

# TVOO

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

nr. 4

12-2020

jaargang 10

## Toekomst

**Ger Driesen:**

De toekomst is voorspelbaar

**Mike Hoogveld:**

Futureproof

**Anne Boon & Wouter Robijn:**

Safety first

# ICM Opleidingen & trainingen

voor persoonlijke én zakelijke  
groei van mensen

## Vakopleidingen

ICM Coachingsopleiding

ICM Trainersopleiding

ICM Consultancyopleiding

ICM opleiding Werkgelukdeskundige (CHO)

## 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

Soft Skills voor professionals

Vitaal & Mindful werken

[www.icm.nl](http://www.icm.nl) T. 030 - 29 19 888



## Later als je groot bent

Terwijl we opgroeien, krijgen we vaak een verwijzing naar de toekomst waarin alles helder zal worden, we meer zouden mogen en zelf steeds vaker aan het stuur zitten. Zeker als het gaat om eigen ontwikkeling en leren. Terwijl ik dit schrijf, zitten we in de tweede *lockdown* en ziet het leven en vooral de toekomst er heel spannend en anders uit. De toekomst voorspellen, ook al willen we dat heel graag, blijkt lastig en we gebruiken enorm vaak het verleden als bron. Om er vervolgens achter te komen dat het er toch ook heel anders uit kan komen te zien.

Ik heb dan ook een grote bewondering voor mensen die innoveren en daarmee een hele grote stap vooruit nemen, waar de rest van de wereld dan weer jaren achter aan strompelt. Een van mijn helden daarbij is Sugata Mitra een Indische onderwijskundige die het internet zag als middel om veel mensen te laten leren. Ook voor diegenen die niet de beschikking hadden over leraren en scholen, maar wel beschikten over internet. Zijn schools in the cloud zijn wereldberoemd geworden. Kinderen lossen met behulp van internet met elkaar vraagstukken op zonder leraar. Wel met de aanmoediging van een aantal mensen die via beeldbellen zo nu en dan de klas inkomen.

Ik heb veel moeten denken aan deze schools *in the cloud*; immers met al het afstandsonderwijs zijn we ook aan het zoeken naar wat nu de beste manier is om dit vorm te geven. Om aan te geven hoe ons denken zou moeten verschuiven, gebruikte Sugata Mitra een geweldige metafoer, waarbij de eerste auto's (kijk de afbeeldingen op internet er maar eens op na) precies leken op een paardenkoets. We konden immers niet bedenken wat die motor meer aan mogelijkheden had. De zelfrijdende auto (die we natuurlijk nog niet volledig operationeel hebben) is ook weer een denkverschuiving of paradigmaverschuiving, waarbij de vraag of we daar dan wel in mogen zitten na een gezellig avondje weer een nieuwe toekomstige vraag is, waar we eerder nooit over na hoefden te denken.

Eenzijds heb je dus mensen die de veranderingen aan zien komen en soms heel ver vooruit zijn, zoals Sugata Mitra, en anderzijds is er de bijna onmogelijkheid om iets compleet opnieuw te ontwerpen. Omdat we het verleden meenemen in ons denken. Ook in dit nummer blijkt uit veel bijdragen dat we niet veel kunnen zeggen over de toekomst en wat we zouden moeten leren om futureproof te zijn.

En toch ergens ben ik jaloers op de Sugata Mitra-kwaliteiten die al 30 jaar geleden op het idee kwam om online onderwijs aan te bieden. Hadden we toen maar geluisterd, dan waren we nu voorbereid geweest. Ik weet wat me te doen staat. Ik ga nu alvast luisteren naar iemand anders met een briljant over-de-top-idee. Want wie weet wat er gebeurt als ik later groot ben. Voor als je niet zo lang wilt wachten: in dit nummer vind je toekomstdenkers, adviezen, onderzoek en meer om zelf alvast mee aan de slag te gaan! Veel leesplezier!

### Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl





## PRAKTIJK

**Toekomstbestendig in 5 oefeningen**

Interview met Mike Hoogveld  
*Katlijn Nijsmans & Ria van Dinteren* 8

**Later is al lang begonnen**

*Katlijn Nijsmans & Jan Arnoud Ruiter* 14

**Gevangen in de vrijheid van de straat**

Interview met Bram Doolaege  
*Jan Arnoud Ruiter & Katlijn Nijsmans* 19

**Windvaantjes in de storm**

Hoe je turbulente tijden trotseert  
*Marianne Eussen* 25

**Meer lef en innovatie zonder crisis**

*Egbert Edelbroek & Lennert Böhmer* 31

**Alles begint met kunnen en willen leren**

*Petra Tijmstra & Espérance Blaauw* 38

59



Werken en leren in tijden van corona

THEORIE

**Column**

Relaties: that is where the magic happens  
*Lidewij van der Sluis* 46

**Safety first**

Van risico naar veiligheid in een vernieuwde context  
*Anne Boon & Wouter Robijn* 48

**Van comparatieve naar persoonlijke excellentie**

In gesprek met Marianne van Woerkom  
*Jolanda Botke* 55

**Werken en leren in tijden van corona**

Onderzoeksresultaten  
*Cristel van de Ven* 59

**De toekomst van organisatieontwikkeling**

Inspiratie bieden door spel en speelsheid  
*Jaap Boonstra* 66

82



Beter bestand tegen crisis

INSPIRATIE

**Een leeromgeving voor 12.000 medewerkers**

Betrekken van medewerkers in het proces van behoeftebepaling tot inrichting  
*Inge Pool & Manon van der Boom & Stephanie van Rossum* 74

**Beter bestand tegen crisis**

*Tjebbe Verwest en Wouter Smit* 82

**De toekomst is voorspelbaar**

*Ger Driesen* 87

**Column**

Niet-goed-geld-terug-garantie voor L&D?  
*Sofie Willox* 93



## **Toekomstbestendig in 5 oefeningen**

Interview met Mike Hoogveld

*Katelijan Nijsmans & Ria van Dinteren*

8

## **Later is al lang begonnen**

*Katelijan Nijsmans & Jan Arnoud Ruiters*

14

## **Gevangen in de vrijheid van de straat**

Interview met Bram Doolaege

*Jan Arnoud Ruiters & Katelijan Nijsmans*

19

## **Windvaantjes in de storm**

Hoe je turbulente tijden trotseert

*Marianne Eussen*

25

## **Meer lef en innovatie zonder crisis**

*Egbert Edelbroek & Lennert Böhmer*

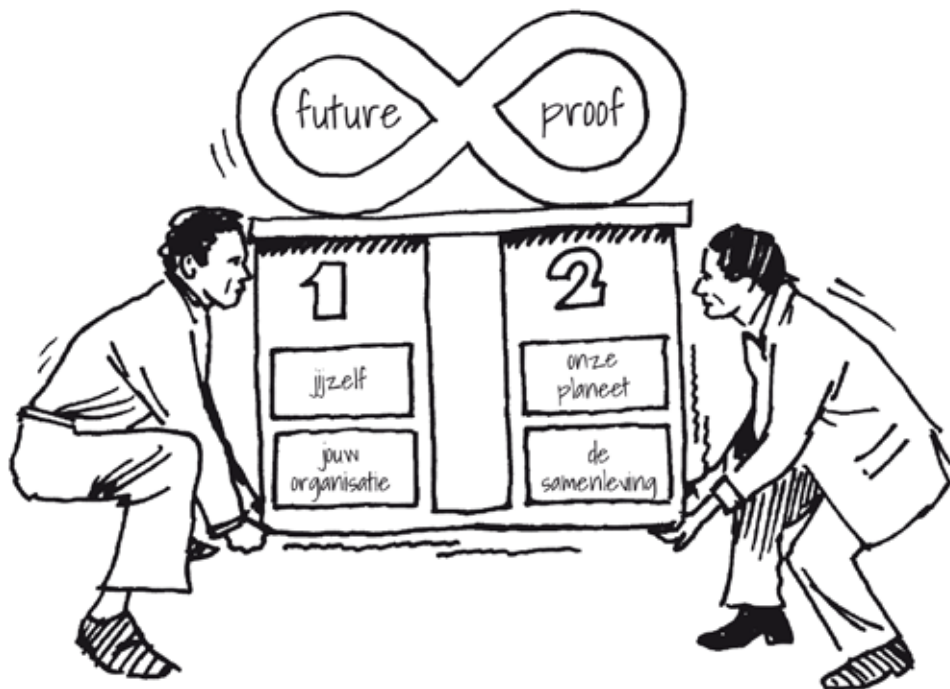
31

## **Alles begint met kunnen en willen leren**

*Petra Tijnstra & Espérance Blaauw*

38





■ Katelijn Nijsmans & Ria van Dinteren

Interview met Mike Hoogveld

# Toekomstbestendig in 5 oefeningen

Het boek van Mike Hoogveld, *Futureproof*, mocht uiteraard niet ontbreken in dit themanummer over de toekomst. Want hoe ziet *futureproof* zijn eruit? Wij vroegen hem wat je kunt doen om toekomstbestendig te worden. Hij noemt het zelf een denk-doe-leerproces. En dat is precies wat dit artikel is. Dus niet lezen, maar actief aan de slag. Aan de hand van vijf oefeningen leer je iets over jezelf en je hoort wat Mike erover zegt. Veel denk-, doe- en leerplezier gewenst!

“We beginnen met het slechte nieuws: wij zijn eigenlijk helemaal niet goed in het voorspellen van de toekomst,” zegt Hoogveld. “Sterker nog, soms krijgen we het bijna benauwd van alle dingen die je zou moeten doen om futureproof te zijn. En dat is helemaal normaal als je kijkt naar hoe ons brein is gebouwd. Ons oudste brein, het krokodillenbrein, ziet verandering bij *default* als een bedreiging tot het tegendeel bewezen is. Bovendien houdt ons brein van routine en gewoontes om energie te besparen. Verandering wordt op die manier dus niet alleen afgewezen omdat het gezien wordt als een risico, maar ook omdat het energie kost. Die eerste reflex kennen we allemaal. Eén manier om dit te omzeilen, is door regelmatig na te denken over de toekomst en zo een pad uit te stippelen. Laten we dat dus maar meteen doen.”

### Oefening 1

Hieronder vind je een aantal actuele veranderingen (bewerkt uit het boek, pagina 43) die voor jou een kans of bedreiging kunnen vormen. Probeer bij iedere verandering eens vast te stellen of het een positieve of negatieve impact heeft op jouw positie als werknemer of werkgever. En bedenk hoe je hiermee om wilt gaan.

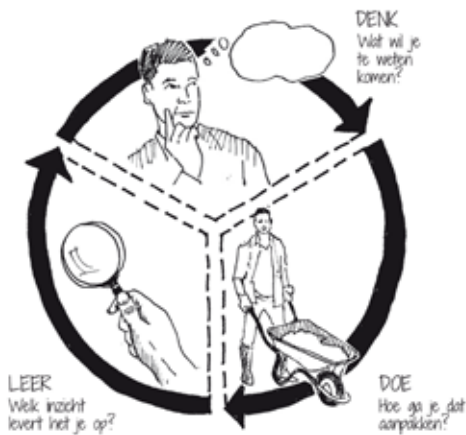
- Mensen leven langer en moeten tot op hoge leeftijd blijven werken.
- Door verplating en toenemende zelfsturing neemt het aantal managers af.
- Het aantal zzp'ers groeit ten koste van werknemers.
- Informatietechnologie blijft toenemen in belang. Denk bijvoorbeeld aan kunstmatige intelligentie, *big data*, robotisering en zelfsturende voertuigen.
- Steeds meer opleidingen zijn (gratis) online beschikbaar.



**Dr. Mike Hoogveld** is medeoprichter van adviesbureau nlmttd dat organisaties helpt om toekomstbestendig te worden, onder andere door hun leer- en aanpassingsvermogen te vergroten. Daarnaast is hij een veelgevraagd spreker en gastdocent over dit onderwerp. Onlangs kwam bij uitgeverij Vakmedianet zijn nieuwe boek *Futureproof* uit, dat enkele weken op nummer 1 stond van de Managementboek Top 100. Zijn eerdere bestsellers ontvingen al diverse nominaties.

### Bias bingo

“Nadenken over de toekomst en jouw toekomstbestendigheid is de eerste stap. En hoewel we er vaak van uitgaan dat we dit steeds op een objectieve en rationele manier doen, blijken hier toch nogal wat denkfouten in te sluipen. Die tekortkomingen worden in de wetenschap *heuristics* en *biases* genoemd,” zegt Hoogveld. “En we hebben er maar liefst 140! Juist omdat ons brein energie wil besparen en ook wel omdat we meestal weinig informatie hebben over de toekomst,



Figuur 1. Het Denk-doe-leerproces voor het realiseren van toekomstbestendigheid (uit: Futureproof)

sluiten deze denkfouten erin. Kijk maar eens naar de meest voorkomende denkfouten. Herkenbaar?"

1. Optimisme: We achten de kans dat ons in de toekomst iets overkomt, zoals ontslag of burn-out, heel klein. Optimisme geeft een gevoel van controle, maar dat is natuurlijk niet realistisch, want waarom overkomt het anderen wel en jou niet? Een oorzaak hiervan is dat we de neiging hebben om onszelf te vergelijken met een negatief voorbeeld, in plaats van een gemiddeld voorbeeld, om zo extra positief af te steken.
2. Overmoed: We vertrouwen ons eigen oordeel meer dan het oordeel van een ander én overschatten onze eigen prestatie. Zo zijn we ook totaal niet goed in plannen. We onderschatten de hoeveelheid werk en hoe lang het werk gaat duren. Denk maar eens aan IT-projecten in een organisatie.
3. Vermijden van verlies: je brein heeft een sterke voorkeur om verlies te voorkomen in plaats van te kiezen voor een mogelijke

winst. Dat is mede de oorzaak van het feit dat we niet veranderproof zijn, want iets verlaten wat we kennen? Dat kan natuurlijk alleen maar fout gaan.

4. Bevestiging zoeken: Ah, de *selffulfilling prophecy*... Ons brein zoekt naar bevestiging van wat het eerder heeft aangenomen. Dus we interpreteren informatie vaak naar onszelf toe. Zo krijgt het woord toeval een andere betekenis als je je bedenkt dat het brein op zoek gaat naar bevestiging. Dat betekent ook dat toekomst voorspellen lastig gaat, want we projecteren onze overtuigingen gewoon wat verder in de tijd zonder naar andere scenario's te kijken.
5. Achteraf voorspellen: Ik heb het altijd al geweten! Je weet natuurlijk precies wanneer het fout ging als je achteraf naar dingen kijkt. Dat maakt dat we ook kunnen denken dat we de toekomst kunnen voorspellen.

### Oefening 2

Of je het wilt of niet, we maken in onze beslissingen graag gebruik van ons snelle onbewuste brein dat ook nog eens heel gevoelig is voor vooroordelen, biases en heuristics. Denk nog eens terug aan een beslissing of gedrag uit het verleden waar je eigenlijk liever niet aan terugdenkt vanwege de onwenselijke gevolgen daarvan destijds voor je loopbaan. Welke irrationaliteit herken je daarin? Hoe zou je zoiets in de toekomst kunnen voorkomen?

Als je de echte bingo wil spelen, doe dit dan samen met je team en bespreek samen hoe je valkuilen kunt omzeilen. Je kunt alle 140 biases vinden op [www.mikehoogveld.nl](http://www.mikehoogveld.nl).

