant connections quickly and that new technologies might set new requirements how the bonding can develop.

In four empirical chapters, we examined (1) processes that drive a sense of “clicking” or instant connection with others, (2) factors that activate the perception and experience of social smoothness, (3) the negative effects instant connections might have and (4) how new technological trends might interfere with the development of instant connection and whether people cannot fulfill all their bonding needs through them.

The findings support our notion that automatic social mechanism have an impact: Unconscious bonding is important when one has to connect quickly with others never met before. This might especially be a task for today’s fast-moving society. Constantly changing project teams, new patients at a daily basis or a customer interaction – all these situations require to form quick bonds for a successful intervention. People have the ability to influence these interactions in a positive way with their unconscious communication. Yet, people have to be aware how much they engage in this unconscious bonding as it can lead people to reduce their effort and solely coast along. Especially in open office settings, managers and team leaders have to be aware that the performance of their employees is influenced by the nonverbal communication of the other employees around them. Our findings, however, also suggest that people have to use digital interactions with care as a substitute for face-to-face interactions. Although technology provides a great variety to interact, these interactions seem to lack when fulfilling fundamental needs as the need to belong. Therefore, it is important to acknowledge the power of unconscious bonding. We might never be able to control all behaviors, yet it has an important life purpose: bonding with others so that we can live. ■



Liefde voor leren



Hét congres voor de HRD-professional

Liefde voor Leren

Trainen, opleiden, ontwikkelen en presteren in organisaties

LOCATIE:

REEHORST
EDE



Valentijnsdag

14

februari 2019

Vanuit de wetenschap, de filosofie en de techniek verkennen we de nieuwste trends en ontwikkelingen op het leergebied. Er is ruimte voor filosofie, Marjan Slob neemt ons daarin mee en Robert Jan Simons van de "Canon van het leren" trapt af. Hij vraagt zich af waaraan we merken dat iemand of wijzelf liefde voor leren koesteren. Zijn er verschillende soorten van liefde voor leren of kunnen we die liefdes ook ontwikkelen?

De dag zou niet compleet zijn zonder praktijktoepassingen: doen is immers de beste manier van denken. Kies dus voor het DOEN van uw favoriete sessies. De sessierondes worden theateraal & muzikaal plenair afgesloten.

Door wie? Dat blijft nog even geheim.

Met een afgestemd en gevarieerd programma zorgen we ervoor dat je geïnspireerd en "verliefd" weer huiswaarts keert.

PROGRAMMA

09.30 - 10.00
10.00 - 10.15
10.15 - 11.00
11.00 - 11.30
11.30 - 12.30

Ontvangst
Welkom door dagvoorzitter Ria van Dinteren
Keynote I - Robert Jan Simons - Wat is dat eigenlijk liefde voor leren?
Koffiepaauze & Infomarkt
Sessieronde I

- Grietje van Dijk - Gemeente Amsterdam - Jong gedaan, jong geleerd
- Bart Hufen - Ontwikkel medewerkers met spelelementen - gamification
- Irene Kroon - Tekenkracht voor maximale leerimpact!
- René Luisman - Blended Learning
- Katelijin Nijsmans - Leren in tijden van verandering
- Sibrenne Wagenaar & Joke van Alten - Leer elke dag iets nieuws als knowmad

12.30 - 12.45
12.45 - 13.45
13.45 - 14.30
14.30 - 14.45
14.45 - 15.45

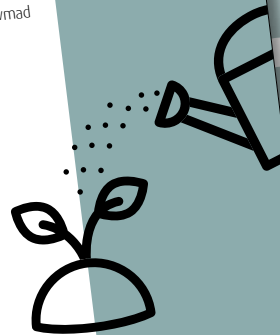
Plenaire afsluiting sessieronde I
Lunchpauze & Informatiemarkt
Keynote II - Marjan Slob - Hersenen, experts en de liefde
Naar de sessie en neem een watertje mee
Sessieronde II

- Chris Wanrooij ASML
- de sessies uit de eerste ronde worden herhaald

Plenaire afsluiting van sessieronde II
Netwerkbijeenkomst & Infomarkt

Alles waar je aandacht aan geeft groeit!
Is dit ook zo met leren? Wij denken van wel

www.hrdcongres.nl





Free learning all over the world:

E-learning for kids

Although access to computers and internet is growing across the globe, high-quality educational courseware is still out of reach for many. Many online learning opportunities have become widely available. One of them is the e-Learning for Kids Foundation (EFK), a global non-profit foundation dedicated to opening doors to education worldwide. E-learning for Kids has entered into many partnerships with schools, organizations and non-profits by making available their proven 800+ digital courseware.

Established in 2004, EFK is dedicated to fun and free learning and has provided over twenty million children with access to digital lessons (online/offline) in elementary school subjects. Subjects range from math, science, language, arts, computers to life and health skills. Most lessons are 15 -30 minutes long and were developed by innovative e-learning experts who applied child learning theories in their design.

Some lessons are also available in French, Spanish and Portuguese.

As this story continues to unfold, the potential for future expansion is great. So far in 2018, countries with high usage include India, Ghana, Indonesia, the United States and Nigeria. Collaboration with partner networks allows the blending of EFK's educational content with local implementation and support and assists EFK to extend, complement and sustain their educational reach.

Helping the foundation can be done by helping 'spread the word' so that ultimately more children can benefit. As an I&d-professional you can also help by purchasing Elevating Learning & Development: Insights and Practical Guidance from the Field (www.lulu.com/shop/nick-van-dam/elevating-learning-development-paperback/paperback/product-23713985.html) as all royalties from this new book are donated to EFK.

www.e-learningforkids.org

Vicki Cerda





Mobieltjes in de klas

Martine van Eijk

74

Zijn digitale nomads overal thuis?

Interview met Esther Jacobs

Els Oosthoek

82

Trendcatcher

Column

Ger Driesen

87

Leven als digital nomad?

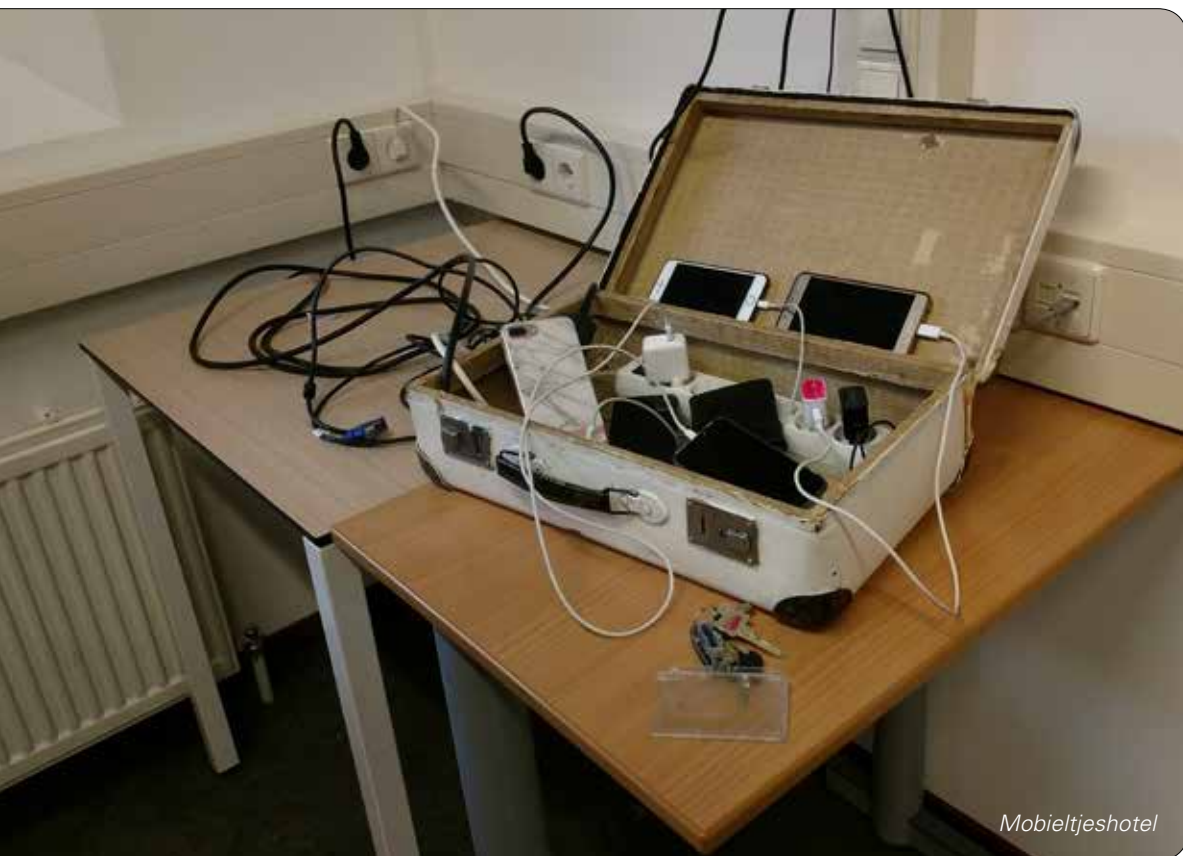
Els Oosthoek

92

Media

Get Inspired!

84

*Mobieltjeshotel*

■ Martine van Eijk

10 tips voor offline leren

Mobieltjes in de klas

De mens is een lerend wezen. Wat er ook gebeurt, we doen er iets mee. Voor leren is aandacht nodig. Trainers hebben die aandacht nodig om impact te hebben. Sinds ruim een decennium is er een zeer krachtige aandachtvanger waar we uren per dag aan besteden en waarvan we steeds afhankelijker worden: de smartphone. Hoe moeten we hiermee omgaan? En hoe kunnen we de smartphone ten gunste van het leerproces inzetten?