Wil je deze denkfouten voorkomen? Omring je dan met professionals vanuit alle hoeken. Hoogveld: "Een deel van deze irrationaliteiten kun je oplossen door in multidisciplinaire teams te werken. Je presteert dan beter omdat er automatisch in het werk al verschillende gezichtspunten passeren. Diversiteit en inclusiviteit draagt bij aan het 'beter' worden. Je daagt elkaar dan immers uit. Dat werkt wel het beste in een fysieke omgeving, omdat je daar nu eenmaal ook visueel met elkaar kunt werken. Je komt dan op nieuwe ideeën en bent creatiever. Dat vraagt overigens ook wel om een andere manier van werken in kantoren, wellicht ook wel naar een andere inrichting van de ruimtes."

### Run en change

"Oké, die irrationele denkfouten krijgen ons niet meer te pakken! Laten we dan eens kijken naar de volgende stappen: run en change. In denken en doen met betrekking tot je toekomst zul je steeds een afweging

moeten maken tussen de korte en lange termijn," zegt Hoogveld. "Op korte termijn ben je bezig met *running business*, de dagelijkse operatie. En tegelijkertijd dien je voor de langere termijn al bezig te zijn met je toekomstige bestaansrecht, wat ik *changing the business* noem. Binnen het run-gedeelte gaat het er dus om de dingen goed te doen. En binnen change om de goede dingen te doen. In denken en doen met betrekking tot je toekomst is het de uitdaging om twee zeer verschillende gedragingen in jezelf te verenigen. Hoe zit dat bij jou?"

"In eerste instantie zie je wellicht weinig verschil tussen beide rijtjes," legt Hoogveld uit. "Maar waar het linker rijtje nog heel erg voorspelbaar is, is het rechter rijtje meer onvoorspelbaar. Daar kom je de hindernissen tegen. Oftewel, het linker rijtje is de run waar het rechter rijtje meer de change-kant is. Ook in je eigen werk zul je dit herkennen. We weten inmiddels

### Oefening 3

In denken en doen met betrekking tot je toekomst zul je steeds een afweging moeten maken tussen de korte en lange termijn. Van nature zul je waarschijnlijk meer neigen naar de ene dan de andere. Hoe werkt dat bij jou? Kijk eens naar de volgende twee rijtjes met een aantal sporten.

#### Rijtje 1

Skiff roeien  
Langebaanschaatsen  
Baanwielrennen en tijdritten  
Formule 1  
Baanzwemmen  
Marathon  
Paardenrensport  
Ski-afdaling  
Laserzeilen

#### Rijtje 2

Wildwaterkanoën  
IJshockey  
Mountainbiken en veldrijden  
Rallyrijden  
Waterpolo  
Hindernisloop  
Military  
Snowboarden  
Golfsurfen

*Aan welk rijtje geef jij de voorkeur?*

wel dat we om toekomstbestendig te zijn vooral voor de change zullen moeten kiezen. Regelmatig veranderen helpt ons om wendbaar en vooral flexibel te blijven. Dat is wat we nodig hebben, een organisatiecultuur waarin nieuwsgierigheid en een kritische houding gestimuleerd worden. Om maar een gemeenplaats te gebruiken: werken aan een leercultuur! En hoe doe je dat dan? Wel, met een future friday!

### **Future friday**

“In zijn algemeenheid gaat de 80-20-regel ook op voor werken,” gaat Hoogveld verder. “80 procent van het effect komt door 20 procent van onze inspanning. Dus als het gaat om denk-, doe- en leerprincipes en je wilt tijd aan de toekomst besteden, blok dan deze tijd! Ik adviseer organisaties en mensen vaak om een dag alleen maar bezig te zijn met denken aan dingen die niet met je werk te maken hebben, maar wellicht wel met de toekomst. In je dagelijkse werk zou deze reflectie eigenlijk al ingebouwd moeten zitten, zodat je steeds nieuwe dingen gaat proberen. Hoe vaak ben jij met de toekomst bezig?”

### **Oefening 4**

Kijk in je agenda van de afgelopen week en ga je activiteiten eens na:

- Wat heb je allemaal gedaan?
- Met welke activiteiten heb je je geld verdiend?
- Aan welke activiteiten heb je plezier beleefd?
- Welke activiteiten hadden te maken met jouw toekomst?

*Wanneer plan jij een future friday in?*

Volgens Hoogveld kunnen HRD en leidinggevendenden een mooie rol spelen in dit proces. “Beide kunnen deze manier van toekomstdenken aanmoedigen en hierin de trekkersrol nemen. Daarnaast kunnen zij ook de denkfouten onder de aandacht brengen. Ik zou het wel prettig vinden als HRD mensen in de organisatie bewust maakt van het belang van het checken van bronnen en topics als kritisch. Je kunt uiteraard nooit helemaal zeker weten of het goed gaat, maar als je de volgende vier vuistregels gebruikt moet het gaan lukken:

1. Check de bron: De Telegraaf of een wetenschappelijk tijdschrift?
2. Check de data: wat is er gebruikt om bepaalde conclusies te trekken?
3. Check of er hoor en wederhoor is toegepast.
4. Check of er ook nog andere verklaringen zijn.

Ook hier kun je future friday voor gebruiken. Gewoon jezelf eens afvragen of wat je doet in een organisatie eigenlijk wel klopt. Misschien kan Darwin je hier wel bij helpen!”

### **Darwin: fit for the future**

“Darwin zei het al in zijn evolutietheorie,” vervolgt Hoogveld, “het is voor de overleving van organismen niet relevant of ze nu groot, sterk of intelligent zijn. Waar het volgens hem allemaal om draait, is hun vermogen om zich aan te passen aan de omstandigheden en de veranderingen daarin. Dit wordt adaptiviteit genoemd, het vermogen om ons aan te passen aan toekomstige eisen op de arbeidsmarkt. Wil je overleven? Dan moet je sneller leren dan iemand anders en je scala aan competenties uitbreiden. Het acroniem DARWIN bevat voor mij de competenties die we in de toekomst nodig hebben:

- DA: daadkrachtig; vanuit de klant denken, lef hebben en initiatief nemen.
- R: relativerend; zonder groot ego zaken in wisselend perspectief kunnen zetten.
- W: wederkerig; mensen moeten steeds meer met elkaar samenwerken en netwerken ontwikkelen.
- I: intelligent; door de steeds sneller en complex wordende wereld hebben we mensen nodig die kunnen analyseren en creativiteit en verbeeldingskracht bezitten.
- N: nieuwsgierig; om een lerende organisatie te creëren, zijn gedreven mensen nodig die het experiment niet schuwen."

### **Oefening 5**

Welke competenties zijn volgens jou futureproof en heb je dus nodig voor de toekomst?

Gebruik de eerste letters van het woord Darwin voor elke competentie. Dus bijvoorbeeld DA voor dankbaar ;-)

"Als we als HRD'ers deze competenties hebben en kunnen stimuleren, dan komen we vanzelf in de denk- doe-leercyclus terecht," aldus Hoogveld. "Die nog steeds de toekomst niet voorspelt, maar er wel voor zorgt dat we sneller kunnen anticiperen op die toekomst. En als de huidige pandemie ons iets heeft geleerd, dan is dat nog steeds dat de toekomst onvoorspelbaar is. Maar ons aanpassingsvermogen bepaalt of we er beter mee kunnen omgaan." ■

*De illustraties bij dit artikel komen uit het boek Futureproof en zijn geplaatst met toestemming van Vakmedianet.*

**KatelijN Nijsmans**, redactie TvOO, en  
**Ria van Dinteren**, hoofdredacteur



■ Katelijn Nijsmans & Jan Arnaud Ruiter

# Later is al lang begonnen

Harrie Jekkers zong het al samen met zijn *Klein Orkest*: “Later is al lang begonnen en vandaag komt nooit meer terug.” Een lekker begin van een themanummer over Toekomst. Een mooie dooddoener ook, die alle vergezichten overbodig maakt. We leven vandaag en het is belangrijk dat we het voorbereiden op de toekomst niet ten koste laten gaan van de aandacht voor het moment zelf, het hier en nu. Toch ontdekken we in dit nummer dat het creëren van een toekomst even belangrijk is als stilstaan bij het nu.

Het is dan verleidelijk om bij toekomst te denken aan robots die klaar staan om onze banen in te pikken, chips die ons brein updaten met de laatste nieuwe skills of *flashy* auto's die ons meenemen naar het jaar 2080. En wie weet, misschien gebeurt dit wel ooit.

Het valt op dat het creëren van de toekomst eerder in kleine stapjes gaat, voortbouwend op wat vandaag al is. Het valt ook op dat deze stapjes zich steeds sneller laten opvolgen door nieuwe stapjes en dat als je zelf niet actief bezig bent om de toekomst te creëren, het in elk geval een hele uitdaging is om mee te gaan in deze ontwikkelingen. Gelukkig is er een heel aantal professionals dat zich dag in, dag uit bezig houdt met het bestuderen, evalueren en implementeren van deze toekomst in onze dagelijkse HRD-praktijk. Met hen verkennen we in dit nummer de volgende vragen:

1. Kunnen we de toekomst voorspellen, dan wel bewust creëren?
2. Wat kunnen we als individu doen om toekomst klaar te zijn en te blijven?
3. Wat betekent dit voor het vak van organisatieontwikkeling en leren?

### Is de toekomst voorspelbaar?

Maar in de loop van het schrijven aan dit nummer kwamen we te weten dat we erg slecht zijn in het voorstellen van de toekomst. Dat toekomstdenken wordt namelijk vaak begrensd door ons menselijk denken. Dat is altijd al zo geweest. En toch geven we dat menselijk denken vaak veel krediet. We geloven bijvoorbeeld graag dat wat er in de geschiedenis gebeurd is, het resultaat is van menselijke beslissingen. Dat wij als mensen aan tafel gingen zitten en bewust hebben bepaald hoe we het nu eens zouden aanpakken. Maar weet je wat? Ook toen gebeurde dat niet zo procesmatig of rationeel. Vele tendensen die zich hebben verspreid, bewegingen die zich hebben gevormd en landsgrenzen die zich hebben getekend,

zijn vaak toevallig ontstaan. Een samenloop van omstandigheden met een saus van menselijke sturen. En dat is nu niet anders. Maar dit betekent nog niet dat we ons er helemaal niet mee moeten inlaten. Meer nog, toekomstdenken is noodzakelijk als we onze wereld, onze vak en onszelf serieus willen nemen. Zelf aan de slag en direct weten of je *futureproof* bent, daar starten we mee in dit nummer. Het boek van Mike Hoogveld stond daarvoor model.

### 21th century skills

Het gaat natuurlijk niet alleen over het nadenken over de toekomst, maar ook over wat je kan doen met die kennis. Dit wordt zelf als één van de *21th century skills* genoemd; *Futures literacy*. Dit wordt ook wel toekomstgeletterdheid genoemd; de vaardigheid om eigen aannames over de wereld bloot te leggen. We moeten blijven nadenken over hoe het loopt in de wereld, in ons vak, want de aannames die we hierover maken, spelen een grote rol in hoe we ons toekomstbeeld gaan opmaken. Ze bepalen hoe we ons werk inrichten, hoe en wat we leren, hoe we over inclusie en diversiteit denken en kunnen dus op zich ook bepaalde toekomstscenario's in de hand gaan werken. Kritisch en met een open mindset kijken naar onze eigen aannames en die van ons vak is dus cruciaal om een beeld te vormen over de toekomst, want we gaan het nodig hebben op onze onzekere arbeidsmarkt. Het is duidelijk dat die arbeidsmarkt verandert, maar wat er precies gaat veranderen en wat dat betekent, is opnieuw een stuk moeilijker te voorspellen. En dat kan soms bedreigend zijn. Tel daarbij de talrijke artikelen op, die je vertellen over hoe automatisering ervoor zorgt dat sommige banen zullen verdwijnen omdat ze door kunstmatige intelligentie overbodig worden en andere banen snel in belang zullen groeien, en het wordt al helemaal een zootje.

Niet alleen het werk zelf, maar ook de vaardigheden die vereist zijn in bestaande banen ondergaan veel verandering. Het spreekt voor zich dat in tijden van automatisering technologische skills aan belang winnen. Dat mag zelfs een voorwaarde worden genoemd. Sommigen gaan er zelfs prat op dat technologische trends een voorspeller zijn voor andere tendensen. Maar dit is allesbehalve voldoende. Data moeten geïnterpreteerd worden binnen een veranderende context, gecommuniceerd worden aan het team en uitgedragen worden door individuen die hier betekenis aan kunnen geven. Sociaal-emotionele skills zijn daarom de grote hefboom in dit verhaal.

Wij waren in de val getrappt van het beeld dat de toekomst voorspelbaar was en vastlag

Het werk van vandaag en morgen is steeds meer gericht op samenwerking en het oplossen van complexe problemen op een creatieve manier (inhoud). Werk is ook meer transdisciplinair dan voorheen: kijk maar eens hoe Google psychologen inhuurt om codeurs te helpen om fonts te ontwerpen (vorm). Moderne werkomgevingen weerspiegelen deze verschuiving. Openspace-werkplekken zijn ontworpen om interactie en samenwerking te verhogen, multidisciplinair werken is de norm.

#### Hoe gaan we hier het beste mee om?

Werken in een wereld waarin functies verdwijnen en veranderen terwijl je erbij staat, verlangt wel wat van mensen en bedrijven. Dit vereist ten eerste wendbaarheid (*learning*

*agility* of nieuwsgierigheid). Het vermogen om continu bij te leren en nieuwe ervaringen om te zetten in effectief gedrag. Prof. Marianne van Woerkom betoogt in het interview dat Jolanda Botke met haar had, dat het erg effectief is om je hierbij te richten op je eigen sterke punten.

De uitdagingen waar organisaties nu voor staan, zijn complexer en veranderen sneller dan in het verleden. Specialisaties zullen niet langer voldoende zijn om de belangrijkste problemen op te lossen. We zullen in plaats daarvan vaardigheden moeten ontwikkelen die ons in staat stellen snel te schakelen en ons bij te scholen, zodat we leren omgaan met dubbelzinnigheid. Iemands vermogen om concepten, ideeën en probleemoplossende technieken in verschillende sectoren toe te passen, met de kracht om anderen te overtuigen, zal bepalen of ze zullen gedijen in de toekomstige werkplek.

Leven in deze onzekere wereld, waar carrières om de paar jaar kunnen veranderen en banen of zelfs hele disciplines verdwijnen, vereist ook veerkracht. In je persoonlijke leven is de term veerkracht vaak gekoppeld aan het overwinnen van problemen en obstakels. Professionele veerkracht is nodig om obstakels om te zetten in oplossingen en kansen. Jaren geleden kon een goede werknemer hopen voor het leven bij hetzelfde bedrijf te blijven, waarbij loyaliteit de belangrijkste eigenschap was. Het is nu waarschijnlijker dat afgestudeerden gedurende hun loopbaan voor verschillende bedrijven werken in verschillende functies die nu zelfs nog niet bestaan.

#### Wat betekent dit voor ons vak, leren en ontwikkelen?

Het lijkt wel alsof er heel veel vakgebieden zijn die zich veel sneller hebben ontwikkeld dan dat van leren. Vergelijk de volgende twee foto's. Wat is er veranderd in ruim 100 jaar?



Beetje flauw, want er is natuurlijk wel iets gebeurd. De materialen in de klas zijn modern, we gebruiken niet alleen meer boeken, maar ook digitale leermiddelen, zoals e-learnings, informatie via het internet en ja, natuurlijk we kennen vormen als the flipped classroom, waarbij de volgorde van uitleggen en verwerken is omgedraaid om gericht en meer vanuit eigen verantwoordelijkheid te leren. We kennen blended learning, combinaties van zelfstudie en klassikale trainingen, eventueel aangevuld met virtuele trainingen. Leren in de praktijk, vanuit reflectie. Het blijven stapjes in dezelfde richting. Het zijn geen fundamentele koerswijzigingen. Is dat erg? Nee, zelf niet verbazingwekkend. We baseren ons immers veelal nog steeds op dezelfde leertheorieën.

Wel heeft het afgelopen jaar een flinke versnelling plaatsgevonden op het digitaal en virtueel leren. Tja, als je de context wijzigt, vindt er prachtig leren plaats. Is de toekomst ineens versneld dichterbij gekomen door COVID-19? Cristel van der Ven legt in haar artikel bloot wat

COVID-19 bij woningbouwcorporaties voor gevolgen heeft en welke trends blijvend zullen zijn.

### Organisatieleren

Leren en organiseren gaan ook steeds vaker hand in hand. Neem nu het agile werken. Mits niet instrumenteel uitgevoerd, is dit bij uitstek een manier hoe we leren bewust integreren in het werk, inclusief reflectiemomenten. Hier komen leren en organisatieontwikkeling bij elkaar. In de ontwikkeling van beide vakgebieden zien we twee parallellen om de nabije toekomst in te stappen. Enerzijds het toenemende belang van samenwerken en samen leren. Anderzijds de eigen verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten en de eigen ontwikkeling. Hiermee verandert tevens de rol van de manager en leraar. De traditionele manager wordt coach, de leraar, of trainer, wordt meer facilitator, of begeleider in het leren. Niet het doceren, maar het aanwakkeren van de actieve nieuwsgierigheid lijkt een belangrijke sleutel.

### Het hoe en wat

De ontwikkeling van *hoe* we leren en veranderen blijft interessant. *Wat* we leren is, met het oog op de toekomst, wellicht nog veel bepalender. Vakkennis verouderd steeds sneller. Leren wordt daarmee steeds belangrijker. We hebben steeds sneller nieuwe dingen te leren. *Future skills*, bijvoorbeeld. Bram Doolaege vertelt in het interview dat we met hem hadden heel geëngageerd over de vier streetskills die straatkinderen als geen ander beheersen.

Dan zijn we weer terug bij de social skills die ons onderscheiden van robots en die van groot belang zijn om ook in de toekomst je mannetje, of vrouwtje te staan.

### Terug- en vooruitkijken

Tijdens het werken aan dit nummer viel het ons op dat het vooral twee zaken zijn die toekomstige professionals naar voren schuiven. De *agility*

om met een open en kritische mindset naar ons vak (en de toekomst hiervan) te kijken en de veerkracht om ons snel aan te passen aan die veranderende context. En dat was eerlijk gezegd niet wat we hadden verwacht bij de aanvang van dit nummer. We verwachtten tips om ons voor te bereiden op die *brainchip* die er binnenkort voor zou zorgen dat je een nieuwe taal zomaar kon uploaden in je brein, inzichten in hoe data de arbeidsmarkt veranderd zal hebben in 2050 of manieren om samen met een robot een training te verzorgen. Ook wij waren in de val getrap van het beeld dat de toekomst voorspelbaar was en vastlag.

Ons toekomstdenken wordt immers begrensd door ons eigen denken. Wellicht dat we over enkele jaren al terugkijken op ingezette vernieuwingen als *virtual reality* (VR), waarmee we 'echte' beleving en emotie kunnen toevoegen aan trainen los van de werksituatie. Of over het gebruik van (big)data en algoritmen, of over *artificial intelligence* (AI), waarmee we gedrag sturen, leeraanbod personaliseren, adaptief leren verder versnellen. Ongetwijfeld roepen we over vijf of tien jaar volmondig dat we

dit allemaal hebben zien aankomen. Sterker nog, dat we er een belangrijke bijdrage aan hebben geleverd.

Het lijkt wel of dit themanummer over toekomst niet per se gaat over hoe onze toekomst eruitziet, maar veel meer over hoe we vanuit het heden toekomstbestendig kunnen blijven. Agility, veerkracht en nieuwsgierigheid, helpen ons hierbij. Laten we echter niet uit het oog verliezen dat dit slechts een deel is van ons als mens. We nemen onszelf mee de toekomst in, met alles wat we hebben, of wie we zijn. Niet alleen onze skills, onze ervaring, maar vooral ook ons geloof, emotie, gevoel, onze kracht. Want zeg nu zelf, hoe leuk kan de toekomst zijn als we er zelf niet helemaal zijn? En zoals je maar op een plek tegelijkertijd kunt zijn, kun je ook maar op één moment tegelijk zijn. Heb aandacht voor het moment, of dat moment nu morgen is of vandaag. Ook al kun je de toekomst niet voorspellen, je kunt wel leren hoe fijn het is om elke dag te leren en het steeds een beetje beter te doen dan gisteren. Later is al lang begonnen en vandaag komt nooit meer terug. ■



***Met leren en ontwikkeling als voornaamste interesse, stapte TvOO-redactielid Katelijn Nijsmans na haar studie neuropsychologie aan de Universiteit van Maastricht in de opleidingswereld. Als managing partner van The Tipping Point haalt Katelijn de breinkennis uit de donkere kelders van de wetenschap en vertaalt deze naar individuen en bedrijven.***



***Jan Arnaud Ruiter werkt bij Rabobank als Expert Learning & Development en maakt deel uit van de redactie van TvOO. Hij studeerde bedrijfskunde en deed later de post-master Leren, Ontwikkelen en Veranderen. Aandacht en nieuwsgierigheid liggen volgens hem ten grondslag aan de mooiste groei en ontwikkeling. Zijn motto: Leren en laten leren.***



■ Jan Arnoud Ruiter & Katelijn Nijsmans

Interview met Bram Doolaege

# Gevangen in de vrijheid van de straat

**Kinderen hebben de toekomst. Straatkinderen overleven elke dag om hun toekomst zeker te stellen. Wat kunnen wij leren van stratkinderen? En hoe helpt dat organisaties in een wereld die steeds sneller verandert? We vroegen het aan Bram Doolaege, founding partner bij StreetwiZe-Mobile School.**

Met de *Mobile School*, letterlijk een mobiel uitschuifbaar bord met meer dan 260 lesmaterialen, werken straathoekmedewerkers samen met straatkinderen aan hun ontwikkeling. Ze gaan samen aan de slag en brengen de school en educatie naar de straat. StreetwiZe gebruikt de lessen en kwaliteiten van de straatkinderen, gevangen in de zogenaamde streetskills, om organisaties te helpen met hun eigen hedendaagse vraagstukken. De opbrengsten die StreetwiZe hiermee genereert, investeert ze terug in [www.mobileschool.org](http://www.mobileschool.org).

***Jullie werken veel met straatkinderen. Hoe is dat gestart?***

“Dat begon in 2000 toen mijn getalenteerde vriend en productontwikkelaar Arnoud Raskin, de Mobile School ontwikkelde. De mobiele school bevat heel veel verschillende spelletjes en oefeningen waarmee we met de straatkinderen en jongeren aan de slag gaan. We gaan daarbij vraaggedreven te werk. Kinderen kunnen zelf kiezen of ze mee willen doen en wat ze graag willen leren. Zo laten we straatkinderen positieve keuzes maken in een wereld die al zoveel negatieve keuzes voor hen heeft gemaakt. Vandaag de dag bereiken we met 57 mobiele schooltjes 76.000 straatkinderen. En dat in 30 landen.”

***Waarom is het zo belangrijk dat kinderen zelf kunnen kiezen?***

“Misschien wel het belangrijkste is dat we de kinderen niet van de straat halen,” zegt Doolaege. “Kinderen ontvluchten scholen en weeshuizen omdat ze er niet bijhoren, vaak onvoldoende gewaardeerd worden om wat ze kunnen en wie ze zijn. En aan het eind van de dag wordt hen ook nog verteld dat ze om 22.00 uur moeten gaan slapen. Er wordt hen eigenlijk verteld dat alles wat ze tot dan toe deden en leerden op straat niet goed is. Een ludiek voorbeeld kan dit verduidelijken. In een klassieke school zal de leerkracht drugsdealers



***Over Bram Doolaege***

In de zoektocht naar no-nonsense-antwoorden op de actuele uitdagingen van professionals vertrekt Bram Doolaege vanuit een mix van wetenschap (bouwend op zijn werk als docent aan de Universiteit Gent), bedrijfsadvies en opleiding (voor ondernemingen uit verschillende sectoren) en zijn ervaringen als founding partner van de Mobile School-StreetwiZe. Zijn lijfspreuk ontleent hij aan Lemmy (Motörhead): “*If you think you’re too old to rock ‘n roll, you probably are!*”

geen complimenten geven voor hun goede verkooptechnieken. Bij onze mobiele scholen luisteren we echter onbevooroordeeld en erkennen we hen in de vaardigheden die ze hebben ontwikkeld. Natuurlijk gaan we in die veilige omgeving met hen aan de slag om die vaardigheden op een positieve manier in te zetten. Maar bij ons is het essentieel dat er bij de jongeren of bij de kinderen een intrinsieke motivatie wordt aangewakkerd. Dit is gebaseerd op de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan 2000). We voeden de intrinsieke motivatie van de kinderen door:

- *Competentie*: Zo snel mogelijk weer ergens competent in voelen.
- *Autonomie*: Kinderen hun eigen keuzes te laten maken.
- *Betrokkenheid*: Wij blijven er voor de kinderen met een onvoorwaardelijke aanwezigheid. De Mobile School is 'de positieve bende' met eigen symbolen, rituelen en cultuur." Doolaege geeft aan dat straatkinderen eigenlijk zijn gevangen in de eigen vrijheid van de straat. "We zien onze Mobile Schools als noodzakelijke tussenstap. Pas als kinderen zeggen: 'We zijn klaar om de straat achter ons te laten,' kunnen ze de volgende stap zetten. Een stap naar wat wij het reguliere leven noemen. Naar een reguliere school, of een 'echte' baan."

### **Dat is mooi en dankbaar werk**

"Dit werk geeft inderdaad veel voldoening. Je krijgt er veel voor terug. En tegelijkertijd: altruïsme bestaat niet. Op straat komen is voor ons een les in nederigheid. Titels bestaan niet meer. Je bent daar niet meer de expert, je leert weer erg snel. Als je op de *Ramblas* wordt bestolen van je mooie nieuwe camera kijk je de tweede keer wel beter uit, dat wil je echt wel voorkomen. Kortom, de straat is voor ons ook een unieke leeromgeving."

### **Hoe komt het dat er inmiddels Mobile Schools zijn in meer dan 30 landen?**

"Dat ging niet vanzelf," antwoordt Doolaege. "We wilden het aantal Mobile Schools heel graag laten groeien. Daar heb je natuurlijk financiële middelen voor nodig. De eerste jaren gebeurde die financiering op een vrij klassieke manier. We kregen giften en steun vanuit de omgeving en vanuit het sociale netwerk. Wel hebben we ons steeds onderscheiden door unieke acties om straatkinderen positief in de kijker te plaatsen en fondsen te werven. Zo organiseerden we een stoepkrijtactie bij het begin van het

schooljaar in België. Toen kwam in 2007 de economische crisis om de hoek kijken en zowel het sociaal als overheidskapitaal voor goede doelen droogde op. We hebben ons businessmodel zeer kritisch bekeken. Dat leidde tot een verrassende conclusie. Wij boden hulp in al die steden over de wereld onder het adagium dat je mensen of straatkinderen geen vis moet geven, maar moet leren vissen. En wat deden we zelf? We hielden onze hand op en vroegen om vis! Het was tijd voor een nieuw businessmodel. We hadden een hengel nodig."

### **Hoe hebben jullie dat aangepakt?**

"We hebben ons afgevraagd welke skills je ontwikkelt wanneer je opgroeit in extreme omstandigheden. Skills die mensen die niet in die omstandigheden opgroeien niet hoeven ontwikkelen. We gebruikten daarvoor *positive deviance* (positieve afwijking): we hebben ons gebaseerd op de kinderen die er positief uitspringen. Wat doen zij en welke skills hebben zij ontwikkeld? Hieruit hebben we vier streetskills gedestilleerd:

- *Positieve focus*: Straatkinderen hebben als geen ander de vaardigheid om de mogelijkheden en oplossingen te zien en zich niet te focussen op het probleem. Hoe anders is dat bij ons. Haal je de gemiddelde SWOT-analyse van een organisatie eens voor de geest. Welk kwadrant is het eerst gevuld en bevat de meeste elementen? Inderdaad, meestal niet die van de opportuniteiten.
- *Veerkracht en wendbaarheid*: Dit is het vermogen om aan de slag te gaan met die dingen die op je pad komen; inspelen op de situatie die onvoorspelbaar is. We zien dat ook dichterbij. Kinderen die opgroeien in stad zijn later aanzienlijk wendbaarder dan kinderen die opgroeien op het platteland.
- *Proactieve creativiteit*: Straatkinderen zijn enorm vaardig om kleine dingen te doen

die vandaag of morgen een groot verschil kunnen maken. Een mooi voorbeeld maakte ik mee toen we één van kinderen waarmee we werken hadden uitgenodigd om een voordracht te houden over hoe

als het algemeen belang prevaleert, bijvoorbeeld als de politie verschijnt, dan sluiten de rijen zich en werken ze sterk samen.”

“Straatkinderen zijn eigenlijk gevangen in de eigen vrijheid van de straat.”

het is om op te groeien op straat. Na de lunch zag ik dat hij een hamburger extra had meegenomen, vast vrijgesteld voor de avond. Toen ik hem vertelde dat dat toch echt niet nodig is en dat hij vanavond weer een heerlijke maaltijd voorgeschoteld krijgt, antwoordde hij slechts: ‘Ja maar dat weet ik toch niet van tevoren?’

- *Coöperatieve competitie*: Hier gaat het om op het juiste moment samen te werken en op het juiste moment naar eigenbelang te kijken. We zien dit sterk in een ‘bendecultuur’. Hier moet je je mannetje staan en is er een sterke individuele concurrentiestrijd. Maar

***Dat laatste klinkt ook voor ons erg herkenbaar.***

Doolaege: “Ach, kijk maar eens naar de politiek.”

***Dus straatkinderen beheersen als geen ander al enkele van wat wij nu de ‘futureskills’ noemen?***

“Absoluut! Er zijn ook prachtige parallellen te trekken met de huidige VUCA-wereld (*volatility, uncertainty, complexity en ambiguity*) waarin wij leven en waarin veel organisaties opereren. Zeker in situaties waarin men net als op straat wordt geconfronteerd met moeilijke omstandigheden, zie je dat mensen erg wendbaar en creatief worden. Neem bijvoorbeeld de coronacrisis. Heel snel ontstond de wendbaarheid om gewoon een maand of langer binnen te blijven. Men vond ook heel snel creatieve manieren om toch te werken of contact te houden met dierbaren. In dit soort situaties is het helder dat we deze vier streetskills nodig hebben én dat we ze sneller ontwikkelen.”

***Ah, daar is jullie hengel!***

“Ha,” lacht Doolaege, “ja, we kunnen zoveel leren van de straatkinderen! In 2007 hebben we dan ook StreetwiZe opgericht. Hiermee helpen we organisaties zich te ontwikkelen op de vier streetskills. We hebben een kompas of leidraad gemaakt waarmee medewerkers en leiders deze skills verder kunnen ontwikkelen. Dat gebeurt op verschillende perspectieven. Inspiratie, bijvoorbeeld door korte filmpjes met kinderen, maar ook met oudere mensen, die we in de verschillende landen hebben ontmoet en die ons hebben geïnspireerd. Informatie, door het verzorgen van workshops en trainingen. En ervaring of activatie. Dat is



de meest verregaande benadering. Zo nemen we bijvoorbeeld zakenlui mee de straat op. Ze krijgen dan de opdracht iets positiefs te betekenen voor de kinderen op straat. Dit doet een groot beroep op hun creativiteit en wendbaarheid en het volledig open kunnen connecteren. Hiervoor hoeven we overigens niet de hele wereld over te vliegen. We ondersteunen inmiddels ook straatkinderen in Duitsland en Spanje, maar we hebben ook goede contacten met jeugdtedentiecentra in België.”