De smartphone is een zeer creatieve speler die onze aandacht professioneel en verleidelijk vangt. Negentig procent van de mensen heeft 'm altijd binnen handbereik. We weten nog niet zo goed hoe we hiermee moeten omgaan. Wat doen schermpjes in ons leven? Hoe blijven we gefocust als buiten altijd binnen is? Welke mogelijkheden biedt internet ons?

Wat doet die smartphone in de klas?

Als mbo-docent liep ik tegen het afleidende karakter van schermpjes aan. Ik had vooral nascholingen gegeven aan zorgprofessionals. Het was voldoende om bij aanvang van een training te zeggen: "Laat even weten als je een belangrijk telefoontje verwacht, dan begrijpen we het als je uit de workshop loopt met je telefoon." In de klas voelt het echter alsof de docent moet proberen leuker te zijn dan Netflix, Facebook, Zalando en alle sociale media bij elkaar. Tegelijkertijd moet iedere student vanwege de vele online leeromgevingen achter een schermpje zitten en is het allang niet meer voldoende om te zeggen: "Stop je telefoon in je tas." Toen ik onderzoek ging doen naar de rol van mobieltjes in de klas ontdekte ik dat mobieltjes, sociale media, laptops, apps, Blackboard en online platforms zo in elkaar overlopen dat je beter over 'schermgedrag' kunt spreken. Daarnaast realiseerde ik me in toenemende mate dat we niet meer zonder internet willen. De mogelijkheden van online leren zijn oneindig waardevol en leuk.

Smartphones in de klas

In de les gebruiken we werkgerelateerde applicaties, van Office tot geavanceerde bedrijfssystemen. Zonder computerskills kun je niet aan de slag. Daarnaast zijn er allerlei leer- en oefenapplicaties voor maatwerk. Er zijn adaptieve leermethodes, *instructional design* met 3D-animaties en *virtual reality* en *augmented reality*, een intensieve multimedia-ervaring om de werkelijkheid zoveel mogelijk

na te bootsen. Zo is de 'abcdeSIM' een *serious game* voor artsen om reanimatie te oefenen. Daarnaast bestaan er veel apps die het leren leuker kunnen maken. Khan academie en MOOC's (Massive Open Online Courses) zijn voorbeelden van de ongekende schaalvergroting van leren. Verder zijn er vele samenwerkingstools. Denk aan Blackboard (veelgebruikte digitale leeromgeving die toegang geeft tot roosters, documentatie en samenwerkingstools), Google Docs, Wiki's of gewoon een WhatsApp- of Facebookgroep die het onderwijs en het leerproces kunnen ondersteunen.

Venster naar de wereld

Mijn studerende kinderen verbazen me steeds weer met hun grensverleggende vaardigheden: samenwerken door tijdsgrenzen heen en leren van elkaar is de normaalste zaak van de wereld. Overal is informatie voor wie het kan vinden en op waarde kan schatten. Tegelijkertijd verdwijnen er grenzen; je kunt meteen horen hoe de eerste schooldag van je kind is begonnen, je kunt kleine problemen 'even' op afstand oplossen, maar je kunt ook steeds gefotografeerd worden. Deze grenzeloosheid geeft hoe dan ook onrust ("Zal ik nu even appen?" of "Zit mijn haar wel goed?")

De belangrijkste uitdaging van deze ontwikkeling voor trainers en docenten is het aandacht zuigende en verslavende karakter van deze hard- en software. Hoe gebruik je het aandacht vangende karakter voor leerdoelen? Daarnaast is er regelmatig gedoe over ongevraagd filmen en fotograferen. Naast gebalanceerd schermgedrag is het belangrijk informatie te leren interpreteren en wegeen.

Weaponized attention suckers

Schermpjes in de klas, in welke vorm dan ook, zuigen alle aandacht naar zich toe. Alle psychologische kennis en rekenkracht wordt

Vragen voor studenten

Op basis van literatuuronderzoek maakte ik een enquête voor mijn studenten waarin ik vroeg naar het effect op het leren, kenmerken van verslavingsgedrag en ongevraagd fotograferen. Deze studenten waren gemiddeld 18 jaar, 93 procent was vrouw en ze hadden gemiddeld ruim zes jaar een smartphone. De uitkomsten kwamen sterk overeen met wat ik gelezen had over andere onderzoekpopulaties.

Bij de antwoorden vielen drie dingen op. De studenten meldden bij verschillende vragen geen negatieve effecten van de smartphone op hun studieresultaten, maar ook geen positieve. Bij de stelling: 'Het gebeurt regelmatig dat andere mensen hun werk niet goed doen omdat ze te veel met hun telefoon bezig zijn', gaven studenten echter de hoogste score (enigszins waar). Dit is een indirecte vraag naar verslaving en doet vermoeden dat er toch wel een probleem met aandacht verdelen is. Daarbij antwoordden de studenten dat ze zich regelmatig terugtrekken met hun telefoon. De stelling: 'Ik maak me weleens zorgen of iemand een foto van mij maakt tijdens de les of in de school', wordt door het grootste deel ontkennend beantwoord (onwaar). Maar er is 27 procent die zich hier wel zorgen over maakt (Van Eijk, 2018). Er is dus een aanzienlijke groep die zich zorgen maakt om ongevraagd gefotografeerd te worden. Dit blijkt trouwens ook te leven onder docenten volgens een recente enquête van DUO (DUO, 2017).

ingezet door it-bedrijven om de schermpjes tot aandachtsspecialisten te maken. Adam Alter

(2017) spreekt van "*weaponized attention suckers*". Terwijl studenten het aandacht zuigende effect nauwelijks als een probleem voelen, is er een toenemend aantal publicaties dat duidelijk maakt dat er wel degelijk een probleem is. Schermpjes zijn heel verslavend waardoor de taakgerichtheid afneemt (Van den Eijnden, 2010; Goudriaan, 2015; Panorama, 2018; Pek, 2015). Uit een toenemend aantal apps om 'verstandig' met de smartphone om te gaan, blijkt een groeiend ongemak over de rol van smartphones in ons leven (Rahanmetan, 2016). Veel Silicon Valley ceo's voeden hun kinderen bewust 'low-tech' op, zowel thuis als op school. Deze CEO's weten hoe apps gemaakt worden en wat het effect op ons leven is (Richtel, 2011; Bilton, 2014).

Aandacht versus stilte

Terwijl alles en iedereen om onze aandacht schreeuwt (Kahneman, 2011; Polak, 2018), komt keer op keer uit studies naar voren dat kleine taakinterrupties ('pbrruu') al snel twintig minuten tijdverlies geven (Sitskoorn, 2015). Bovendien hebben we verveling (mijmeren, stilte) nodig voor creativiteit (Alter, 2017). Ook zijn er zorgen over het effect van te weinig fysiek contact en oogcontact op ons sociale welbevinden en de sociaal emotionele intelligentie (Schnitzler, 2015). Veel smartphonegebruik en vooral veel gebruik van sociale media zijn gecorreleerd met depressie en zelfs suïcide (Braininstitute, 2014; Lanier 2018; Twenge, 2017).

Ten slotte, gefilmd of gefotografeerd worden is niet voor iedereen een probleem. Maar om te oefenen in een workshop is veiligheid nodig. *Cyberbullying* is een probleem dat veel stress kan opleveren (Zanshinteck, 2017). Angst verstoort het leerproces bovendien op verschillende manieren.

De reikwijdte van de invloed van al deze schermpjes op ons leren, onze tijd, onze relaties, onze levens en ons welbevinden

is nog lang niet duidelijk. Deze gaat veel verder dan enkele nieuwe mogelijkheden. De feitelijke impact van een wereld waar 'buiten ook altijd binnen is', moet nog blijken (Schnitzler, 2017). Waarschijnlijk is het gewoon iets waar we als samenleving mee zullen leren omgaan, net als boekdrukkunst, alcohol, toenemende reismogelijkheden en vele andere innovaties.

Tien tips voor trainers en docenten

Een telefoon is ontworpen voor intensief gebruik en om gemakkelijk de aandacht te vangen. Daar is niets mis mee, zolang je zelf kunt blijven bepalen waar die aandacht naartoe gaat. Hoe zorg je ervoor dat de voordelen van het gebruik van schermpjes groter zijn dan de nadelen? Allereerst door regels in te stellen. Het is handig om duidelijk te zijn over de wederzijdse verwachtingen. Dat doe je op een andere manier voor huisartsen dan voor mbo-studenten, maar de essentie blijft duidelijkheid en gewoonteontwikkeling. Daarnaast is het slim om te leren van de trucs die bedrijven zelf gebruiken: aandacht vangen en belonen (gamificatie). Ten slotte is het nuttig om bewust te worden wat de telefoon met jou doet. We leven in een aandachtseconomie. Wat gebeurt er als je je telefoon even niet in de buurt hebt? Ondanks het hybride karakter van schermgebruik volgen hier enkele algemeen bruikbare tips.

Regels en afspraken

1. Maak duidelijke afspraken in de groep over offline zijn

Dit zal in iedere groep anders zijn. Ik begin de lessen meestal zonder schermpjes en gebruik zelf mijn telefoon niet meer als timer tijdens een les. Ook een bedrijf kan duidelijkheid bieden over wat zij van hun medewerkers verwachten. Zo schijnt Daimler alle mails van medewerkers tijdens hun vakantie te verwijderen met het automatische antwoord: "Deze persoon is op vakantie, we hebben

uw mail verwijderd. U kunt iemand anders benaderen of wachten tot de geadresseerde terug is en deze mail opnieuw versturen". Zelfs op macroniveau kan ingegrepen worden. In Frankrijk mag een werkgever niet eisen dat je buiten je werktijd de mail leest. Dit soort beleid creëert bewustwording en een attitude die in een training doorwerkt (Alter, 2017).