***Straatkinderen leren noodgedwongen uit de praktijk. Wat zouden wij in onze eigen werkpraktijk kunnen toepassen?***

“Je kunt al snel en klein beginnen,” meent Doolaage. “Dan geef ik jullie het best een mooie tip voor elke streetskill.

- *Positieve focus:* Stel jezelf de vraag ‘Wat is het probleem niet?’ Dat hoeft je dat immers ook niet op te lossen. Je zult zien dat er heel veel niet het probleem is en je krijgt zicht op dat stukje wat de moeite waard is om je aandacht aan te schenken. Bijvoorbeeld: mensen komen niet meer naar onze training. Het probleem is niet dat mensen niet meer willen leren, want dat willen ze nog wel. Er is ook budget, dus ook dat is het probleem niet. Mensen willen of mogen momenteel alleen niet naar een fysieke bijeenkomst toe.
- *Wendbaarheid en veerkracht:* Jezelf gecontroleerd en vrijwillig onderdompelen in nieuwe ervaringen, waardoor we ook in moeilijke situaties kunnen wennen (immersie), dat is de boodschap. Zo zijn er organisaties die in speciale pakken en accessoires voorzien, waardoor artsen ervaren wat het betekent om de fysiologie te hebben van een tachtigjarige. Die ervaring levert meer op dan het zoveelste studieboek over veroudering lezen.

- *Proactieve creativiteit:* Laat je weer eens verbazen. Bijvoorbeeld: houd een ‘verbazingsdagboek’ bij. De meeste creatieve innovaties komen voort uit verbazing of frustratie. Door dit bij te houden, krijg je focus op de kansen. Zo is het thuisbezorgen van maaltijden ontstaan vanuit de frustratie dat de winkels dicht zijn als je de hele dag hebt gewerkt en thuiskomt.
- *Coöperatieve competitie:* Durf nee te

**De meeste creatieve innovaties komen voort uit verbazing of frustratie**

zeggen. Wat draagt bij tot uw missie (waar zeg je ja tegen?) en wat niet? Nee is de basis van vertrouwen, want door altijd ja te zeggen, neem je te veel hooi op je vork. Je kunt niet alles met de juiste focus doen en op den duur ga je fouten maken.”

***Hoe ontwikkelen jullie jezelf?***

“Tja, wij staan niet stil natuurlijk. Inmiddels is er een tweede luik voor onze toekomst. We ontwikkelen door onze contacten in de vele verschillende bedrijven zelf ook vaardigheden die zakenlui gebruiken. Denk hierbij aan pitch en storytelling. Hierover verzorgen we nu zelf ook workshops en trainingen, vanuit de kracht van ons eigen verhaal! Daarnaast hebben we een app ontwikkeld, *StreetSmart*. Dit is een sociale app die straathoekmedewerkers in staat stelt kinderen beter te helpen in hun ontwikkeling. Hiervoor hebben we zelfs een prijs en bijdrage ontvangen van Google. We zoeken nu naar mogelijkheden om deze kennis te vertalen naar de klanten van Streetwize, de bedrijven waarvoor we werken. Zodat we die kunnen ondersteunen om de aandacht op het geleerde te houden. Dat gaat nu eenmaal niet vanzelf.”

**Het afgelopen jaar is er één geweest van grote transformatie, we hebben inspirerende korte digitale sessies langs zien komen. Hoe komen jullie deze transformatie door? En hoe gebruik je zelf deze vier skills?**

“We bevinden ons in onze tweede crisis,” aldus Doolaeye. “Net als in 2008 is het eerste budget waar bedrijven in snijden dat van de trainingen zonder bottomline zoals sales. Jawel, iedereen vindt ons tof, maar niemand belt ons. En dat gebeurde nu weer. Het eerste dat we hebben gedaan is even stilstaan. Stilstaan is niet altijd achteruitgaan. Wat we niet hebben gedaan, is de streetskills maar gelijk in een webinarvorm gieten. Daarin ligt onze kracht niet. Uw leidmotief moet nog altijd uw missie zijn. Het tweede initiatief had te maken met connectie. Heel eenvoudig soms door met onze freelancers, het management en de mensen bij onze mobile schools een hoe-is-tie-momentje houden. Zonder connectie is er immers geen creativiteit of creatieve durf. Dankzij die connectie maakten we filmpjes, vlogs en schreven we artikelen. Gaat dit iets opleveren? Ik heb geen idee, maar ik amuseer me rot en we blijven ons als organisatie weerom authentiek vernieuwen. Blijf dus durven proberen door je regelmatig met elkaar te verbinden rond de ideeën die er zijn. Onze derde les is dat een goed verhaal zich niet vanzelf verkoopt. Je moet je verhaal blijven vertellen op een creatieve manier. Het is een vak. Ik heb de neiging om dingen wetenschappelijk te onderbouwen, maar dat leest geen kat. Dus maken we meer gebruik van luchtige artikelen en filmpjes op ons StreetwiZe Channel. Dit met altijd de vraag in het achterhoofd: Waarom zou iemand ons tijd geven?”

**En ten slotte investeren jullie de opbrengsten weer in de Mobile Schools?**

“Ja, met die bedoeling is alles begonnen. StreetwiZe investeert 100 procent van de winst in educatieprogramma’s voor kinderen via [www.mobileschool.org](http://www.mobileschool.org). Daarnaast ontvangen de straatkinderen, maar ook de volwassenen in onze filmpjes royalty’s. Een van de mensen die ons inspireert en die we hebben gefilmd, heeft zichzelf op straat 12 verschillende talen aangeleerd. Met de royalty’s heeft hij een internationale cursus voor gids kunnen betalen.”

**Dan zijn we er. Om op straat te overleven, ontwikkelen kinderen streetskills, futureskills die wij in onze organisaties steeds harder nodig hebben en van hen kunnen leren. En daarmee kan weer worden geïnvesteerd in de toekomst van de straatkinderen. De toekomst is rond.**

Doolaeye: “Zo is het maar net!” ■

**Referenties**

- Doolaeye, B. (2017). Over mensen-organisaties en leiderschap. In B. De Groote & J. Verhoeve (Reds.), *Goed Vaderschap*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van <https://biblio.ugent.be/publication/8521536>
- Doolaeye, B. (2019). Over wendbaarheid en veerkracht. In *Tradition in motion: Notarieel Congres Antwerpen*. Gent: Larcier.
- Raskin, A. (2014). *Streetwize: Lessen van straatkinderen voor de manager van vandaag*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.

**Jan Arnoud Ruiter** en **Katlijn Nijsmans**,  
redactie TvOO



■ Marianne Eussen

Hoe je turbulente tijden trotseert

# Windvaantjes in de storm

Veranderingen volgen elkaar in hoog tempo op. Vraagstukken zijn vandaag de dag complex en meestal niet vanuit één discipline op te lossen. Hoogleraar duurzame transitie Jan Rotmans zegt niet voor niets: “We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.” Meer dan ooit geldt de disclaimer uit de financiële wereld nu voor alle sectoren: behaalde resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Wat biedt die garantie dan wel?

In dit artikel beschouw ik teams als het windvaantje van de organisatie. Zij signaleren welke wind er waait en dat helpt de organisatie om de koers te bepalen. Ze gaan als het ware vóór de organisatie uit. In tegenstelling tot de gangbare opvatting dat teams organisatiedoelen uitvoeren. Wat vergt dat van teams en hoe kunnen we zorgen dat teams goed toegerust zijn om deze uitdaging aan te gaan? Ik ga in op drie factoren die van invloed zijn op teamontwikkeling: werken vanuit *purpose*, effectiviteit van teams en leren als tweede natuur. In de literatuur en in mijn werk zie ik hoe deze factoren samenhangen. Ze vragen een bepaalde mindset en

## Teams worden zo het windvaantje dat kan helpen bij het bepalen van de richting van het bedrijf

vaardigheden. Hoe beter het team in contact met zijn omgeving staat, samenwerkt en al doende leert, hoe scherper de organisatie aan de wind kan varen in deze turbulente tijden.

### **Werken vanuit *purpose* is aantrekkelijk**

Zingeving is voor medewerkers een belangrijke drijfveer om zich te verbinden aan een organisatie of merk. Op individueel niveau geven persoonlijke ontwikkeling en het kunnen bijdragen aan een groter geheel daar concreet invulling aan. Als je dit op organisatieniveau bekijkt, heet die drijfveer *purpose* of bestaansreden. Een bestaansreden schetst als het ware een wenkend perspectief dat het waard is om na te streven en misschien onbereikbaar (b)lijkt. Zowel klanten, medewerkers als leveranciers willen zich daar graag aan verbinden. Lars Kolind (2014) zegt het als volgt: "Onbegrensde organisaties streven een hoger doel ('purpose') na dat waarde voor de samenleving biedt. Dat doen

ze door mensen van binnen en buiten de organisatie erbij te betrekken. Onbegrensde organisaties vormen gemeenschappen van partners die een hoger doel hebben dan winst."

In mijn gesprekken met managers en teams merk ik dat het best moeilijk is om invulling te geven aan het begrip *purpose*. Een pakkende Nederlandse vertaling heb ik er ook nog niet voor, maar 'hoger doel' en 'bestaansreden' komen een eind in de richting. Bedrijven die 'alleen maar' gericht zijn op het maken van winst hebben afgedaan in de wereld van morgen en overmorgen. Een missie met een intern gerichte doelstelling, zoals de beste willen zijn, inspireren klanten én medewerkers onvoldoende. Bedrijven die extern georiënteerd zijn en zich richten op de brede context van hun activiteiten zijn aantrekkelijker. Met een *purpose* werk je aan de wereld van overmorgen.

De *purpose* van de organisatie is ook het uitgangspunt voor de bestaansreden van het team. Als team draag je namelijk bij aan het bedrijf als geheel. Maar om de ambitie van het bedrijf te realiseren, is het nodig dat het team vooruitdenkt. Hun *purpose* kan – in mijn ogen – best een stap verdergaan dan die van de organisatie. Teams worden zo het windvaantje dat kan helpen bij het bepalen van de richting van het bedrijf. De centrale vraag voor het team is hoe zij de klant én de omgeving van de klant kunnen dienen. En dat is een ander perspectief dan nu vaak gebruikelijk is. Tot nu toe worden teams ingezet om de doelstelling van het bedrijf uit te voeren en niet andersom. Hoe meer ruimte teams krijgen, hoe meer innovatie en creativiteit ontstaat, hoe wendbaarder de organisatie. En daardoor worden ze ook succesvoller.

'Samenlevingsverbanden in staat stellen om controle te krijgen over de eigen situatie en

zelfstandig een toekomst op te bouwen', is de purpose van een jeugdteam dat daarmee verder kijkt dan het kind in het gezin. Het werd vanzelfsprekend om op deze manier andere organisaties bij het traject te betrekken.

Een krachtige bestaansreden zorgt voor inspiratie en aantrekkingskracht bij klanten, medewerkers en alle stakeholders. Ze willen er graag bijhoren, ermee geassocieerd worden. Het geeft richting aan de cultuur, de strategie en het leiderschap en brengt lijn in de manier waarop je gezamenlijke waarde creëert. De volgende handvatten helpen je de purpose van jouw team helder te krijgen:

- Formuleer je bestaansreden inspirerend en overtuigend.
- Focus je op de lange termijn en de wereld buiten je organisatie.
- Hou het eenvoudig en laat het van toepassing zijn op alle stakeholders.
- Zorg dat je team zich erin herkent.

### **Sterke teams hebben *buzz* en *fizz***

Teams maken nog meer het verschil door de synergie die ze kunnen behalen. De uitdagingen van tegenwoordig zijn namelijk te groot om in je eentje op te lossen. Patrick Lencioni (2007) zegt zelfs dat sterke teams concurrentievoordeel opleveren. Juist omdat ze zo krachtig zijn. Investeren in teamontwikkeling is dus een investering in de toekomst van de organisatie. Maar wat maakt een team zo krachtig?

Katzenbach (1993) zegt dat een sterk team een kleine groep mensen met complementaire vaardigheden is die zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, met overeengekomen prestatiedoelen en een aanpak waarvoor zij wederzijds verantwoordelijk zijn. Volgens Hawkins (2017) is dat niet genoeg. Hij vult de definitie aan met de manier waarop teams samenwerken.

Een sterk team zorgt door bijeenkomsten en onderlinge communicatie voor afstemming, verhoogt het moreel, werkt met alle belangrijke stakeholders samen op een manier die de prestaties verhoogt en zorgt voor constant leren en ontwikkelen voor al zijn leden en het team als geheel.

Afgeleid van deze definities zijn de belangrijkste kenmerken van een sterk team dus:

- een duidelijke bestaansreden (purpose) waaraan de teamleden willen en kunnen bijdragen;
- gevoel voor prioriteiten binnen het team;
- afgeleide doelen die ieder afzonderlijk niet kan behalen (wederzijdse afhankelijkheid);
- (er)kennen van elkaars rol en bijdrage aan het team (zelfkennis en elkaar aanvullende kwaliteiten);
- de bereidheid te investeren in samenwerking én conflict (*engagement*);
- onderling vertrouwen (psychologische veiligheid);
- gedeeld leiderschap (eigenaarschap);
- regelmatig evalueren van eigen functioneren en leren van fouten (lerende cultuur);
- communiceren vanuit waardering en respect;
- *buzz* (plezier met elkaar) en *fizz* (plezier in het werk) hebben.

(Clutterbuck, 2020)

Moet iedereen dan volgens deze definities en kenmerken werken om goed te presteren? Nee... Een team wordt gedefinieerd door de bedoeling (purpose) en niet door de leden van het team (Hawkins, 2017). Met andere woorden: ben je een groep of een team? Als jouw purpose het niet noodzakelijk maakt om in wederzijdse afhankelijkheid te functioneren en blind op elkaar te kunnen vertrouwen, is het niet nodig om je team wel zo in te richten. Zoiets frustreert alleen maar. Deze kenmerken

zijn een soort schaal van de mate waarin je een groep of een (sterk) team bent.

In een salesteam bijvoorbeeld, met afzonderlijke, persoonlijke targets of administratief medewerkers op een financiële afdeling is men meestal niet verantwoordelijk voor elkaars werk en kunnen teamleden taak vaak prima alleen af. Zij vormen meer een groep dan een team. Al voelen zij zich een team en worden ze ook zo genoemd. Wanneer je een dergelijke groep collega's gaat aanspreken op elkaars resultaten en verplichten om samen te werken, dan leidt dat gegarandeerd tot spanningen. Dat komt de prestatie van deze groep zeker niet ten goede.

Teams die complexe problemen oplossen en/of waar veel moet worden samengewerkt met verschillende disciplines hebben baat bij een hoge mate van eerder genoemde kenmerken. Zo'n team kan ook een salesteam zijn, wanneer ze met meer mensen, misschien wel dwars door de organisatie of met een leverancier, een passend aanbod voor een klant moeten formuleren. Of een wijkteam dat een passende oplossing voor mensen met een hulpvraag zoekt, die niet zonder elkaars deskundigheid en inzet gegeven kan worden. Of een onderzoeksteam dat samen met

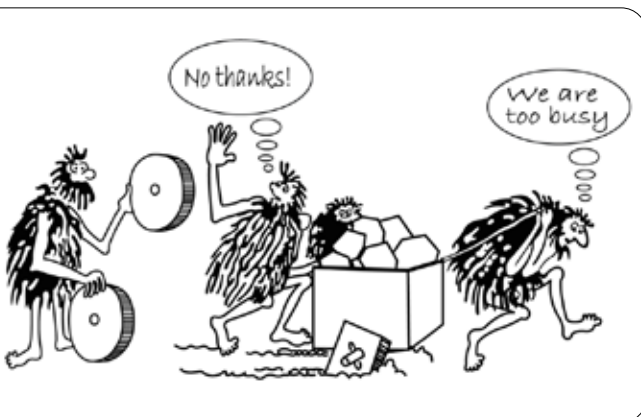
eindgebruikers over verbeteringen van een product nadenkt.

In de praktijk merk ik vaak dat mensen zich niet realiseren dat het niet genoeg is om mensen bij elkaar te zetten, enkele praktische voorwaarden voor die samenwerking te creëren en er dan vanuit gaan dat het werkt. Veel mensen werken wel met andere mensen samen, maar vormen geen daadwerkelijk team. Het besef dat er verschil is in de mate van teamvorming en dat er dan andere voorwaarden nodig zijn om goed te kunnen presteren, zorgt al voor veel duidelijkheid.

### Lerende cultuur is vliegwiel voor de organisatie

Amy Edmondson, hoogleraar aan Harvard Business School, heeft onderzoek gedaan naar teams die onder hoge tijdsdruk, complexe opdrachten moeten uitvoeren. Zij ziet werken in een team als een continu ontwikkelproces en gebruikt hiervoor het werkwoord *teaming*. Psychologische veiligheid en het ontwikkelen van een leercultuur in teams benoemt zij als belangrijkste succesfactoren voor deze teams (Edmondson, 2018). Leren is nu meestal een individuele aangelegenheid, gericht op duurzame inzetbaarheid, permanente educatie of management development. Er is vaak geen sprake van een leercultuur waarbij teams en de organisatie als geheel op een structurele manier leren van praktijkervaringen. Daardoor profiteren bedrijven nog onvoldoende van 'een leven lang leren' door hun medewerkers.

Leren zonder ruimte voor reflectie is volgens Clutterbuck (2020) oppervlakkig en reactief. Er is geen bedding om het deel te laten zijn van de dagelijkse manier van werken in het team. Ontwikkeling en reflectie moeten volgens hem een vast onderdeel van de teamagenda zijn. Nu gebeurt evaluatie vaak pas achteraf. Als je regelmatig reflecteert, kun je sneller schakelen. Daarmee kan het team flexibel inspelen op



veranderende omstandigheden. En ook sneller ontdekken dat er bepaalde vaardigheden of ervaringen ontbreken in het team.

Investeren in een lerende cultuur kan ervoor zorgen dat het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden sneller gaat en de hele organisatie ten goede komt. Zeker als je de verworven inzichten en kennis van een team structureel deelt met de rest van de organisatie. Leren gaat dus niet alleen over het verwerven van nieuwe technologie, inzichten en individuele vaardigheden, maar ook over reflectie op het functioneren van het team als geheel en de onderliggende patronen en dynamieken. Een sterk team doet namelijk een beroep op alle skills en ervaringen van de leden en niet alleen wat er nú op het visitekaartje staat.

Terug naar het voorbeeld van het salesteam, dat eigenlijk een groep is... Door het realiseren van een lerende cultuur kunnen zij de kennis en ervaring van de senior accountmanagers wél ten goede laten komen aan het hele team, zonder dat dit ten koste gaat van de individuele targets. Ze trainen als het ware als team, maar spelen een individuele wedstrijd.

In mijn werk kom ik het nog niet vaak tegen dat teams hun eigen ontwikkeling standaard op de agenda hebben staan. Maar ik herken de noodzaak om vaker stil te staan bij 'hoe we het als team doen' in plaats van maar door te jagen. Het is niet voor niets één van de principes van *agile* werken en onderdeel van de lean start-upcirkel. Als je goed wilt kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de buitenwereld is het organiseren van intervisie of themadagen niet genoeg. Leren moet een tweede natuur in het team worden om zo iedere week kleine verbeteringen te bereiken. Dat vereist psychologische veiligheid. En daarmee komen we weer bij het onderzoek van Edmondson (2018) en de kenmerken van

sterke teams uit. In hoeverre mag je fouten maken? En worden die in het team besproken om van te leren? Kun je in dialoog gaan met je teamleden of is het meer een debat met stokpaardjes en overtuigingskracht? Kun je je kwetsbaar opstellen door te zeggen dat je iets niet weet?

Met een lerende cultuur in je team zorg je voor meer balans tussen het uitvoeren van het werk (presteren), de samenwerking (relateren) en het vergroten van kennis en vaardigheden (leren). Zo ontwikkelen teamleden precies die *teaming*-vaardigheden waarmee ze in een volgend team of volgende functie in staat zijn om snel in te voegen en bij te dragen.

## Als je regelmatig reflecteert, kun je sneller schakelen

Naast een 'systeem' zoals bij 'agile werken' is een juiste mindset een belangrijke voorwaarde voor een lerende cultuur in je organisatie (Clutterbuck, 2020):

- fouten zijn een kans om te leren (*lessons learned*);
- alle ideeën en inzichten zijn welkom (diversiteit);
- leren is een gedeelde verantwoordelijkheid van het team;
- vragen om hulp en tonen van kwetsbaarheid zijn geen teken van zwakte;
- kritisch zijn op eigen werkwijze is vanzelfsprekend (olifant in de kamer benoemen);
- nieuwsgierigheid is een deugd.

Persoonlijk ben ik van mening dat investeren in sterke teams het geld dubbel en dwars waard is. Maar je kunt niet alles in één keer implementeren. Start met het formuleren

van de bestaansreden van je team en kijk daarbij verder dan je eigen organisatie en het directe resultaat. Een bestaansreden schetst een wenkend perspectief dat het waard is na te streven. Optimaliseer vervolgens de factoren voor een sterk team, zodat je beter samenwerkt en gezamenlijk verantwoordelijkheid draagt voor het resultaat. Pas wanneer je daar een aantal zaken van gerealiseerd hebt, zoals psychologische veiligheid en eigenaarschap, kun je de lerende cultuur inbedden in je team en organisatie. Gebruik hiervoor eventueel (onderdelen van) een methode zoals agile of lean start-up. Zo kun je als organisatie wendbaar te toekomst tegemoet om flexibel waarde te blijven toevoegen aan de maatschappij. ■

### Referenties

- Clutterbuck, D. (2020). *Coaching the team at work. The definitive guide to teamcoaching*. Londen, Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Hoboken: Wiley.
- Hawkins, P. (2017). *Leadership Team Coaching. Developing collective transformational leadership*. Londen: KoganPage.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kolind, L., & Bøtter, J. (2014). *Unboss*. Deventer: Vakmedianet.
- Lencioni, P. (2007). *De vijf frustraties van teamwork: Hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft*. Amsterdam: Business Contact.



***Drs. Marianne Eussen is coach en organisatieadviseur bij PALET coaching, advies en interim-management en chief empowerment officer van Empowerbox. Zij begeleidt professionals en non-profitorganisaties om hun ambities te realiseren. Ze is met name gericht op het samenspel tussen manager en het team.***

***[www.paletonline.nl](http://www.paletonline.nl) en [www.empowerbox.nl/tvoo](http://www.empowerbox.nl/tvoo)***



■ Egbert Edelbroek & Lennert Böhmer

# Meer lef en innovatie zonder crisis

**Alsmaar toenemende turbulentie vraagt van organisaties al een stevige dosis wendbaarheid. Corona doet daar nog een grote schep bovenop. Zo'n crisis geeft veel ellende, maar we leren er ook veel van en innovaties versnellen sterk. Hoe komt het dat sommige bedrijven geen crisis nodig hebben om deze versnelling te bereiken? En hoe kun je je innovatiekracht behouden als de druk van de crisis weer wegebt?**

Een crisis dwingt tot aanpassing, tot experimenteren met nieuwe manieren om de boel draaiende te houden. Dat blijkt ook in deze coronatijd in hoog tempo onverwachts vaak innovaties op te leveren. "Innovaties die

normaal anderhalf jaar tijd kosten, worden nu in tien dagen gerealiseerd," aldus de CEO van een groot Nederlands softwarebedrijf. Waar normaal de legitimering stroef gaat om buiten de gebaande paden te gaan, mag in

crisistijd veel meer en kan het veel sneller. Ook de scholen van onze eigen kinderen meldden trots dat ze in slechts twee weken waren omgeschakeld naar online onderwijs. Zo waren we in eerste instantie ook collectief verbaasd dat ze in China in acht dagen een compleet ziekenhuis wisten te bouwen. Een paar weken later ontdekten we hoeveel daadkracht en snelheid we in eigen land blijken te hebben als het echt moet. Ineens zijn velen in staat belangrijke beslissingen te nemen met beperkte informatie, met Rutte en het Outbreak Management Team voorop; '100 procent besluiten met 50 procent informatie'.

## “Never let a good crisis go to waste”

*Winston Churchill*

### Vacuüm overbruggen loont

Dit latente vermogen is deels te verklaren doordat *quick-and-dirty* nu vaker de enige optie is en we ons volledige zorgvuldigheid nu niet altijd kunnen permitteren. In vakjargon: het normaal heersende legitimeringsvacuüm wordt nu door de noodzaak opengebroken. Het legitimeringsvacuüm is het gebrek aan bewijs en ervaring dat het afwijkende pad een goed pad is. Hoe groter de afwijking van het gangbare, hoe groter het vacuüm. Uit onderzoek van Prof. Van der Sluis (2012) blijkt dit een fuik waar vooral grote organisaties veelvuldig inlopen. Zij streven naar kwaliteit en efficiency en passen daarvoor centralisatie, standaardisering en hiërarchie toe. Maar die leiden vaak tot starre regels die flexibiliteit in de weg zitten.

Je buiten de gebaande paden begeven is spannend en je weet niet welke risico's je daar tegenkomt. Daar bevindt zich het vacuüm; het gebrek aan bewijs en ervaring dat het afwijkende pad een goed pad is. Het is daarom voor organisaties lastig te legitimeren om medewerkers daar (ook

zonder crisismoments) toe te laten. Tegelijkertijd bestaat het besef dat 90 procent van wat we leren buiten de comfortzone plaatsvindt. Maar hoe kun je dat dan toch op een verantwoorde manier benutten? Bedrijven die het lukt om dit legitimeringsvacuüm te overbruggen, presteren beter op het vlak van rendement, innovatie en wenbaarheid. Zowel uit internationaal onderzoek (INSEAD: Massa & Zhang, 2008) als uit Nederlands onderzoek naar innovatie (Sprenger & Teeuwisse, 2011) blijkt dat het organisaties veel oplevert om het legitimeringsvacuüm te overbruggen en daartoe het doorbreken van de regels in zekere mate te faciliteren: betere prestaties, nieuwe kansen en hogere rendementen. Ook is de werknemerstevredenheid hoger. Hoe lukt hen dit?

### Wat doen zij slimmer?

De belangrijkste twee factoren hebben alles te maken met innovatief leiderschap en met het beter herkennen en ontginnen van het potentieel van medewerkers. Het management heeft een bepalende rol voor het klimaat door het goede voorbeeld te geven. Door zelf zichtbaar bezig te zijn met experimenteren en ook transparant te zijn als het niet tot het gehoopte resultaat leidt, dus door fouten te mogen maken. De andere factor zit hem in het benutten van het besef dat medewerkers in de praktijk vele malen veerkrachtiger en wendbaarder (en dus innovatiever) zijn dan zij zelf inschatten. De meeste medewerkers maken onnodig voorzichtige, risicomijdende besluiten doordat ze hun veerkracht vaak veel te laag inschatten. Uit onderzoek van Dylan Evans (2012) en Brené Brown (2014) blijken mensen in de meeste gevallen aanzienlijk veerkrachtiger dan zij hadden verwacht en zijn zij prima in staat zichzelf na tegenslagen te stabiliseren. Door ervaring op te doen met tegenslagen en het verwerken daarvan, kan het vertrouwen in de eigen veerkracht groeien.

Grote organisaties die hiertoe ontwikkeltrajecten inzetten (met name gericht op lef en ondernemendheid), zien hun medewerkers een sterke groei doormaken. Hierbij ontdekken medewerkers hun veranderpotentie en merken ze dat hun veranderbereidheid en ontwikkelsnelheid meegroeien. Met innovatieve, ondernemende en tevreden medewerkers tot gevolg. Jaar in, jaar uit. De specifieke focus van lef en innovatie verschilt per organisatie en de omgeving waarin zij opereren. We stemmen deze ontwikkeltrajecten daarom altijd zorgvuldig af op onze opdrachtgevers.

### **Lef, innovatie, veerkracht en wendbaarheid**

Om te voorkomen dat gebruikte begrippen als lef, innovatie, veerkracht en wendbaarheid en interpretaties daarvan door elkaar gaan lopen, geven we een korte toelichting. Van lef is sprake wanneer iemand een risico aangaat om daarmee een vooropgesteld doel te behalen. Daarbij moet angst getrotseerd worden (omdat het doel voor hem/haar belangrijk is en de uitkomst onzeker). Dit vermogen (lef) is nodig voor innovatie, ondernemerschap en wendbaarheid. Veerkracht is het vermogen om na tegenvallers de draad snel weer op te pakken en is onderdeel van wendbaarheid.

### **Hoe gebruik je deze crises optimaal?**

We geven drie tips voor organisaties en HRD-professionals.

#### **1. Expand your comfortzone**

Als je een klimaat wilt creëren waarin lef en innovatie goed gedijen, dan wil je om te beginnen een aantrekkelijke boodschap vertellen. Het veel gepredikte, maar

weinig kansrijke devies voor mensen die aan hun lef willen werken luidt *Get out of your comfortzone!* Een onaantrekkelijker advies kunnen wij niet bedenken. Buiten je comfortzone is het vervelend, daar wil je niet zijn. Veel aantrekkelijker is het perspectief dat je je comfortzone kunt vergroten. En dat je daarvoor maar af en toe kleine stapjes daarbuiten hoeft te zetten.

## Hoe groter de afwijking van het gangbare, hoe groter het vacuüm

Het perspectief wordt ook aantrekkelijker door naast organisatorische ook persoonlijke opbrengsten van lef ontwikkeling te benadrukken. Zoals het vergoten van impact, versnellen van persoonlijke groei en eerder realiseren van doelen en dromen. Een goed klimaat voor innovatie en dus lef vraagt behalve de juiste boodschap om een open dialoog. Het is belangrijk om duidelijk te zijn over welke vormen van lef je van belang vindt. Onderstaand jargon verrijkt deze dialoog en maakt beoogde doelen specifiek.

Het 'Lef Landschap' kent vijf hoofdgroepen, waarbij steeds iets anders op het spel staat. Uitdagingen in de praktijk kunnen ook een beroep doen op meerdere van deze varianten.

- Sociaal lef is nodig bij onder andere het bewaken van je grenzen, presenteren en onderhandelen. Je imago en de relatie tot anderen staat op het spel.
- Fysiek lef is nodig bij onder andere de omgang met agressieve personen of gevaarlijke dieren, stoffen of machines. Je lichaam en gezondheid staan op het spel.
- Zakelijk lef is nodig bij onder andere het alloceren van tijd en/of geld, terwijl de opbrengst onzeker is. Geïnvesteerde

resources staan op het spel als het misgaat.

- Psychologisch lef is nodig bij onder andere het loslaten van oude inzichten of overtuigingen over jezelf, anderen of situaties. Je zelfbeeld en wereldbeeld staan op het spel.
- Innovatief lef is nodig bij onder andere het ter discussie stellen van gewoonten, kaders en regels (in woord en daad). Je relatie met anderen en de status quo staan op het spel.