De mogelijkheden van online leren zijn oneindig waardevol en leuk

2. Wissel online zijn af met schermvrije tijd en ruimte

Als een training veel computergebruik nodig heeft, is het goed om dit af te wisselen met schermloze tijd. Een vast schema is eenvoudiger. Bijvoorbeeld nooit het eerste kwartier na de pauze, nooit in de koffieruimte, niet aan tafel, et cetera. Zelf heb ik goede ervaringen met een 'mobieltjeshotel'. Dit is een vintage koffertje in de hoek van de klas waar mobieltjes opgeladen kunnen worden en niet meer binnen handbereik zijn. Door online en offline werken af te wisselen, kunnen mensen het verschil ook gaan ervaren. Naast de tips om de mobiele telefoon met mate te gebruiken, zijn er ook trucs van appbouwers die je kunt inzetten als docent of trainer. Dit kunnen we van ze leren:

3. Geef veel feedback

Mensen houden van knopjes die iets 'teruggeven'. Stel tussendoor korte vragen waardoor mensen zien dat hun kennis is toegenomen en waardoor ze beloond worden. Houd het onvoorspelbaar. Gamebouwers noemen dat *juicy*. Voor trainingen is er een keur aan apps, maar het kan ook zonder technologie.

4. Stel doelen

Doelen zijn essentieel voor gedragsverandering. Laat mensen bijvoorbeeld zichzelf verslaan door ze een toetsje voor, tijdens en na de training te laten doen. Kahoot heeft een ghostmode. Hier kunnen de studenten dezelfde vragen later nog een keer doen om verbetering te zien. Uiteraard voldoet een A4'tje met vragen ook.

5. Laat mensen op elkaar reageren

Sociale media zijn deels zo verslavend door hun feedbackfunctie. Kwantificeren is een verslavende optie. Dit kun je ook in je training inbouwen. Gebruik dus dezelfde trucs als de bouwers van deze apps.

Op individueel niveau dien je inzicht te geven in de verslavende werking van de mobiele telefoon

6. Gebruik cliffhangers

"Na de pauze zullen jullie leren ..." "De volgende keer gaan we ontdekken ..." Maak het spannend en leuk om terug te komen. Hiermee kun je tegelijk voorkennis activeren en zo het leren ondersteunen. Het weghalen van stop-opties (*stopping cues*: het gaat maar door), is een van de manieren waarop schermpjes zo verslavend zijn (Alter, 2017).

7. Breng niveaus aan

Net als in een game kun je 'steeds hetzelfde doen' leuker maken door hiërarchie in te voeren. Gebruik een puntensysteem, een aftekenkaart, kleurcodes of niveaus. Zo blijft het spannend om te blijven investeren. We hebben niet toevallig overal verschillende niveaus voor: *foundation, practitioner, senior*

practitioner, master practitioner. Beloon investeren in studeren, zodat studenten verder willen om een andere status te krijgen.

Op individueel niveau dien je inzicht te geven in de verslavende werking van de mobiele telefoon. Dat kan door gebruik te maken van de volgende tips:

8. Bewustwording

Geef inzicht in het effect van 24/7/365 telefoongebruik. Niet de theorie, maar juist oefeningen doen ons ervaren wat *task-switching* met je doet. Er zijn ook allerlei apps die inzicht geven in hoeveel je je telefoon gebruikt en waarvoor (QualityTime). Mensen die aan 'digitaal vasten' hebben gedaan, of dat nu een dag of een week was, vertellen intrigerende verhalen, maar waarschijnlijk moet je het zelf ervaren (Schnitzler, 2017). Begin klein, bijvoorbeeld geen telefoons in de lunchruimte.

9. Praktische ondersteuning van goede voornemens

Als je op dieet bent, leg je geen koekjes in je bureaulade en als je gezonder wilt eten, kun je misschien beter de voorraadkast ontdoen van lastige verleiders. Verleidingen weerstaan is uitputtend, ergens stopt het. Regels in de groep helpen, wegleggen (een mobieltjeshotel) helpt, maar er zijn ook vele apps die kunnen helpen. Telefoons hebben een vliegtuigstand en meestal ook een ruststand waarbij je kunt instellen door welke nummers je gebeld kunt worden. Ik heb een app die de *newsfeed* weghaalt en alles zwart-wit maakt (Siempo). Er is ook een app die de Facebook-teller uitzet (Facebook Demetricator). Laat mensen ontdekken wat bij hen past.

10. Blijf nieuwsgierig

Toon interesse in de applicaties die je cursisten gebruiken. Wat vinden ze er

leuk aan? Waarom gebruiken ze het? Welke behoefte is er? Het zou zomaar kunnen dat je cursist diabetes heeft en de bloedsuikerspiegel aan het aflezen is. Je kunt leren over een nieuwe app die je vervolgens zelf kunt gebruiken.

De wereld is veranderd, schermpjes blijven

Met deze tips wil ik schermpjes in een leersetting de juiste plek te geven. Daarbij heb ik veel aspecten van smartphonegebruik genegeerd of niet uitgediept. Op basis van een onderzoek naar de rol van schermpjes in de leersetting ben ik tot aanbevelingen gekomen die onder te verdelen zijn in duidelijke afspraken, leren van gamebouwers en werken aan bewustwording over gezond schermgedrag. Hiermee hoop ik een bijdrage te leveren aan gebalanceerd gebruik van digitale middelen, met maximale voordelen voor iedereen. ■

Referenties

- Alter, A. (2017). *Irresistible: Why We Can't Stop Checking, Scrolling, Clicking and Watching*. New York: Random House.
- Bilton, N. (2014). Steve Jobs Was a Low-Tech Parent. *The New York Times*. Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van <https://www.nytimes.com/2014/09/11/fashion/steve-jobs-apple-was-a-low-tech-parent.html>
- DUO. (2017). *Onderzoek gebruik sociale media en omgang met smartphones in het voortgezet onderwijs*. Gedownload op 15 oktober 2018, van <https://www.duo-onderwijsonderzoek.nl/wp-content/uploads/2017/12/Rapportage-Sociale-mediagebruik-en-smartphones-in-het-VO-14-december-2017.pdf>
- Eijk M. van. (2018). *Het effect van Apps in het MBO* (onderzoeksverslag). Pedagogisch Didactisch Getuigschrift, NCOI, Hilversum.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Lanier, J. (2018). *Tien argumenten om je sociale media-accounts nu meteen te verwijderen*. Amsterdam: Business Contact.
- Pek A. (2015). *Hoe zorgwekkend is een beeldschermgek kind*. Psychologie Magazine. Geraadpleegd op 15 oktober 2018 van <https://www.psychologiemagazine.nl/artikel/de-wifi-generatie-hoe-zorgwekkend-is-een-beeldschermgek-kind/>
- Polak, N. (2018). Aandachtscrisis? *De Correspondent*. Geraadpleegd op 15 juli 2018, van <https://decorrespondent.nl/8496/aandachtscrisis-technologie-is-niet-het-probleem-en-ook-niet-de-oplossing>
- Rahanmetan, C. (2016). *Apps die je van je smartphoneverslaving afhelpen*. Geraadpleegd op 15 oktober, van <https://androidworld.nl/apps/4-apps-die-je-van-je-smartphoneverslaving-afhelpen>
- Richtel, M. (2011). *A Silicon Valley School That Doesn't Compute*. *The New York Times*. Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van <https://www.nytimes.com/2011/10/23/technology/at-waldorf-school-in-silicon-valley-technology-can-wait.html>
- Sitskoorn, M. (2015). *IK2 - De beste versie van jezelf*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Schnitzler, H. (2015). *Het digitale proletariaat*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Schnitzler, H. (2017). *Kleine filosofie van de digitale onthouding*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Twenge, J.M. (2017). *Have Smartphones Destroyed a Generation?* Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-smartphone->

- destroyed-a-generation/534198/
- Zanshin Tech. (2017). *Zanshin Tech: the digital martial art*. Geraadpleegd op 15 oktober 2018, van https://media.ccc.de/v/SHA2017-195-zanshin_tech_the_digital_martial_art#t=165



Martine van Eijk (1962) studeerde geneeskunde en promoveerde bij farmacie op nascholing over geneesmiddelengebruik. Daarbij was ze vooral geïnteresseerd in alle sociologische kanten van gedragsbeïnvloeding. Na bijna 25 jaar als arts-onderzoeker te hebben gewerkt en veel nascholingen verzorgd te hebben, besloot ze les te gaan geven aan doktersassistenten op ROC Midden Nederland.

VRAAG NU EEN ADVIESGESPREK AAN!
www.han.nl/adviesgesprek

“Ik ben Britt, ik werk aan de toekomst van talent.

Deeltijd student

HAN Deeltijdstudies
Toekomstproof

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

KIES VOOR LEARNING & DEVELOPMENT IN ORGANISATIONS IN DEELTIJD BIJ DE HAN!

5 redenen om voor Learning & Development in Organisations te kiezen:

- Ontwikkelen Professionele identiteit
- Flexibele leerwegen
- Praktijk is leidend
- Sterk (inter)nationaal netwerk
- Goede slaag- en baankansen!