## 2. Organiseer en 'practice what you preach'

Je wilt dat mensen van je team of je afdeling zich innovatiever gedragen. Goed voorbeeld doet goed volgen. Volg daarbij ook het voorbeeld van innovatieve bedrijven om tijd en middelen voor experimenteren (en

implementeren van de goede ideeën) te budgetteren; boter bij de vis. Bespreek samen een streefpercentage van de omzet dat uit nieuwe diensten of producten gerealiseerd moet worden. En laat ruimte om te leren, dus om fouten te maken. Focus in zulke gevallen op leereffecten en getoond lef en waardeer het openlijk. Bespreek regelmatig welke regels wel of niet zinvol zijn. Velen voelen van nature een drempel om regels ter discussie te stellen. Formeel reflectiemomenten organiseren met juist dat als doel blijkt dan ook meer suggesties op te leveren.

Belangrijk is in dat opzicht ook de aard van de besluitvorming. Is deze meer gericht op het benutten van kansen of meer op vermijden en afwenden van bedreigingen? Innovatief gedrag bij medewerkers blijkt vaker te ontstaan

### **Praktijkvoorbeeld Antea Group**

Een concreet voorbeeld van hoe het klimaat voor innovatie in de praktijk verrijkt wordt, is de Nederlandse tak van ingenieurs- en adviesbureau Antea Group. Hier hebben ze zogenaamde innovatietafels opgezet. Het doel: innovatieve ideeën stimuleren, snel evalueren én de kansrijke exemplaren direct ontwikkelen. Elk kwartaal mogen medewerkers hiertoe tijdens lunchbijeenkomsten hun ideeën pitchen en krijgen ze feedback van een interne jury. Het leidt niet alleen tot extra productie van innovatieve ideeën. Het maakt ook voor iedereen zichtbaar dat er een veilig klimaat is waar 'afwijkende' ideeën welkom zijn en zelfs openlijk gewaardeerd worden. De innovatietafels sluiten in dat licht prima aan op hun ontwikkeltrajecten ('Heldenprogramma's') waarmee young professionals aan lef en innovatie mogen werken.

Innovatiemanager Harmen Tjeerdsma verklaart het succes door drie factoren:

1. Boter bij de vis: voor goede ideeën wordt budget vrijgemaakt voor doorontwikkeling en implementatie.
2. Commitment bij het management: de directie is altijd aanwezig bij deze lunchbijeenkomsten en alle businesslijnen committeren zich om bij elke innovatietafel minimaal één idee te pitchen.
3. Falen moet: Falen is leerzaam. Iedereen wordt daarom gestimuleerd mee te doen 'van groen tot grijs' en er vindt vooraf geen selectie plaats. Daarom gaat het oogsten van innovatie ook innovatief en met voldoende kans om te falen: snelle evaluatie (100% besluiten met 50% informatie) en direct ontwikkelen van kansrijke ideeën.

wanneer leidinggevendenden hierbij vaker focussen op kansen (en daarbij accepteren van risico's). Ook de balans tussen een meer intern of meer extern gerichte focus hangt daarmee samen. Ondernemende managers besteden meer tijd aan het volgen van ontwikkelingen (kansen) buiten de organisatie (om daar op in te kunnen spelen). Anderzijds zijn er ook managers die meer bezig zijn met de interne processen optimaliseren. Beiden zijn van belang, maar wanneer innovatie belangrijker wordt, draagt het extern gerichte type meer bij.

Het borgen van innovatie en lef begint al bij de selectie en vorming van leidinggevendenden. Het is van belang dat managementdevelopment-programma's voldoende aanmoedigen tot het vergroten van de comfortzone.

Dat gewenst gedrag (zoals innoveren en lef tonen of ontwikkelen) ook om borging vraagt middels HR-instrumenten spreekt wellicht voor zich. In dat licht is het zinvol om innovatief en moedig gedrag te vertalen in meetbare indicatoren, zodat het adequaat bevorderd kan worden door beoordelen, belonen, ontwikkelen, werving en selectie, functiewaardering en functieprofielen.

### **3. Benut en behoud draagvlak bij de homo stabilicus**

De menselijke hang naar stabiliteit en het normale ritme zit bij velen diep verankerd in ons DNA. Vooral grote organisaties zijn daarom vaak al alert op de weinig wendbare SNIMFO-medewerkers ('staat-niet-in-mijn-functie-omschrijving'). De kans om te leren van deze crisis doet zich nu voor. Deze *window of opportunity* sluit zich ook weer. Benut het momentum en het draagvlak voor verandering zolang het er is. Gelukkig zitten veerkracht en wendbaarheid ook volop in ons DNA, dus grijp je kans en ga ermee aan de slag. Enige natuurlijke weerstand is te verwachten, dus

hou vol. Ga altijd voorzichtig om met het label 'weerstand'. Zo'n label kan gemakkelijk ervaren worden als een verwijt over fout of slecht gedrag, waardoor medewerkers past echt hun hakken in het zand gaan zetten. Vaak is weerstand niets minder dan het gezonde gedrag van medewerkers om tijd te krijgen om de veranderingen echt te begrijpen en te accepteren. Een natuurlijke reactie die past bij afscheid nemen van het oude en eigen maken van het nieuwe.

## Het borgen van innovatie en lef begint al bij de selectie en vorming van leidinggevendenden

De afname van weerstand tegen verandering is meestal niet direct zichtbaar. Oordeel daarom niet te snel wanneer het zichtbaar resultaat beperkt is. Onzichtbaar kan een enorme ontwikkeling op gang gekomen zijn. Sommigen moeten eerst groeien van het niveau van zich niet kunnen voorstellen (dat ze meekunnen met een verandering), naar zich dat wel kunnen voorstellen en ook intern simuleren. Vervolgens is er een ontwikkeling naar dat ook te willen en naar de intentie om het zelfs uit te proberen. De stap van intentie naar gedrag maakt het pas zichtbaar. Bij mensen die minder snel meeveranderen, helpt het vaak om dat proces ook bespreekbaar te maken.

Draagvlak bevorderen voor innovatie en wendbaarheid vraagt naast organisatorische ingrepen (zie 2. Organiseer en *practice what you preach*) ook ontwikkelmogelijkheden op individueel niveau. Het maakt niet zoveel uit met welke je begint.

Mee kunnen komen met innovatie vraagt persoonlijke veerkracht. Individuele

copingstijlen hebben hierop veel invloed: de mate waarin mensen veranderingen en tegenslagen adequaat en tijdig verwerken. Copingstijlen kunnen meestal goed herkend en verbeterd worden. Dat geldt vaak ook voor het onderzoeken en transformeren van belemmerende gedachten, overtuigingen en gedragspatronen. Een belangrijke eerste stap is te onderzoeken of iemand vooral een *growth mindset* of meer een *fixed mindset* heeft. De eerste variant ondersteunt een veerkrachtige, constructieve, lerende houding (bij verandering of tegenslag). De tweede variant belemmert dit. Mensen kunnen onder de juiste begeleiding hun mindset op dit punt leren of afleren.

Mensen zijn natuurlijk niet onbepertt maakbaar en kneedbaar. Het nature-nurturedebat verschuift weliswaar geleidelijk richting *nurture*, maar aanleg zal altijd in belangrijke mate meespelen. Minder ontwikkelbare eigenschappen zijn in dit verband met name: een lage dispositie voor *openness to new* en een hoge dispositie voor *neuroticism*

(beiden dimensies uit de *Big Five*; bekend persoonlijkheidsmodel waarin karaktertrekken geclusterd zijn tot vijf dimensies. De andere drie dimensies van de Big Five zijn: *extraversion*, *agreeableness* en *conscientiousness*). Met minder aanleg kunnen mensen vaak nog steeds ruim voldoende groeien om met veranderingen mee te kunnen en willen. Maar niet altijd. En forceren is niet nodig. Soms is het voor alle partijen beter om iemand niet koste wat het kost binnen de organisatie te houden.

### Innovatiekracht behouden na de crisis

Onder druk worden dingen vloeibaar en is er meer draagvlak voor innoveren. Organisaties die dat benutten, willen niet terugvallen in oude routines wanneer die druk wegebt. Hoe behoud je de opgedane innovatiekracht en draagvlak voor innoveren? En hoe zorg je dat die innovaties blijven doorontwikkelen? We gaven drie tips om de crisis optimaal te benutten. Ter aanvulling en samenvatting twee conclusies:

1. Het vraagt aandacht voor en borging van op innovatie gerichte persoonlijke

#### **Praktijkvoorbeeld Optiflor**

Een concreet voorbeeld van hoe een bedrijf in de praktijk werkt aan het wendbaarder maken van haar medewerkers is Optiflor, een sierteeltbedrijf met zeven vestigingen in Nederland dat met name levert aan handelsbedrijven en tuincentra in Europa. Naast de B2B-markt worden nu ook B2C-afzetmarkten verkend. Dat vraagt om een cultuuromslag waarin medewerkers meer worden uitgedaagd buiten hun vaste werkkaders te denken en handelen (vergelijk met SNIMFO). Dat is niet niks. Het is spannend om vaste vertrouwde gewoontes en kaders los te laten.

De innovaties gericht op B2C-markten en e-commerce konden en moesten door de coronacrisis versneld worden. Productinnovator Ruud Scheffers legt uit dat iedereen overtuigd en gemotiveerd was hieraan mee te werken. Nood breekt wet doordat in de sierteelt tijdelijk een vraaguitval van 98 procent was. Hierdoor besloten ze versneld te experimenteren met een online workshop en een pop-up store voor het maken van bloemstukken op basis van een zelf te bestellen paasbox. Ook kwam er een webshop voor online verkoop van de orchideeën en is een blijvend integraal team ontstaan van productontwikkeling en marketing.

ontwikkeling. Vaak wordt dit geschaard onder de noemer sociale innovatie. De kwaliteit daarvan bepaalt de mate waarin (technologische) innovaties succesvol zijn en blijven. Leren en innoveren vergen met name psychologisch lef (vergelijk met cognitieve flexibiliteit): voortschrijdende inzichten vragen om het loslaten van huidige inzichten. Het vraagt om het bijstellen van je beeld van de wereld en vaak ook van je zelfbeeld.

2. Het vraagt ontwikkelen van een moedige mindset die beseft en accepteert dat continu crises op de loer liggen. Zowel zichtbare als onzichtbare, zowel onvoorspelbare (zoals corona) als voorspelbare, zoals vergrijzing, disruptieve automatisering, klimaatverandering en -maatregelen en niet te vergeten de klassieke groeicrisis van groeiende organisaties. Niet vanuit een verlamdende *doomsday* bril, maar vanuit een gezonde spanning. Vanuit een *growth mindset* met

de focus op kansen en ruimte voor falen. Maak van crises dus je comfortzone. Maak veerkracht en innovatie deel van je DNA. ■

### Referenties

- Brown, B. (2014). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Londen: Penguin Books.
- Evans, D. (2012). *Risk Intelligence. How to Live with uncertainty*. New York: Sion & Shuster.
- Massa, M., & Zhang, L. (2008). *Institutional Investors: Credit Supply Uncertainty and the Leverage of the Firm*. Fontainebleau: INSEAD Business School.
- Sprenger, C. & Teeuwisse, E. (2011). *Slim vakmanschap: Onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Van der Sluis, L. (2012). Hoeveel lef is ons lief, *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 2(1), 27.



**Egbert Edelbroek kwam vroeg in aanraking met tegenslagen. De veerkracht en het lef die hij daardoor ontwikkelde, transformeerden hem van puber met forse angststoornis tot serieondernemer met lef. Lef bracht hem wendbaarheid, innovatiekracht en ondernemerschap. Met als ultiem voorbeeld de start van ruimtevaartbedrijf SpaceBorn United. In 2012 startte hij Lef Academy.**



**Lennert Böhmer ontwikkelde zijn passie voor lef en ondernemend gedrag in zijn eigen ontwikkeling. Als zwaar dyslectische leerling schopte hij het tot succesvol zelfstandig trainer en adviseur. Hij begeleidt ruim 15 jaar (young) professionals van grote organisaties in de door hem ontwikkelde Heldenprogramma's. Helden zijn voor hem gewone mensen die het spannend vinden en het toch doen en daarmee buitengewone resultaten boeken.**



■ Petra Tijmstra & Espérance Blaauw

# Alles begint met kunnen en willen leren

**“Gebrek aan lerend vermogen is het analfabetisme van de 21ste eeuw.”** Deze quote van Jeroen Busscher uit zijn boek *De Leer (R)evolutie* (2018) kan het belang van kunnen en willen leren niet beter samenvatten. Het niet kunnen aanspreken van je lerend vermogen zal dezelfde gevolgen hebben voor de welvaart van mensen in deze eeuw als analfabetisme had in het begin van de 20ste eeuw. In een land als Nederland, dat afhankelijk is van de kenniseconomie, hebben we het dan niet meer over een klein groepje mensen dat buiten de boot valt, maar over de economie van ons land.

We zijn wendbaar! Althans, dat is nodig om succesvol te blijven. De wereld blijft veranderen. De megatrends die op ons afkomen doen een beroep op ons allemaal. De technologische verandering en verschuiving in economische macht maakt dat businessmodellen veranderen. Door demografische verandering, klimaatverandering en grondstoffenschaarste maken mensen andere keuzes, waar organisaties op in moeten spelen. Dit maakt het werk van iedere L&D-professional heel actueel.

### Leren en kwetsbaar durven zijn

Eén van de belangrijkste voorspellers van succes van een organisatie is de mate van adaptiviteit die een organisatie kan laten zien bij veranderingen. Bij wendbaarheid van een organisatie denkt men vaak aan het aanpassen van processen. Feitelijk begint het echter bij het lerend vermogen en de mindset van mensen. Wendbaar zijn vraagt om innovatie, om nieuwe manieren van werken. En innoveren begint altijd met het zoeken naar nieuwe wegen en dingen uitproberen. Het vraagt dat mensen zichtbaar puzzelen met iets waarvan de uitkomst niet altijd vooraf vaststaat. Het vraagt dat we leren en dat we kwetsbaar durven zijn. Of zoals Brené Brown het zegt: *“Vulnerability is the birthplace of innovation, creativity and change.”*

Er zijn steeds meer organisaties die vanuit die wens om wendbaar te zijn ervoor kiezen om de ontwikkeling van het lerend vermogen van hun mensen te verankeren in hun *way of working*. Als L&D-professional kun je je werk dus niet los zien van het grotere geheel. Het ontwikkelen van een lerende organisatie begint met verankering in de bedrijfscultuur (normen, waarden, ongeschreven regels, rituelen en symbolen). Dit draagt bij aan het blijvend relevant zijn als organisatie. In een kenniseconomie is dit elementair, maar helaas nog niet vanzelfsprekend.

### Willen en kunnen leren

Het vertrouwen dat je als kind hebt in jezelf als je leert lopen, fietsen, voor het eerst een hut gaat bouwen of een vuurtje gaat stoken, is groter dan je angst om te falen of het niet perfect te doen. De wil om iets te leren is dan zo groot dat je er blauwe plekken en pleisters voor over hebt, je zag dit bijna als trofeeën van je inzet. De veiligheid en stimulans die je omgeving je geeft, zorgden ervoor dat je de valpartijen voor lief kon nemen en doorging. Als lerend kind zagen we onze inzet, uitdagingen aangaan, obstakels overkomen, falen, leren van het succes van anderen en constructieve feedback als logisch onderdeel van de weg naar iets nieuws.

Innoveren begint altijd met het zoeken naar nieuwe wegen en dingen uitproberen

Op weg naar volwassenheid verschuift de focus van je omgeving steeds meer van inzet naar een specifiek resultaat. Uit onderzoek blijkt dat in die periode kinderen al een *fixed* of een *growth* mindset ontwikkelen. Goede leraren (pedagogen, opvoeders, leerkrachten) geloven in de ontwikkeling van intelligentie en talent en zijn gefascineerd door het leerproces. Deze mensen waarderen ontwikkeling boven resultaat en zullen dit in hun voorbeeldgedrag en feedback meegeven. Los van je persoonlijkheid is de kans dat je een *growth* mindset ontwikkelt als je deze mensen bent tegengekomen in je jeugd groter dan als je de pech had dat jouw opvoeders / leraren meer waardering hadden voor resultaten en successen. Dweck waarschuwt in haar boek om beducht te wezen voor succes. Het is een risicofactor voor het ontwikkelen van *fixed* mindset.

In de werkdynamiek lukt het niet iedereen om de onbevangingheid en plezier in het altijdurende leerproces te behouden. Mensen ontwikkelen angst om bijvoorbeeld na een succes te falen, worden onzeker van feedback en gaan obstakels en uitdagingen uit de weg en hopen zo succesvol te zijn en carrière te maken. Tekenen van een fixed mindset. We ontwikkelen hierdoor met elkaar een cultuur waarin fouten maken, deze accepteren en ervan leren, geen vanzelfsprekendheid is. Dit zit onze innovatie, creativiteit en ontwikkeling in de weg om op langere termijn succesvol te zijn in deze snel veranderende wereld.

De vraag hoe mensen met zelfvertrouwen kunnen en willen leren in je organisatie, is elementair voor de toekomst van elke organisatie

In de accountancy wordt dit nog eens versterkt doordat accountants zijn opgeleid om informatie te controleren op fouten, zodat de informatie een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid en de maatschappij op basis daarvan de juiste keuzes kan maken. Zij geven daarmee vertrouwen en houvast aan de maatschappij. Tijdens het werk en in de opleiding worden nauwkeurigheid en betrouwbaarheid als de meest belangrijke kwaliteiten gezien. Dat maakt fouten maken, of het accepteren van het feit dat je fouten maakt, niet eenvoudig.

Ook bij PwC vonden wij het accepteren van fouten niet altijd makkelijk. Met vallen en opstaan zijn wij tot het inzicht gekomen dat we eerst de fouten moeten accepteren om er daarna met zoveel mogelijk mensen van te leren. In plaats van 'de fout' weg te stoppen en er niet meer over te spreken, vinden we

het steeds makkelijker om fouten te delen of hulp te vragen als we het niet weten.

### **Fouten accepteren, hoe doen we dat?**

Door dingen uit te proberen, daar succesvol in te zijn, maar ook soms vol te falen en daarvan te leren. Wij dachten bijvoorbeeld toen we begonnen dat de oplossing om het leren van fouten te stimuleren zat in trainingen en interventies rond feedback en coaching. En na een aantal prachtige sessies over dit onderwerp bleek uit onze interne personeelstevredenheidsonderzoeken dat men geen enkele verbetering ervaarde in de feedback en coaching op de werkvloer. We waren volledig voorbijgegaan aan de basis: een veilige leeromgeving.

Daar kwamen we achter door onze samenwerking met de Universiteit van Maastricht. Uit hun wetenschappelijk onderzoek bleek het belang van psychologische veiligheid en een veilige leeromgeving is. Leren en veranderen zijn niet mogelijk zonder het ervaren van psychologische veiligheid. Eigenlijk heel logisch. Wanneer je leert fietsen, dan doe je dat ook op een goed passende fiets, in een omgeving zonder al te veel auto's met iemand die vertrouwen heeft in jouw kunnen en die jij vice versa ook vertrouwt dat hij of zij je opvangt als het misgaat. Kortom: in een veilige leeromgeving. Samen met de Universiteit van Maastricht zijn wij gaan kijken wat onze focuspunten zijn om een veilige leeromgeving te creëren voor onze mensen. Dat werd onze eerste stap.

### **Stap 1. Focus op een veilige leeromgeving**

Hierin hadden we de volgende aandachtspunten:

- connectie maken;
- echt aanwezig zijn en luisteren;
- waardering tonen voor en ieders bijdrage;
- kwetsbaarheid tonen; gevoel, dilemma's



Figuur 1. Focussen op een veilige leeromgeving (bron: PwC)

- en fouten durven delen;
- gelijkheid, waarbij alle perspectieven ertoe doen.

We hebben de praktijk meegenomen door dit concept. We hebben vaktechniek met gedragsmatige aspecten in trainingen gecombineerd. Dit hebben we verpakt in praktische tips en handvatten en verwerkt in de trainingen en de communicatie. Ook spelen de change agents binnen verschillende functielagen een belangrijke rol. Zij zijn met hun voorbeeldgedrag in hun opdrachten een inspiratiebron voor hun collega's, waardoor ze een olievlekwerking hebben gerealiseerd en nog steeds realiseren op de werkvloer. De mooie voorbeelden die daaruit voortvloeien, hebben zij gedeeld om anderen te inspireren en aan te zetten tot ander gedrag. Maar uiteindelijk is één van de belangrijkste succesfactoren de rol die het bestuur van onze accountancypraktijk, de Assurance Board, gekozen heeft. Zij zijn in het leerproces gestapt en samen met de praktijk openlijk gaan leren en reflecteren, onder andere op het accepteren dat we als mensen fouten maken. Met dit voorbeeldgedrag konden we samen anders gaan kijken naar fouten. Zo was de rol die de voorzitter van de Assurance Board nam tijdens de onboarding van de bijna 180 starters voor velen een inspiratie

over hoe om te gaan met fouten en ervan te leren. We zien nu ook op basis van de interne personeelstevredenheidsonderzoeken verbetering op de ervaringen rondom coaching en feedback.

### **Stap 2. De introductie van de growth mindset**

Vanuit de basis van een veilige leeromgeving hebben we ons gefocust op het ontwikkelen van een lerende mindset. We hebben specifiek gekozen voor de growthmindset-theorie van Carol Dweck. Een wetenschappelijk bewezen theorie, waarbij inspanning en doorzettingsvermogen een belangrijke rol spelen bij willen en kunnen leren. De basisgedachte achter de growth mindset is het geloof dat mensen zich altijd kunnen blijven ontwikkelen. Het besef dat onze hersenen plastisch zijn en altijd nieuwe verbindingen kunnen maken, waardoor IQ ontwikkelbaar is. De vijf elementen die Carol Dweck benoemt, zitten deels in ons systeem en onze cultuur. Andere elementen nog niet, zoals het succes van anderen zien als kans om te leren en tegenslagen zien als startpunt van groei en ontwikkeling.

We coachen nu onze mensen op het zelf ontwikkelen van hun growth mindset vanaf de

start van hun carrière bij PwC in de Associate Academy. Auditwerk is altijd teamwerk. Het coachen van elkaar zit standaard in de manier waarop wij dagelijks werken. Je hebt standaard coaching on the job en alle collega's hebben een careercoach, een collega met wie ze kunnen sparren over zichzelf en hun carrière. We trainen onze jobcoaches en careercoaches daarom specifiek in:

- het gericht feedback geven op inzet en proces in plaats van op resultaat;
- het bevragen van hun collega's, hen uit te dagen en obstakels niet vooraf weg te nemen;
- het feedback geven vanuit waarderend perspectief (benoemen van kwaliteiten);
- het ontwikkelen van conceptueel denken bij starters;
- het aandacht geven aan de gebruikte strategieën om te komen tot het antwoord.

Samen met de Universiteit van Maastricht zijn wij aan het kijken hoe we dit nu verder vorm kunnen geven. Zo doen zij bijvoorbeeld onderzoek naar de manier waarop wij reviewen en coachen en kunnen wij heel gericht interveniëren op basis van die uitkomsten.

### De toekomst van Learning & Development in organisaties

"Gebrek aan lerend vermogen is het analfabetisme van de 21ste eeuw." Het citaat waarmee we begonnen, benoemt eigenlijk al hoe groot het belang is van Learning & Development voor een organisatie. We hopen dat we jou ook mee hebben kunnen nemen in onze ideeën over het belang van een lerende organisatie en hoe een organisatie daaraan kan werken.

De megatrends die op ons afkomen, brengen geen kleine veranderingen met zich mee en de gevolgen daarvan zullen voor iedereen merkbaar zijn. Dat betekent dat de focus van een L&D-afdeling naast de praktische uitvoering van leertrajecten ook gericht moet zijn op een toekomstvisie voor de organisatie. Dan kun je als L&D-specialist een strategische rol nemen. Strategisch nadenken over de uitdagingen die op jouw organisatie afkomen, de *future skills* die voor jullie van belang zijn in kaart brengen en een visie hebben op hoe jouw organisatie daar naartoe kan werken, zijn voor de toekomst van elke L&D-afdeling cruciaal.

Als wij nu een advies zouden mogen geven aan L&D-afdelingen, dan zou dat zijn om vanuit die heldere visie bij te dragen aan een



Figuur 2. Feedback geven op inzet en proces (bron: PwC)

cultuur waarin 'leren' een vanzelfsprekende waarde is. De vraag hoe mensen met zelfvertrouwen kunnen en willen leren in je organisatie, is elementair voor de toekomst van elke organisatie. Hoe een organisatie die vraag oppakt, bepaalt de innovatiekracht, wendbaarheid en uiteindelijk het bestaansrecht. Ter inspiratie willen we je daarom graag de volgende quote meegeven uit het boek *Authentic Confidence* (2019), van Jacqueline Brassey, Nick van Dam en Arjen

van Witteloostuijn: *"Authentic confidence is inner peaceful awareness of true capabilities, values and purpose. You acknowledge and are okay with your insecurities about your competence, and you deal with these insecurities in an action-orientated and skillful way. This comes with trusting that you can succeed in the task that you accept, and that you have the courage to decline or seek help for those challenges you are not yet capable of, or which are not aligned with your values."* ■



***Drs. Petra Tijmstra RA werkt sinds 2002 bij PwC. Als change agent en teamlead van het cultuur- en gedragsteam werkt zij al enkele jaren aan cultuurverandering binnen PwC. Daarnaast adviseert ze in de Redactieraad CEA (Commissie Eindtermen Accountantsopleiding) over de toekomst van de opleiding tot Registeraccountant.***



***Espérance Blaauw is in maart 2020 toegetreden tot het cultuur- en gedragsteam bij PwC. Zij is verantwoordelijk voor het verwerken van gedragelementen in onder andere het L&D-curriculum. Naast haar werk is zij auteur van een serie kaartensets over persoonlijke ontwikkeling, waaronder 'Ontwikkel je mindset' (2020) over het ontwikkelen van een growth mindset.***





## **Column**

**Relaties: that is where the magic happens**

*Lidewij van der Sluis*

46

## **Safety first**

**Van risico naar veiligheid in een vernieuwde context**

*Anne Boon & Wouter Robijn*

48

## **Van comparatieve naar persoonlijke excellentie**

**In gesprek met Marianne van Woerkom**

*Jolanda Botke*

55

## **Werken en leren in tijden van corona**

**Onderzoeksresultaten**

*Cristel van de Ven*

59

## **De toekomst van organisatieontwikkeling**

**Inspiratie bieden door spel en speelsheid**

*Jaap Boonstra*

66

## Relaties: that is where the magic happens



**Als een organisatie flexibel moet zijn of agile, zoals dat ook wel wordt genoemd, wat betekent dit dan voor leidinggevendenden? Welke cultuur heeft een wendbare organisatie? In mijn nieuwste boek *Varen in de mist* ga ik hierop in. Op basis van analyses van organisaties die veerkrachtig (*resilient*) zijn gebleken, heb ik modellen ontwikkeld die aangeven hoe organisaties zorgen dat zij flexibel zijn en zich snel aanpassen aan veranderende omstandigheden. Deze twee eigenschappen blijken namelijk van levensbelang te zijn. Hoe groter de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen, hoe meer agile organisaties zijn. De titel van het boek had daarom ook *Agile Management* kunnen zijn, als synoniem voor *Varen in de mist*.**

*Varen in de mist* is in het boek de metafoor voor je verantwoordelijkheid nemen om een team en/of een organisatie door onbestendige periodes heen te loodsen. Er is veel nieuwe kennis voorhanden waarmee leidinggevendenden hun risicomanagement met moderne leiderschapstechnieken handen en voeten kunnen geven. Deze kennis biedt tools om op een wetenschappelijke verantwoorde manier leiding te geven en collega's te geven wat zij nodig hebben om optimaal te functioneren.

### Mensenwerk

Deze kennis kan leidinggevendenden en daarmee teams en organisaties een boost geven. Dat leidinggeven een vak is, is al langer bekend, maar wat dat vak inhoudt in een tijd waarin veel mensen zijn besmet met het individualiseringsvirus, is voor veel leidinggevendenden nog een zoektocht. Zeker nu het fysieke persoonlijke contact ook nog eens onder druk staat. Hoe krijg je tegen deze achtergrond collega's in beweging om hen tegen betaling een bijdrage te laten leveren aan het meedeinen van de organisatie op de golven van de tijd? Hoe kan een leidinggevende een team of een organisatie laten bloeien en bruisen? En wat kan een managementteam doen om de bemanning te laten dansen en glanzen? Het antwoord op al deze indringende vragen is volgens de wetenschappelijke literatuur hierover eenduidig, namelijk 'in relatie met de ander'. Leidinggeven aan collega's is mensenwerk waarbij het gaat om het in verbinding staan met mensen in de organisatie als ook buiten de organisatie. Immers, medewerkers zijn potentiële klanten of andere externe belanghebbenden en klanten zijn potentiële medewerkers of andere interne belanghebbenden. Leidinggeven is dan gelijk aan weten wat de ander bezighoudt en wat de ander nodig heeft om te bloeien en groeien, en daar vervolgens naar handelen. Een goede leidinggevende zet niet zichzelf maar de ander in het middelpunt.

Ondanks alle kennis die er verder is over hoe en wanneer het precies werkt tussen mensen, blijft de essentie van relaties nog steeds een mysterie, ook in arbeidsrelaties. Soms werkt het en soms werkt het om verklaarbare en onverklaarbare redenen niet. Het is de taak van

leidinggevend in organisaties om het, linksom of rechtsom, te laten werken tussen mensen. Het resultaat daarvan zijn optimaal functionerende medewerkers en teams, inclusief het managementteam. Dát doel nastreven is agile management.

### Verbinding

Flexibele en wendbare organisaties bestaan uit mensen die samen een cultuur vormen waarin een collectieve vechtersmentaliteit de boventoon voert. Ze hebben een gezamenlijke drive, ze leren van en met elkaar, ze passen zich razendsnel aan elkaar en aan de omstandigheden aan, en er wordt samengewerkt. De verbindingen tussen mensen houden de organisatie boven water en maken de organisatie wendbaar en weerbaar.

HR-beleid gericht op agile management bestaat dan onder andere uit:

- het bouwen aan teams die als een *winning team* functioneren;
- het helpen van teams en organisaties om een bewegend geheel en daardoor agile te worden;
- het selecteren van leidinggevend die het collectieve belang centraal stellen;
- het trainen van leidinggevend op het zijn van een leidinggevende – in normerend gedrag als werkgever;
- het trainen van leidinggevend op het hebben van een voorbeeldfunctie – in normerend gedrag als werknemer;
- collega's inspireren en motiveren om samen te werken ten behoeve van het collectieve doel.