De enige HBO Bachelor voor de beroepen:

Trainer, Coach, E-learning specialist, Instructional Designer, L&D consultant, Performance Facilitator, Learning Officer, HRD manager, L&D adviseur en/of Learning Developer.

NSCU & NVO2 feliciteren
Van Oord Academy
als winnaar van de **Academy Award 2018**



De voorselectie is uitgevoerd door de vakjury. Drie fantastische academies waren genomineerd: Achmea Academy, Neerlands Diep en Van Oord Academy. De uiteindelijke beslissing is genomen door de deelnemers aan het congres. Na een spannende finale is de Academy Award uitgereikt aan Van Oord Academy.

De Award werd dit jaar mogelijk gemaakt door Pluralsight



Wil je ook lid worden en naast alle bijzondere bijeenkomsten ook met je academy meetings naar de Award in 2019? Neem dan contact op met:
Brenda Slagter, www.NSCU.nl of Dick Krikke, www.NVO2.nl



*Esther Jacobs*

■ Els Oosthoek

Interview met Esther Jacobs

Zijn digitale nomads overal thuis?

We leven in een tijd waarin goedkope vliegtickets en communicatietechnologie de wereld kleiner maken dan ooit. Waarom zou je nog in een dure, drukke stad wonen terwijl je ook vanaf een tropisch eiland kunt werken? Esther Jacobs kiest er al enkele decennia voor om locatieafhankelijk te werken en leeft het leven van een digitale nomade. We spreken haar in Amsterdam, in een maand met een druk reisschema: na Amsterdam staan in de weken erna Miami, New York, Canada, Israël, Thailand en Buenos Aires op het programma. Een kennismaking met een vrije geest, die meanderend door het leven gaat.

Esther Jacobs (1970) studeerde bedrijfskunde op Nyenrode en haalde aan de universiteit van Florida haar master antropologie. Behalve beroepsreiziger en wereldburger is ze auteur (onder andere van "Wat is jouw droom?, Wat is jouw excuus?" en "Heb jij al een foute man?") en geeft ze als spreker over de hele wereld lezingen en workshops over ondernemerschap en creatief denken. In haar verhaal staat het vermogen centraal om keuzes te maken en meer resultaat te bereiken met minder middelen. Esther kreeg landelijke bekendheid door de inzamelingsactie 'Coins for Care': in 2003 werd ze voor haar vrijwilligerswerk voor dit goede doel benoemd als Ridder in de Orde van Oranje Nassau. Ook werd Esther bekend via het tv-programma 'Expeditie Robinson' (editie 2005). Onlangs verscheen het "Handboek voor Wereldburgers", een boek waarin ze haar ervaringen deelt en praktische tips geeft over leven en werk in een nomadische werkcontext; voor vrije geesten die zich niet willen laten begrenzen door het systeem. Esther geeft workshops, lezingen en schrijft boeken over haar werk- en leefstijl. Hoe ontstond dit leven als digitale nomade? Wat zijn de voordelen en de nadelen? Hoe leer je een nomade te zijn en wat kunnen (grote) organisaties hier van opsteken?

Het was ooit iets voor de allerrijksten: locatieonafhankelijk leven. In de winter verbleven welgestelde families in hun grachtenpand in de stad, in de zomer – zodra de grachten gingen stinken – vluchtten ze naar hun landgoed aan de kust. Weer veel later was een reizend leven vooral iets voor hippies: werken in een kibboets in Israël of druiven

plukken in Frankrijk. Pas de laatste jaren is een massale trektocht zichtbaar van werkenden die over de hele wereld rondreizen. In principe kan iedereen leven en werken waar hij of zij maar wil. Maar niet iedereen maakt de keus om ver weg te gaan.

Roots

Esther Jacobs maakt die keus bijna elke week weer opnieuw. Is het vrijheidsdrang of toeval waardoor dit reizende leven ontstond? De wortels liggen ongetwijfeld in haar jeugd. Toen Esther zeventien was, scheidde haar ouders, waardoor ze al vroeg op eigen benen kwam te staan. De gebeurtenis wakkerde een sterk gevoel van autonomie aan; ook toen al was Esther er het type niet naar om bij de pakken neer te zitten. In de jaren erna volgde ze een BBA op Nyenrode, haalde ze aan de universiteit van Florida haar master antropologie, bezocht ze tientallen landen en rolde vervolgens van de ene in de andere internationale klus. En passant zorgde ze ook nog drie jaar lang voor haar twaalf jaar jongere broertje.

Niet meer Nederlander

De echte lancering van haar bestaan als digitale nomade kwam opnieuw door een impuls van buitenaf. Esther: "Het was eind 2013: van de gemeente Amstelveen kreeg ik te horen dat ik mijn paspoort niet meer kon verlengen omdat ik te weinig maanden per jaar in Nederland aanwezig was. Daar ben ik in eerste instantie heel heftig tegenin gaan vechten. Ik vond het belachelijk: ik woonde al achttien jaar in mijn eigen woonhuis. Ik werd uitgeschreven uit de gemeentelijke basisadministratie en verloor al mijn rechten als Nederlander, maar niet mijn plichten. Ik moest dus nog gewoon belasting betalen." Pas na een aantal maanden realiseerde Esther zich dat zij de gebeurtenis ook een andere draai kon geven. "Toen besloot ik wereldburger te worden." Maar niet zonder

ook als een terriër te blijven vasthouden aan het oplossen van het belastingvraagstuk. Een jarenlange juridische strijd volgde. Het belastingnummer dat Esther heeft als bezoeker van Mallorca bleek uiteindelijk voldoende om afstand te kunnen doen van haar Nederlandse BSN-nummer en de bijbehorende belastingplicht.

Voor sommigen is mijn leven een droom, voor anderen een nachtmerrie

Ondernemend bestaan

Volharding kun je Esther dus zeker toeschrijven, naast een forse dosis emotionele flexibiliteit. Dat heeft ze ook wel nodig in haar ondernemende bestaan. Esther leefde en werkte de afgelopen jaren veel vanuit Mallorca en Curaçao en is regelmatig in Miami omdat haar vader en zus daar wonen. Ze reist veel door Zuid Afrika en Thailand. "Na al dat reizen weet ik van mijzelf: je kunt mij in een willekeurig land neerzetten zonder geld, telefoon of vrienden en ik weet mijzelf wel te redden." Haar reizen plant ze wel vooruit, maar niet meer dan drie tot zes maanden. Meestal gaat ze daarheen waar werk of een klus haar brengt. Zij slaapt in hotels, in AirBnB's of bij vrienden. Ook heeft ze inmiddels op veel plekken favoriete *co-workingspaces* ontdekt. "En ik reis met weinig bagage; ik heb bijvoorbeeld in totaal maar zeven paar schoenen – en daar zitten mijn tangoschoenen, slippers en regenlaarzen nog bij."

Rust, ritme, regelmaat

Waar Esther ook leeft, op elke plek probeert zij haar eigen ritme te hanteren. Dat blijkt ook op de dag dat wij afspreken; wij ontmoeten elkaar in De Bakkerswinkel in Amsterdam, vlakbij het

appartement van Esther in de Westerparkbuurt. Esther heeft er al een work-out in het park op zitten – ze heeft een personal trainer op afstand dus met haar iPhone en oortjes in heeft ze haar trainer altijd bij de hand. Het vaste ritme houdt naast het trainen in dat Esther met regelmaat overlegt met haar *virtual assistant*. Onze afspraak is daarom strak gepland op een uur. De *virtual assistant* is een Australische en woont in Vietnam: ze werken al anderhalf jaar samen; ze zien elkaar wel via Zoom of Skype, maar van een ontmoeting kwam het nog niet eerder. "Binnenkort ben ik in Thailand en komt ze even over."

Overal thuis

Ondanks haar vele reizen probeert Esther zich 'zo snel mogelijk thuis te voelen'. Dat betekent dat zij overal haar favoriete plekken heeft. In Amsterdam is dat naast De Bakkerswinkel ook café Gezondigd: "Ik heb meestal geen portemonnee bij me, maar dat is geen probleem want ik heb er een lopende rekening. Ik bezoek in Amstelveen ook altijd mijn vaste manuele arts: Xavier Mallens. Daar kom ik al twintig jaar. Als ik bel, zegt hij lachend 'daar gaat mijn lunchpauze weer', omdat hij mij dan tussen andere afspraken door helpt." Op haar vaste verblijfplaatsen is het niet anders. "Ik heb een vaste tangoschool in Miami en een yogaclubje op Mallorca." Contact houden als ze weer verder reist gaat voor een groot deel online: Esther is zeer actief op Facebook en Instagram. Dat gaat overal tussen de bedrijven door. Ook tijdens ons interview in De Bakkerswinkel. De verse havermout die Esther bestelt ziet er superlekker uit; tik-tik-tik en ze heeft er een leuke foto van gemaakt en gepost op haar Instagram-account.

Inkomsten als digital nomad

Digitale nomaden heb je in alle soorten en maten. Esther verzucht: "Een backpacker met een laptop noemt zich ook al een digitale nomade." Er zijn grote verschillen

tussen zo'n nomade en het andere uiterste: intensief reizende ondernemers die een grote onderneming runnen met een '6-figure' opbrengst. Tijdens haar reizen ontmoet Esther ze allemaal. Zelf heeft Esther haar BV IK goed op orde. Ze heeft twee appartementen in Amsterdam die ze voor het grootste deel van het jaar verhuurt – wat haar een mooi basisinkomen geeft. Daarnaast geeft ze workshops ondernemerschap op een cruiseschip ('*Cruise your Business*'), is gastspreker op verschillende conferenties en in organisaties en houdt schrijfretraites op Mallorca. Ook schrijft ze met grote regelmaat; ze publiceerde inmiddels 25 boeken. Ze hield meer dan duizend keynotepresentaties en inmiddels twee TEDx Talks.

Favoriete locaties

Haar huidige situatie, waarin ze van haar reizen goed kan leven, maakt het mogelijk om nu met name op plekken te werken die ze het meest prettig vindt. Aan het begin van haar reizende leven stond het ontdekken van nieuwe landen centraal. Nu gaat ze graag terug naar vertrouwde plaatsen – waar ze inmiddels ook een wijdvertakt netwerk van vrienden heeft opgebouwd. "De locatie bepaalt wat ik waar doe. Te heet weer maakt je productiviteit te laag. Azië vind ik bijvoorbeeld geweldig, maar buiten is het te warm en binnen zit je te rillen bij de airco. In de zomer ben ik daarom graag in Europa. Mallorca is (buiten het zomerseizoen) fijn om te zijn, maar internet is daar altijd een probleem. Dus daar organiseer ik mijn schrijfweken. Nederland heeft in alle landen waar ik reis het beste internet; in elk park heb je een fantastische 4G-verbinding."

Aanstekelijk

Op haar LinkedIn-profiel zegt Esther: "*I light fires. Preferably in hearts, if necessary under feet...*". Uit het gesprek dat wij hebben blijkt dit volop. Met wie Esther ook samenwerkt, haar manier van werken en leven werkt

besmettelijk. Meerdere van de cursisten die haar ondernemersworkshop hebben gevolgd, hebben inmiddels het roer omgegooid. Van hen verwacht je dat nog, daarom doe je ook een workshop. Maar Esther wakkert hetzelfde principe aan bij iedereen om haar heen. Bijvoorbeeld ook bij haar nieuwe liefde, een van oorsprong Franse it-ondernemer. Hij heeft in zijn organisatie het locatieonafhankelijk werken geïntroduceerd en werkt tegenwoordig zelf het liefste op meerdere plekken – waaronder ook een aantal internationale co-workingspaces. De periode voordat hij Esther ontmoette, noemt hij inmiddels het tijdperk B.E.: Before Esther.

Logica in de impulsen

Het leven van een Rupsje Nooitgenoeg, zo lijkt het bestaan van Esther Jacobs misschien op het eerste gezicht. Toch zit er onder al het zoeken en reizen een bodem van zorgzaamheid. Esther kreeg in 2003 landelijke bekendheid door de inzamelingsactie Coins for Care: ze werd voor haar inzameling van €16 miljoen voor goede doelen benoemd tot Ridder in de Orde van Oranje Nassau. Ook maakte ze in 2007 deel uit van de Commissie Wijfels, die een code voor goed gedrag ontwikkelde voor de goedbedoelensector. Tegenwoordig uit Esthers zorgzaamheid zich in de *retreats* en workshops die ze organiseert voor mensen die een boek willen schrijven of die ook een reizend bestaan nastreven. Op haar site verzamelt ze op een onvermoeibare manier tips, sites en apps die digitale nomades ondersteunen (zie <https://estherjacobs.info/blog/>). En ze geeft coaching en workshops over locatieonafhankelijk werken. Een van haar nieuwe workshopproducten is het traject '*One year to freedom*': een abonnement voor een Facebook-groep, 'huiswerk' en een maandelijks call, als ondersteuning voor mensen die ook het roer willen omgooien.

Ontwikkeling

Haar workshops ontwikkelt Esther telkens op een testende manier. We praten erover en de

vergelijking met *design thinking* valt: de stappen die Esther zet lijken wel op de vijf stappen 'empathize', 'ideate', 'prototype' en 'test', waaruit een design-thinkingproces bestaat. "Mijn ideeën ontstaan soms door schijnbaar ongerelateerde dingen te combineren. Bij toeval kwam ik een heel goedkope cruise tegen, net terwijl ik mijn schrijfweek op Mallorca aan het organiseren was. Het regelen van accommodatie, eten en entertainment was een hoop werk. Ik dacht: op een cruise is dat allemaal al geregeld! Toen ben ik het idee van mijn 'Cruise Your Business-workshop' gaan posten op Facebook. Op mijn vraag wie er zin had daar aan mee te doen, kreeg ik direct al zestig reacties. Dat was een mooi signaal om mee verder te gaan. Dus toen ben ik het gaan organiseren en de eerste workshop was meteen volle bak. Inmiddels ga ik al op mijn vierde 'Cruise Your Business', dit jaar naar Buenos Aires."

Comfort en ongemak

Buiten gebaande paden gaan, gaat nooit zonder kleerscheuren. Esther put een groot deel van haar veranderkracht uit de vele veranderingen die ze zelf heeft doorlopen. Dat geeft nieuwe perspectieven, nieuwe inzichten. Maar: "Ik realiseer mij echt wel dat mijn levensstijl niet voor iedereen is weggelegd. De comfortzone is voor iedereen anders: voor sommigen is mijn leven een droom, voor anderen een nachtmerrie. Er zijn ook mensen die al onrustig worden van een ander koekje bij de koffie of een ander merk wasmiddel." Er is altijd een rand aan een comfortzone: soms zoekt Esther die rand bewust op, soms kiest ze voor vertrouwde. Want die vertrouwde is gelukkig ook overal te vinden. Op bekende locaties; op congressen waar vertrouwde gezichten naar toe komen, bij vrienden van *all over the world*. Het locatieonafhankelijk werken is volwassen geworden. Net als Esther. ■

Els Oosthoek, *redactielid TvOO*



HELDER ZICHT OP TALENTONTWIKKELING

De kunst van het ontdekken van echt talent.

De ODC®-meting is een revolutionair psychometrisch assessmenttool die snel in-zicht geeft in natuurlijke onbewuste drijfveren en nog te ontwikkelen natuurlijk talent van mensen en organisaties. De ODC®-meting is gebaseerd op de analytische psychologie van Carl Gustav Jung en maakt gebruik van een unieke combinatie van diepgaande vragen en instinctieve reacties op archetype beelden.

ODC ondersteunt op drie gebieden:

- Strategisch HR
- Coaching, individueel en team
- Transitie & leiderschap

De ODC®-meting biedt een heldere scheiding tussen natuurlijke kracht en aangeleerd -en daarmee kwetsbaar- gedrag;

- Geeft inzicht in natuurlijke competenties, ontwikkelbare competenties en moeilijk ontwikkelbare competenties;
- Snel en grondig inzicht in iemands persoonlijkheidsstructuur;
- Helpt succesvolle teams samen te stellen op basis van wèrkelijke kwaliteiten;
- Voorspelt functioneel én disfunctioneel gedrag onder (grote) stress.

Meer weten?

Bel of mail ons en we nemen snel contact met je op voor de mogelijkheden voor jouw bedrijf.

info@yinc-international.com
024 3529810
yinc-international.com

trendcatcher



Ger Driesen

Start met wie?

Ben jij ook zo'n fan van Simon Sinek en 'Start with Why'? En zijn 'Golden Circle'? Ja? Ik ook! Maar niet altijd. Wel als het gaat om thema's die met marketing of leiderschap te maken hebben, niet als het gaat om het ontwerpen van leren. Dan kun je beter met 'wie' beginnen, is mijn idee. Zet de professional voor wie je een *learning journey* ontwerpt in de schijnwerper. *Learner experience design* (LXD) noemen we dat tegenwoordig. Een aanpak gebaseerd op methodes van *design thinking*. Een logische trend. Als professional, maar ook als 'consument' gebruiken we steeds meer digitale systemen, tools en apps om onze dagelijkse dingen voor elkaar te krijgen. En sinds Apple de norm heeft gezet voor gebruikersgemak, ligt de lat hoog als het gaat om *user experience design*. We verwachten dat systemen, tools en apps gemakkelijk en intuïtief zijn in het gebruik en ons een positieve gebruikerservaring bieden. En dus verwachten steeds meer mensen ook een optimale leerervaring.

Moderne designers starten met 'wie' omdat empathie hun belangrijkste wapen is. Empathie betekent voor designers: in de schoenen van gebruikers gaan staan. Wie o wie is straks de gebruiker van het moois dat je gaat ontwerpen? Hoe kun je die persoon het best ondersteunen? Daarom wil je alles weten over je eindgebruiker.

De 'wie' is geweldig om mee te starten maar krijgt pas lading als we die combineren met 'wat'. Wat zijn de taken of zaken die de eindgebruiker voor elkaar wil krijgen? Hoe kun je daar met je design het beste bij ondersteunen. En ja, ook daar is een speciale term voor: *jobs to be done*. Het mooie van die benadering is het onderscheid tussen verschillende typen *jobs to be done*. Je hebt functionele jobs, sociale jobs en persoonlijke/emotionele jobs. De functionele heeft te maken met de taak die iemand in het werk voor elkaar moet krijgen, de output die iemand moet leveren. Het design van een leerinterventie zal hier waarschijnlijk als eerste op gericht zijn. Maar let op, werk is ook een sociale activiteit. De meeste professionals willen ook een gewaardeerde collega zijn en een goede reputatie hebben. Dat is het vlak van de sociale job to be done. Een taak kan ook een persoonlijke of emotionele component hebben. Trots, anderen kunnen helpen, een bijdrage leveren aan iets wat ertoe doet: het zijn de persoonlijke of emotionele jobs to be done. Als empathie je sterkste wapen is als designer, dan kijk je niet alleen naar functionele jobs to be done maar ook naar sociale, persoonlijke en emotionele en neem je die mee in je design.

We zijn nog niet klaar met empathie en het ontwerpproces. Want wat is de concrete plek, is de specifieke context en zijn de omstandigheden waarin onze eindgebruiker de taak moet uitvoeren? De werkomgeving kan van grote invloed zijn op hoe makkelijk of moeilijk het is om taken voor elkaar te krijgen. Dat wil je meenemen in je design. Daarom komt na 'wie' en 'wat' de focus op 'waar' te liggen. Goede I&D-designers willen doorgronden wat de specifieke kansen en risico's zijn in de specifieke werkomgeving waarin de eindgebruiker het geleerde wil

toepassen. Als I&d-designer werk je waarschijnlijk tijdens kantooruren vanuit een praktisch en schoon kantoor. Maar hoe zijn de omstandigheden op de afdeling spoedeisende hulp in het ziekenhuis? Hoe is het om 's nachts aan het spoor te werken? Om het te snappen, moet je het ervaren, moet je ter plekke zijn. De Japanners hebben daar een mooie term voor: 'Go to Gemba'. Dat betekent zoiets als 'ga naar de plek waar het werk plaatsvindt'.

Met wie, wat en waar hebben we nog niets aan het daadwerkelijke design gedaan. En dat terwijl iets maken, iets concreets produceren juist zo fijn is. Gelukkig is de volgende laag van onze golden circle de 'hoe'. Met alle informatie die je hebt gevonden, met alle empathie die je in de strijd hebt gegooid, met alle inzichten van wie, wat en waar kun je nu uitwerken hoe je de eindgebruiker het best kunt ondersteunen met een effectieve leerinterventie of zelfs een learning journey. Je zult begrijpen dat voor de toepassing van de golden circle voor het ontwerpen van leren je niet alleen empathie nodig hebt. Ook geduld. En ook een beetje eigenwijsheid. Vergeet Sinek, start met 'wie'. ■

Ger Driesen, werkt als Learning Innovation Leader bij aNewSpring en is eigenaar van Challenge Leadership Development Academy

DE SCHOOL VOOR TRANSITIE

*Een secure base voor mensen en organisaties
die vorm willen geven aan werkelijke verandering*

Vanaf januari 2019 starten onze opleidingen weer.
Schrijf je nu in op www.deschoolvoortransitie.nl!

- Secure Base Coachen
- Secure Base Systemisch Coachen
- Secure Base Teamcoachen
- Secure Base & Voice Dialogue
- Essentials van Secure Base Leiderschap
- Professioneel Begeleiden bij Verlies
- Het beste moet nog komen

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- Tv00
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine

**Meer dan
4000
artikelen!**

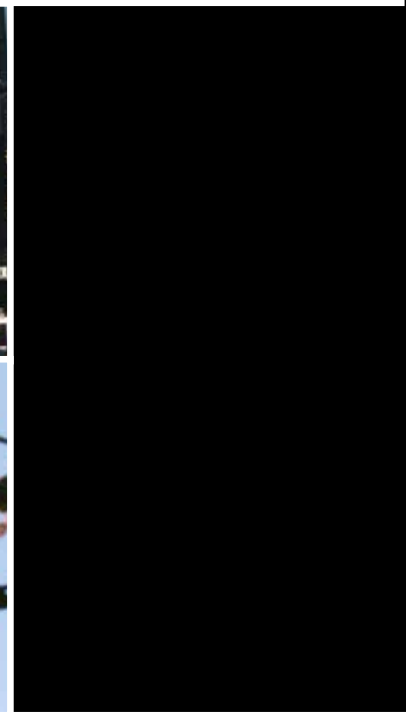
**Voordelige
IP-abonnementen
voor organisaties**

**Ruim
39.000
unieke
gebruikers**

**Leden NOLOC, NVO2,
St!R, ICF Netherlands,
NOBTRA, VITA, NVTA
en NVE toegang tot het
hele platform!**









■ Els Oosthoek

Leven als digital nomad?

Wil je net als Esther Jacobs gaan leven als een digitale nomade, dan kunnen deze tips en websites je op weg helpen.

WeWork

Het motto van WeWork is: *'make a life, not just a living'*. WeWork is een internationaal netwerk van werkplekken. De kantoren zijn ultra hip ingericht en op elke locatie totaal verschillend. Er zijn kleine cellen van werkruimtes, hippe loungehoeken, open keukens waar iedereen – gasten, bezoekers – van gebruik kan maken. Naast kantoorruimtes faciliteert WeWork de ontmoeting tussen gelijkgestemden en zijn er regelmatig borrels maar ook Lunch & Learnsessies waarin WeWork-gebruikers elkaar kosteloos trainen. In de praktijk maken vooral zeer verschillende nationaliteiten

gebruik van de WeWork-kantoren. Omdat het bedrijf zo succesvol is in het ontwerpen van een huiselijke kantoor omgeving, doet het tegenwoordig ook opdrachten voor grotere organisaties waarin ze de totaalinrichting van nieuwe locaties voor hun rekening nemen. In de WeWork-sfeer natuurlijk.

www.wework.com

Ziektekostenverzekering via IKEA

Als je om de een of andere reden niet bent verzekerd, bijvoorbeeld omdat je bent uitgeschreven of geen vaste woonplek hebt, is

er een creatieve oplossing. Wist je dat je een goedkope, wereldwijde ziektekostenverzekering via IKEA Family in Mallorca kunt krijgen? Je moet eerst een BSN-nummer aanvragen (je registreren in Mallorca), wat heel makkelijk is en veel voordelen heeft.

estherjacobs.info/en/blog/how-to-get-cheap-worldwide-health-insurance-at-ikea

E-Residency

E-Residency is een nieuwe digitale natie voor wereldburgers, opgezet door de republiek van Estland. Je kunt je e-residency in Estland krijgen zonder er ooit een voet te zetten. Helaas is er een groot misverstand dat dit om residency gaat. Je kunt je niet persoonlijk inschrijven in Estland; het is bedoeld om je bedrijf en bankrekening op te zetten.

e-resident.gov.ee

Nodesk

Er is een hele business aan het groeien aan digitale support voor digitale nomaden. Naast de gebruikelijke samenwerkingstools zoals Slack of Trello is er ook een specifieke service die door veel digitale nomaden wordt geraadpleegd: Nodesk. Nodesk is een *curated platform* voor nomadische werkers en biedt bijvoorbeeld handige links naar platforms voor het vinden van *remote* uit te voeren opdrachten. Interessant is dat dit platform ook *remote learning* faciliteert voor digitale nomaden. Want je wilt natuurlijk niet het risico lopen dat je op een gegeven moment een *one-trick-pony* wordt; ook een nomade moet zichzelf van tijd tot tijd opnieuw kunnen uitvinden.

nodesk.co

nodesk.co/learning

Dufl.com

Nooit meer inpakken, de was doen of koffers over een vliegveld slepen. Met deze virtuele kast kun je selecteren wat je nodig hebt en waar. Je kleding, fiets, skispullen et cetera worden dan in je hotel afgeleverd en na gebruik weer opgehaald, gewassen en opgeslagen tot je ze

weer nodig hebt. Dufl.com is een geweldig concept, dat (nu nog) voornamelijk op de Verenigde Staten is gericht.

www.dufl.com

Nomadlist

Plannen aangewakkerd, maar nu helemaal geen idee waar je naartoe zou willen gaan? De website nomadlist.com geeft een overzicht van klimaat, internet snelheid, veiligheid, kosten van levensonderhoud en nog veel meer. Een grote hulp en inspiratie om je volgende bestemming te bepalen.

nomadlist.com

Nomadisch leren

Nomadisch leren hoeft niet duur te zijn. Je kunt via Google een heleboel (gratis) opleidingen volgen in Google Analytics.

analytics.google.com/analytics/academy

Of je volgt de cursus How to build a Startup.

eu.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245

En om te voorkomen dat alles in de soep loopt, volg je de cursus financieel management.

www.edx.org/course/finance-everyone-smart-tools-decision-michiganx-fin101x-1

Of een training onderhandelen 'Think again: how to understand arguments'.

www.coursera.org/learn/understanding-arguments

Nog meer mooi fotomateriaal: het fotodagboek van Esther Jacobs op Instagram:

www.instagram.com/estherjacobsnl

En nog meer video. Esther Jacobs en haar TedX Talk over digital nomads:

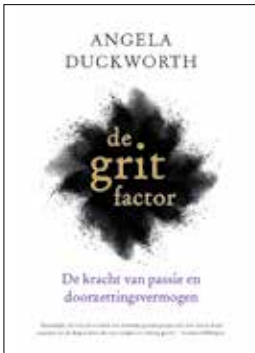
www.youtube.com/watch?v=bUeSb6CzXnk&t=23s ■

Els Oosthoek, *redactielid TvOO*



Get Inspired!

Wat is voor jou een 'wereldboek'? Deze vraag stelden we aan de redactieleden en deskundigen die aan dit nummer met als thema 'De wereld' hebben meegewerkt. Het resultaat: een inspirerend lijstje boeken dat we graag met je delen. Het zijn heel persoonlijke keuzes, vaak verrassend en vanuit verschillende invalshoeken. Lees, kijk en laat je inspireren!



De Grit-factor

De kracht van passie en doorzettingsvermogen, Angela Duckworth

Waarom vind ik dit een wereldboek? In alle eerlijkheid? Omdat het – eindelijk – eens finaal afrekenet met 'roze-wolkjes-het-zal-je-wel-aan-komen-waaien'-talentdenken. Nee, niet toeval of aanleg bepalen onze prestaties, maar volharding, zo pleit Angela Duckworth. Het leuke van het stoeien met de vertaling van 'Grit', is dat je zelfs uitkomt op de overtreffende trap van vasthoudendheid en volharding: de mate waarin je je ergens in kunt vastbijten. Hoewel talent een belangrijke indicatie vormt van ons potentieel, is doorzettingsvermogen tweemaal zo belangrijk bij het verwezenlijken ervan: talent x inspanning = vaardigheid, en vaardigheid x inspanning = succes.

Gelukkig blijft het niet bij streng geformuleerde constatering. Uit het onderzoek van Duckworth blijkt dat passie voor een alomvattend hoger doel net zo goed onderdeel uitmaakt van Grit. Wat ik persoonlijk een geruststellend gegeven vind, is dat je vermogen tot vasthoudendheid groeit naarmate je ouder wordt. Eindelijk eens iets waarin je leeftijd een positieve rol speelt!

Evert Pruis



An everyone culture

Becoming a deliberately developmental organization,
Robert Kegan & Lisa Laskow Lahey

Een wereldboek dat je als hrd'er echt gelezen moet hebben? Ik dacht meteen aan dit boek over collectieve groei. Een belangrijke sleutel tot succes in organisaties. Maar hoe doe je dat? De auteurs van het boek 'An everyone culture' geloven in het idee dat als je wilt groeien, die groei ook in het werk plaats moet vinden. En niet in een opleiding of training. Organisaties die actief werken aan een *everyone culture*, noemen ze "Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisaties". Voorbeelden? Een toegankelijk *issues log* waarin medewerkers problemen

en fouten in het werk beschrijven. Deze gegevens worden in de organisatie gebruikt voor collectieve diagnose van oorzaken van problemen. Of een organisatie waarin elke medewerker een *talking partner* heeft. Elke dag treffen de duo's elkaar en bespreken ze kort wat er speelt. Ze kijken ook samen vooruit: wat is morgen het meest uitdagend, lonend, significant of zinvol? En welke mogelijkheden biedt die dag om een gewoonte te overwinnen die je regelmatig in de problemen brengt? Vormen voor organisaties om een stap verder te zetten dan het bieden van a *great place to work*, namelijk a *great place to grow*.

Sibrenne Wagenaar



A Simpler Way

Margaret J. Wheatley & Myron Kellner-Rogers

In 'A Simpler Way' nodigen de schrijvers ons uit om onze overtuigingen te onderzoeken wanneer het gaat om organiseren en organisaties: "*we want to be able to think differently about how to organize human activities.*" In het boek worden verschillende aspecten van het leven op aarde verkend om onze menselijke neiging tot organiseren en samenwerken te onderstrepen. "*Organization wants to happen*", stellen de schrijvers, ook als wij mensen daar geen structuren, regels en

procedures voor bedenken. Het boek biedt een verfrissende blik, zet aan tot meditatieve beschouwing en toont een ander wereldbeeld. Zowel de vorm als de inhoud van het boek nodigen uit om de eigen gedachten over organiseren tegen het licht te houden. Dit boek zal jou als hrd'er of trainer inspireren om met aspecten van zelforganisatie te gaan spelen.

Ine Visscher



Homo Deus

Een kleine geschiedenis van de toekomst

Yuval Noah Harari

Waarom zou 'Homo Deus' een 'wereldboek' zijn? Tja, al is het alleen al vanwege de titel. Groots en overstijgend. En dat maakt Harari meer dan waar. Hij beschrijft de mensheid, die niet genoeg betekenis meer haalt uit het traditionele overwinnen van honger, ziekte en oorlog. Deze bedreigingen zijn 'beheersbaar' geworden. De toekomstige zoektocht richt zich op het verkrijgen van onsterfelijkheid, geluk en daarmee de goddelijke status. Ik houd van de combinatie geschiedenis, wetenschap en filosofie,

die Harari gebruikt om ons te schetsen hoe een wereld eruit kan zien waarin intelligentie is losgekoppeld van bewustzijn. Waarin het 'dataïsme' de belangrijkste techno-religie is geworden.

Verontrustend? Wellicht als je deze beelden beschouwt als voorspelling en Harari als onheilsprofeet. Hij ziet zichzelf echter als discussiesterter, die slechts mogelijke ontwikkelingen heeft beschreven. En zo zie ik het ook graag. Beelden die ruimte geven en uitdagen tot nadenken, tot eigen interpretatie en geloof. En alleen al vanwege dat appèl, het lezen waard. Neem nu alleen de stelling van dataïsten dat "ervaringen geen waarde hebben als ze niet worden gedeeld". Die is toch te mooi om zonder goed gesprek te laten liggen?

Jan Arnoud Ruiter



Hoe leiders denken

Hoe je jezelf, je team en je organisatie naar uitzonderlijke resultaten leidt

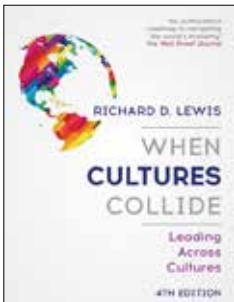
Rasmus Hougaard & Egbert Mulder

Waarom is dit een wereldboek? Op de eerste plaats omdat het in de Verenigde Arabische Emiraten (VAE) gelezen wordt, een deel van de wereld waar veel vooroordelen over zijn. In de VAE gebeurt veel en sommige zaken kennen geen grenzen. Dat is ook het geval bij wereldboeken: ze overschrijden grenzen en kaders en dat is waar nieuw leiderschap ook over gaat of over zou moeten gaan.

Immers, hoe zorg je ervoor dat je binnen deze disruptieve wereld steeds maar blijft en innovatief blijft? Dat is ook waar leren en ontwikkelen over gaat: het in de praktijk brengen van het geleerde door zaken echt te doen met blijvend resultaat. Het boek gaat uitvoerig in op mindfulness, selflessness en compassie (MSC). De drie niveaus van MSC-leiderschap zijn: 1) leidinggeven aan jezelf, 2) leidinggeven aan de medewerkers, 3) leidinggeven aan de organisatie.

Op de tweede plaats is het een wereldboek omdat het in teamvoering tot stand is gekomen en gebaseerd is op wetenschappelijke kennis van onder andere Richard Davidson, Judson Brewer, Paul J. Zak, Dan Siegel, Hans Melo en Paul Ekman. Er zijn ook veel ervaringen meegenomen van de CEO's en COO's van het Nederlandse bedrijfsleven. Sjeik Mohammed Bin Rashid Al Maktoum had makkelijk of wellicht deze CEO's overtroffen met zijn quote: *"The world waits for no one – those who do not learn and evolve can stumble and often fall."* Hij denkt waarschijnlijk al als een nieuwe leider gezien zijn resultaten hier in deze wereld. Ik zou zeggen: lees dit boek en leid jezelf (op) als professionele opleider.

Frank Mekeel



When Cultures Collide

Leading across cultures

Richard D. Lewis

Een toppertje dat niet mag ontbreken op de boekenplank van de hedendaagse hrd'er. Het is een dikke pil over de gewoontes van verschillende culturen ten aanzien van zakendoen, managen en communicatie. De grondregels zijn gebaseerd op het LEWIS-model, een simpel maar heel effectief middel om meer te snappen van mensen en hun culturele gedrag of achtergrond.

Niet alleen voor als je uitstapjes gaat maken rond de wereld maar ook als je werkzaam bent in een internationale context. Het model bestaat uit drie extremen:

Linear-active gedreven mensen: dit zijn mensen die uit een cultuur komen waarin regels regels zijn en een projectplan gehandhaafd dient te worden.

Reactive gedreven mensen komen uit een cultuur waarin beleefdheid en respect sleutelwoorden zijn.

Multi-active gedreven mensen komen uit een cultuur waarin relaties van belang zijn. Het zijn gedreven types die nogal luidruchtig kunnen zijn.

Deze drie types vormen een driehoek, waardoor het ook mogelijk is om halverwege de lijn reactive en linear-active uit te komen. Omdat het een heel handzaam model is en alles uitgewerkt is in het boek, kun je het altijd als naslagwerk raadplegen: heel verhelderend als je met de vraag zit of je beter face to face contact kunt hebben of een e-mail zult sturen.

Ria van Dinteren

**Build It**

The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement

Glenn Elliott & Debra Corey

Wat hebben de meest rebelse bedrijven ter wereld gedaan om de regels van de traditionele hr te doorbreken en het *engagement* van hun medewerkers te verhogen? Daar gaat dit boek over. Het wordt, denk ik, met gemak een van de

meest gelezen boeken van 2018 en elke hrd'er zou het moeten lezen, vooral als ze werken met organisaties die nog vasthouden aan verouderde hr-praktijken. De auteurs bieden een helder begrip en inzicht in "*plays*" die helpen om een succesvolle *employee engagement* te realiseren. 'Build it' zit boordevol tips, tools en voorbeelden van aansprekende bedrijven, waaronder Unilever, IBM, KPMG en McDonald's.

Ook leuk om te merken is dat het boek door twee zeer verschillende auteurs is geschreven. Corey heeft tientallen jaren ervaring in het hr-veld en belicht de praktische hr- en hrd-kant rondom engagement. Elliot is ondernemer en licht zijn eigen successen en blunders toe vanuit het ondernemersperspectief.

Jeanne Bakker



De Nederlandse Orde van Beroepstrainers, de NOBTRA, heeft Laura van den Ouden gekozen tot trainer van het jaar 2018 – 2019

De Stichting Nederlandse Orde van Beroepstrainers NOBTRA kiest sinds 2012 jaarlijks een Trainer van het Jaar. Aan de hand van een lijst criteria kiest de jury uit een aantal genomineerden de trainer van het jaar. Dit jaar is dat dus Laura van den Ouden. Ze ontwikkelde diverse trainingsinstrumenten, waarmee ze ook internationaal de aandacht trok. Met de publicatie van onder meer 'het 100 werkvormenboek' en de opleiding van trainers, levert ze een inspirerende bijdrage aan het trainersvak.

Een greep uit het juryrapport over Laura van den Ouden:

- Opdrachtgevers omschrijven Laura als analytisch sterk, zeer klantgericht en spot-on.
- Kenmerkend in haar aanpak is dat Laura zich voorafgaand aan elke opdracht onderdoopt in de betreffende organisatie.
- Laura traint vakgenoten hoe ze goed voor de groep kunnen staan, welke werkvormen zij het best kunnen inzetten en hoe ze met blended learning kunnen werken.
- Laura deelt haar kennis en inzichten onder andere via congressen en presentaties, de boeken die ze heeft geschreven, social media en haar blog op de site van ICM.
- In mei 2018 stond Laura voor de derde keer op het jaarlijkse ATD congres (Association for Talent Development). Wereldwijd het belangrijkste congres op het gebied van Talent Development. Laura presenteerde hier het model 'De 7 succesfactoren voor Transfer', dat zij samen met ICM ontwikkelde.
- Met haar professionele houding, haar



didactische kennis en haar verfrissende aanpak is Laura in onze ogen een fantastische ambassadrice voor het Trainersvak.

- De jury is onder de indruk van de expertise van Laura. Zowel in eigen land als internationaal laat Laura zien dat zij een expert is op het gebied van leren en innoveren.

Meer informatie over Laura via:

www.ICM.nl

Het complete jury rapport kun je lezen op de website van de NOBTRA:

<https://nobtra.nl/laura-van-den-ouden-genomineerd-als-tvhj-2018-2019/>

De jury bestond uit:

- René Luisman, trainer van het jaar 2017 – 2018
- Roeland Schweitzer, bestuurslid NOBTRA
- Karima Matser, voorzitter NOBTRA

Future workskills

Leven, werken en leren in de huidige tijd die we kenmerken als 'de vierde industriële revolutie' ofwel Smart Industry, vraagt om andere skills. Dagelijks is merkbaar hoe snel zaken veranderen en regelmatige kijkers van Tegenlicht weten dat de kreet 'we ain't seen nothing yet' helemaal geldt voor de veranderingen die de digitalisering en robotisering ons in de nabije toekomst gaat brengen. Aanleiding genoeg om na te denken over de vraag 'Wat hebben wij te leren om hierin mee te kunnen ofwel om toekomst fit te worden of blijven?'

Pim Marcus en Linda Prijs van de gemeente Rotterdam zijn in samenwerking met NVO2 gestart met de werkgroep Future Workskills. De oproep via de NVO2 heeft geleid tot een werkgroep bestaande uit mensen uit verschillende bedrijven en sectoren. Samen hebben we bepaald dat we op zoek gaan naar vragen als: Wat zijn future workskills? Welke rol heeft L&D hierin? en zeker ook: Hoe verandert die rol van L&D-er? In mei jongstleden was de aftrap en in september de eerste inhoudelijke bijeenkomst. Ons doel is om eind 2019 de uitkomsten van onze onderzoeksvragen breed te delen, in een vorm die passend is bij het thema.

Om ons te laten voeden op het onderwerp Future Workskills hebben we Evert Pruis (verandermanager en leeradviseur) uitgenodigd om ons aan de hand van het artikel 'Toekomst-fit talent' (O&O NR 2 2017) op een interactieve manier mee te nemen in de wereld van machine leren, mobile robotics, algoritmen en big data. Termen die

we allemaal weleens gehoord hebben, die doorgaans nog abstract en ver weg klinken, maar die toch echt in zeer ras tempo dichterbij komen. Bijvoorbeeld de inzet van robots in de zorg, de zelfrijdende auto's en de toepassingen van gezichtsherkenning. Was automatisering voorheen nog vooral gericht op productiewerk en eenvoudige herhaal taken, in de nabije toekomst zijn het vooral de complexe, niet routinematige taken die overgenomen gaan worden door kunstmatige intelligentie.

Naast de digitalisering en robotisering heeft ook globalisering een grote impact op ons toekomstige werk. Evert geeft ons een 'waarheid' om op te kauwen: 'Alles wat duur en complex is wordt snel en goedkoop'. Als voorbeeld noemt hij zijn eigen advieswerk. Nu nog worden adviseurs doorgaans goed betaald voor hun expertise, maar de toekomst gaat er heel anders uitzien. Waarom zou je met de huidige (internet)mogelijkheden geen gebruik maken van de expertise die wereldwijd beschikbaar is. Grensoverschrijdend werken, werk door anderen laten doen en globaal samenwerken is waar we naar toe gaan.

Als zowel eenvoudig als complex werk door computers en robots kan worden gedaan, en vaak zelfs beter en goedkoper dan als het door mensen wordt uitgevoerd, wat betekent dit dan voor ons werk in de toekomst? En voor onze future skills?

Met deze toch ook wat verontrustende vragen hebben we een eerste vertaling gemaakt naar wat deze Smart Industry ontwikkelingen betekenen voor onze organisatie en onze medewerkers. Competentiedefinities als

'onzekerheidsverliefdheid' en 'faalkunde' zijn al verwijzingen naar wat we bijvoorbeeld te leren hebben in omgang met de onzekere en mega snel veranderende toekomst.

In dit kader is de uitspraak van futurist Alvin Toffler relevant: 'De analfabeten van de ééneentwintigste eeuw zullen niet degenen zijn die niet kunnen lezen of schrijven, maar degenen die niet kunnen leren, ontleren en herleren'.

In een volgende bijeenkomst kijken we naar de rol die L&D hierin te spelen heeft. In het artikel 'Toekomst-fit talent' beschrijft Evert drie mogelijke rollen voor de leerprofessional: de rol van futuroloog, die van de nerd en de hovenier. Waarbij hij vooral de oproep doet om niet te wachten tot de Smart Industry jouw bedrijf of bedrijfstak raakt, maar nú een analyse te maken waar je je op richt in competentieontwikkeling, waar je experimenten initieert en stimuleert en zorgt dat er kennis en begrip is van de impact van Smart Industry op de organisatie en functies. Deze toekomst is dichterbij dan je denkt. Werk en werken in organisaties gaat fundamenteel veranderen, wachten is geen optie, vandaag is de tijd om te herijken. Een handvat bij het concreet maken van de 'future skills' biedt het Nationaal Expertisecentrum Leerplanontwikkeling (SLO) met een overzicht van de 21e eeuwse vaardigheden.



Met de werkgroep Future Workskills zijn we begonnen aan een spannende zoektocht! De uitspraak van Jan Rotmans dat we 'niet in een tijdperk van verandering zitten maar in een verandering van tijdperk' is voelbaar, ook voor ons. En dat is spannend. Lees in het artikel 'Toekomst-fit talent' van Evert Pruis en Wiljo Florijn (Programmamanager toekomst-fit talent) hier meer over. Wil je met ons mee onderzoeken? Er is nog ruimte voor futuristische L&D-ers!

Namens de werkgroep Future Skills

Coby Smeenk

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, groepsgevoels of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

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

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

Hoofredactie
 Ria van Dinteren

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

Redactie
 Judith Droste, Nyenrode Business Universiteit
 Marleke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
 Niek de Groot, Alliander
 Tineke van Kooten, NVO2
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
 Els Oosthoek, Waternet
 Evert Pruis, Forzes
 Jan-Armond Rutter, Rabobank
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Ine Visscher, NOBTRA
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance
 Advies
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
 Nick van Dam, Nyenrode Business Universiteit
 Erik Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogenwaard, Bakery Institute
 Dick Krikke, NVO2
 Gerard van der Molen, Whitematterlab
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
 Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke Schenning, Schouten Nelissen University

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

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementenprijs: € 49,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 59,50 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
 Abonnementenprijs: € 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 8
 Nr.4 4 december 2018

Jaargang 9
 Nr. 1 5 maart 2019
 Nr. 2 4 juni 2019
 Nr. 3 3 september 2019
 Nr. 4 3 december 2019

Aanleveren kopij
 Jaargang 9
 Nr. 1 1 december 2018
 Nr. 2 1 maart 2019
 Nr. 3 1 juni 2019
 Nr. 4 1 september 2019

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 veelevoudigd, 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 maart draagt als thema:

Cultuur

Guido van de Wiel: cultuurverandering met een programma, kan dat?

Wouter Smit: werkdruk onder de loupe

Simon van der Veer: een verwaarloosde organisatie neutraliseert elk veranderinitiatief

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2019-1 verschijnt begin maart 2019.

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

www.tvoo.nl



DUIDELIJKE RESULTATEN

werken beter bij het management

- 📊 Moeiteloos rapporteren uit één bestand
- 🔗 Transparantie dankzij Rapportage-Dashboard
- 📄 Compleet (gedetailleerd) overzicht op elk moment
- 📱 24/7 monitoren van zelf bepaalde meetpunten

Hoe werkt het voor u?

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Coachopleiding Post-HBO



Psychologie van de veranderende mens

Board Advisory & Development | Graduate School | Life Long Learning

Startdata

Coachopleiding Post-HBO

• 21 maart, Bakkeveen en 11 april, Amersfoort

WAGNER

t +31(0)85 016 13 00

office@wagner.nl

wagner.nl/coachopleiding