Want als er één ding als een paal boven water staat in agile management, is het wel dit: Het zijn niet mensen die teams en organisaties wendbaar, flexibel, weerbaar, *futureproof*, en wendbaar maken en boven water houden als het mistig is, maar dat zijn relaties tussen mensen. Ofwel, in menselijke relaties zit de energie. *That's where the magic happens.* ■

**Lidewey van der Sluis**, is hoogleraar *Strategisch Talentmanagement* aan de *Nyenrode Business Universiteit* en daarnaast werkzaam als spreker, adviseur, en omdenker.



■ Anne Boon & Wouter Robijn

# Safety first

Van risico naar veiligheid in een vernieuwde context

**De toekomst van werken is verbonden aan technologie. De toekomst is veranderd en dat vraagt om innovatiever samenwerken. Snelle en korte sprints. Minder of geen hiërarchie en meer verantwoordelijkheid. Maar gaan we niet iets te snel? Missen we iets? In dit artikel lees je hoe je psychologische veiligheid kunt ontwikkelen en hoe zich dat vertaalt in onze nieuwe manier van werken.**

### **Situatie 1: De eerste virtuele meeting met een nieuw (project)team**

Iemand neemt het woord en gaat door de agenda. Een aantal teamleden haken snel in, met het gekende verhakkelde geluid tot gevolg. De hoop op een vlotte vergadering vergaat je. Er is niet echt een systeem afgesproken om aan het woord te komen. Na twintig minuten hebben jij en enkele andere projectleden nauwelijks iets ingebracht. Aan het einde wordt snel een nieuwe meeting ingepland om de agendapunten die vandaag wegens 'tijdgebrek' niet besproken werden, op te nemen.

### **Situatie 2: Je zit in de zoveelste meeting van de dag**

Topic: brainstorm! De voorzitter vertelt enthousiast hoe ieders mening telt en hij ieders ideeën op tafel wil krijgen. Maar dan haspelt hij punt na punt zijn eigen ideeën af. Na elke 'monoloog' vraagt hij snel: nog ideeën? Nee? Om dan verder te gaan met het volgende. Niemand voelt zich geroepen om ertussen te komen.

### **Situatie 3: Je merkt een kleine fout op in het werk van een collega en wilt dit aankaarten**

Omdat deze collega er al enkele weken heel druk uitziet, vermoed je dat die feedback wel eens lastig zou kunnen vallen en de sfeer zou kunnen omslaan.

Drie situaties die misschien herkenbaar zijn. Wat zou jij doen? 'Hangt er vanaf', is een antwoord dat we nogal vaak terugkrijgen. En inderdaad, dat hangt van veel factoren af: van jouw rol in het team, van je motivatie, hoeveel je hebt geïnvesteerd in het bereiken van de teamdoelen, hoe druk je eigen agenda is, et cetera. Maar zelfs als je erop gebrand bent om een goed resultaat neer te zetten en jouw agenda absoluut geen inefficiëntie toelaat, is het niet eenvoudig om ertussen te komen

in deze situaties. Hoe 'eenvoudig' je deze situaties inschat, hangt af van jouw gevoel van veiligheid.

### **Veiligheid als katalysator voor teamwork**

Onze maatschappij is blijvend op zoek naar systemen en structuren om veiligheid op een dagelijkse basis te verhogen of garanderen. Op het werk is de relevantie van veiligheid niet enkel te vinden in risicoberoepen zoals bijvoorbeeld kraanmachinisten, verpleegkundigen, bouwvakkers of veiligheidsagenten, die in fysiek onveilige werkomstandigheden terecht zouden kunnen komen. Naast fysieke veiligheid (lees: niet hoeven te vrezen voor situaties die een fysieke bedreiging kunnen vormen), is ook psychologische veiligheid van belang om duurzaam te kunnen samenwerken. We bevinden ons steeds meer in een nieuwe en onvoorspelbare context. Welke plaats neemt veiligheid daarin in?

Psychologische veiligheid krijgt sinds 1999 veel aandacht vanuit de hoek van arbeids- en organisatiewetenschappers. In dat jaar publiceerde Amy Edmondson haar artikel *Psychological safety and learning behavior in work teams*, een publicatie die als katalysator werkte voor verder onderzoek naar de waarde van psychologische veiligheid in een context van werk. Het concept is te definiëren als de subjectieve inschatting van een individu dat zijn context (team, groep, departement, vergadering) veilig is om sociaal risicovol gedrag te stellen. Het gaat hier natuurlijk niet om gedrag als naakt door de gang rennen of je leidinggevende openlijk uitschelden. Grosso modo gaat het stellen van sociaal risicovol gedrag over 'zeggen wat je denkt': 'domme' vragen stellen, fouten openbaar maken, gekke ideeën opperen, lastige feedback geven of ontvangen, onpopulaire meningen beluisteren, conflicten aangaan, et cetera. Wanneer teamleden niet vrezen dat dergelijk gedrag

hen de kop zal kosten, maar wel in tegendeel open onthaald zullen worden, is het team psychologisch veilig.

Waarom loont het om te investeren in psychologische veiligheid in jouw team(s), departement, organisatie, maar ook je relaties buiten het werk? Omdat het zijn nut bewezen heeft. Een meta-analyse (een onderzoek dat een groot aantal studies combineert en zorgt voor een robuustere interpretatie van de resultaten) van Sanner en Bunderson (2015) die meer dan 2500 teams onderzocht, rapporteert een zeer sterke relatie tussen psychologische veiligheid en teamleren (populatiecorrelatie van 0,58), en een sterke relatie met teamprestaties (populatiecorrelatie van 0,32). Met andere woorden: teams waarin medewerkers zich psychologisch veilig voelen, zullen het verst komen.

### ***Van team naar teaming***

Veel mensen kijken naar teams als een statisch gegeven. Een vaste groep mensen die samenwerken voor een gedeeld doel. Maar klopt dat nog? Wat als je team anders is voor elke klant of patiënt? Wat als je in een (tijdelijk) projectteam zit? Wat als er vaak collega's bijkomen of weggaan? Wat als je in meerdere teams zit, waarbij je verschillende rollen opneemt? Wat als je in elke shift met anderen samenwerkt? Het concept team biedt vaak geen antwoord, het werkwoord teaming wel. Het gaat niet over de structuur, maar over wat je samen doet. Vaak is er geen tijd meer om elkaar rustig te leren kennen, of organisch een manier van samenwerken te laten groeien. Daarnaast is een hecht team vormen geen doel op zich. Het doel ligt net buiten het team: het gewenste resultaat neerzetten. En als doelen

aangepast worden, zo ook het team. Teaming is dus het actief omgaan met een (vaak) snel veranderende context, een team bouwen en ontwikkelen terwijl teamleden aan het werk zijn, teamwork on the fly. Omwille van de flexibiliteit van teaming ten opzichte van klassieke teams, is effectief teamen (door het ontwikkelen van een heldere visie, efficiënte organisatie en veilige samenwerking) een essentiële bouwsteen voor het leren in moderne (en toekomstige) organisaties.

### **Safe teaming**

Met ons toenemende inzicht in de rol van psychologische veiligheid in allerlei samenwerkingsverbanden (virtueel versus face to face, kortstondig versus relatief vast), rijst ook de vraag hoe psychologische veiligheid tot stand komt. Hoe kun je als teamlid, teamleider of coach psychologische veiligheid stimuleren? Helaas vinden we in wetenschappelijk onderzoek weinig zekere antwoorden op deze vraag. Hieronder volgen twee inzichten die zich – gecombineerd – wel laten vertalen in acties.

#### ***1. There is an I in teaming***

Een hele tijd werd aangenomen dat het voor een team volstond om gemiddeld gezien hoog te scoren op psychologische veiligheid: onderzoekers bevestigden dat teams die door de teamleden gemiddeld gezien als veilig worden ingeschat beter presteren, beter omgaan met complexiteit en stressoren en meer leren. Deze bevinding staat nog steeds, al dient ze genuanceerd te worden: niet het gemiddeld niveau van veiligheid in een team is wat maakt dat het vlot draait, maar wel het geheel van individuele percepties. Het verschil tussen beide is eenvoudig visueel te maken (zie tabel):

Team A	Team B
7	6
7	5
2	4
4	4
4	5

Hoewel beide teams gemiddeld gezien even veilig zijn, staat team B er beter voor. Onderzoek zoals dat van Boon en Dochy (2017) wijst uit dat niet enkel het gemiddelde, maar vooral de variantie in psychologische veiligheid tussen teamleden de sterkste samenhang vertoont met effectiviteit. Hoe meer teamleden verschillen in hun oordeel over de veiligheid van de context, hoe minder kans een team heeft om effectief te zijn. Dat impliceert dat niet het groepsgevoel, maar wel het individuele gevoel van veiligheid doorslaggevend is voor de werking van een team. En net daar zit de 'I' in teaming.

## 2. The proof of the pudding...

Psychologische veiligheid is niet alleen een stimulant voor constructief overleg, reflectie en zinvolle discussies, het is ook een gevolg van deze teamprocessen. Dat het gevoel van psychologische veiligheid een katalysator is voor constructieve conflicten, reflectie, open communicatie, teamleren, et cetera, staat als een paal boven water. Recent onderzoek toont echter aan dat het ook exact deze processen zijn die psychologische veiligheid doen groeien of ondermijnen: door open te communiceren, lastige feedback te geven, reflectie te initiëren 'bewijst' een context zich als het ware veilig te zijn. Net daarom maken we van veiligheid een werkwoord, *safe teaming*: veiligheid groeit juist door het conflict aan te gaan, de lastige feedback te beluisteren, je mening te delen, et cetera. Je moet ervoor werken. En als er één ding is dat 'ervoor werken' vraagt dat je absoluut zelf in de hand hebt, is het durf.

## Working apart together?

Teams komen er in alle vormen en maten. En samenwerkingsvormen evolueren, vandaar de evolutie naar teaming. Maar ook technologie heeft impact op teaming: virtueel samenwerken, bijvoorbeeld, is al lang in opmars en is niet meer weg te denken sinds COVID-19 het jaar 2020 kaapte. Hoewel *working apart together* het voor velen mogelijk maakt om aan de slag te blijven, merken organisaties en medewerkers dat het niet evident is om volledig (of grotendeels) virtueel te werken. Communicatie is niet hetzelfde, je mist non-verbale communicatie en informele momenten vlak voor of na een meeting. Volledig virtuele teams bestaan echter

Teams waarin medewerkers zich psychologisch veilig voelen, zullen het verst komen

nauwelijks. Zelden is een team een strikt virtueel team versus een puur fysiek team. Tegenwoordig gebruiken alle teams bepaalde digitale technologie (bijvoorbeeld e-mail, videoconferencing, gedeelde documenten) om de taken te coördineren en goed uit te voeren. De mate van virtualiteit wordt bepaald door de technologie, maar ook door de mate waarin je samenwerkt of eerder naast elkaar werkt en wat voor informatie je deelt. Hoe virtueel is jouw team? Stel jezelf volgende vragen:

- Hoe vaak zien we elkaar fysiek ten opzichte van virtueel?
- Werken we synchroon (op hetzelfde moment aan hetzelfde) of asynchroon (ieder werk apart en dan wordt er gedeeld, waarop verder gewerkt wordt)?
- Hoe rijk is je (virtuele) communicatie (geluid, video, tekst of een combinatie)?

Onderzoek, zoals dat Schaubroeck en Yu (2017), toont aan dat het virtuele karakter

van zo'n situatie een vlotte uitwisseling van informatie bemoeilijkt en het gemakkelijker maakt om mee te liften op het werk van teamleden (*free riding*). Het gebrek aan face-to-face-communicatie maakt het moeilijker in te schatten hoe je teamleden reageren op je ideeën, je feedback, laat staan het conflict dat je aangaat. Daarnaast wordt deze virtuele manier van werken vaak gekenmerkt door onvoorspelbaarheid (Hoch & Kzolowski, 2014). In zijn totaliteit zorgt dat ervoor dat virtuele teams (tegenover niet/minder virtuele teams) minder effectief zijn en teamleden in virtuele teams minder tevreden zijn met hun team dan hun collega's in niet of minder virtuele teams (Schaubroeck & Yu, 2017).

## Psychologische veiligheid start dus met de acties van elk teamlid

Dus moeten we een hoge mate van virtualiteit te allen tijde vermijden? Niet noodzakelijk. Omdat teams meer en meer gebruik maken van virtuele media als (soms enige) communicatiekanaal, is ook het onderzoek naar virtuele teams in opmars. Recent onderzoek geeft alvast inspiratie om met de uitdagingen van virtueel teamwerk om te gaan. Psychologische veiligheid kan voorkomen dat de onzekerheid, die gepaard gaat met virtueel samenwerken, een verlamdend effect heeft. Onderzoek bevestigt dat psychologische veiligheid voor spontane communicatie in virtuele samenwerking zorgt. Dit positieve effect zet zich – net zoals in andere contexten – voort in meer teamleren, tevredenheid en teamprestaties ondanks de virtualiteit (Ortego, Sanchez-Manzanares, Gil & Rico, 2010). Net als in andere nieuwe vormen van samenwerken als agile en zelfsturing, is psychologische veiligheid een belangrijk voorwaarde voor samenwerken.

### Hoe gaat dat dan in de praktijk?

Bovenstaande inzichten laten zich vertalen in vijf veiligheidsinitiatieven. Deze acties zijn van toepassing in traditionele teams, maar zijn de opstap van team naar teaming en passen dus perfect passen binnen nieuwe organisatievormen.

1. Bouw een soft frame: daag je team uit om regels op te stellen en afspraken te maken. Haalbaar, eenduidig, relevant. Je kunt dit doen bij de start van een nieuw projectteam, maar herhaal dit ook gerust als er iemand nieuw in je team start of als je manier van werken evolueert.
2. Durf rolmodel te zijn: iemand moet het risico nemen om als eerste naar de regels te handelen. Dat vraagt moed en vertrouwen in je collega's. Als niemand die eerste stap zet, zijn jullie afspraken niet meer dan holle woorden op een mooie post-it. Jullie soft frame zal je hierbij helpen.
3. Herken en erken zij die het durven na te leven. Een complimentje en bevestiging doet wonderen. Dit nodigt anderen ook uit om dit te doen.
4. Geef feedback bij 'afwijken'. Spreek je collega's aan en wijs hen op jullie teamregels. Vraag zeker door naar het 'waarom' en vraag ook of jij kunt helpen met het toepassen van jullie afspraken. Hetzelfde geldt voor nieuwe teamleden: nodig hen uit om hun mening te delen tijdens een meeting, een conflict toch aan te gaan of feedback te geven aan anderen.
5. Durf consequenties af te spreken bij langdurig 'schenden van de afspraken'. Een veilige omgeving is geen omgeving waarin alles mag. Je maakt gewoon afspraken zodat het duidelijk is wat mag, maar ook duidelijk wat de consequenties zijn van wat niet mag. Heb je meer handen en voeten nodig bij deze initiatieven? Je vindt ze in *High Impact Teaming*, van Decuyper, Raes, en Boon (2019).

En nu concreet? Neem de tweede situatie die we in het begin van dit artikel schetsten, maar dan vanuit een ander perspectief:

### **Situatie 2: Je zit in de zoveelste meeting van de dag**

Deze meeting is anders: je organiseerde een brainstorm! De ideeën die vandaag gegenereerd worden, zijn de basis voor het opstellen van jullie vijfjarenplan. Als voorzitter heb je je dan ook grondig voorbereid: discussietopics genoteerd, zelf al wat ideeën verzameld, vorige successen en failures opgezocht, et cetera. Je start de meeting met enkele afspraken: ieders mening telt, elk idee is waardig om op tafel te komen. De virtuele tafel dan, want gezien de COVID-19-pandemie belt iedereen virtueel in van thuis uit. Na een kwartier merk je dat er weinig respons is. Je doet je best om stiltes te laten vallen, maar aan de andere kant van de verbinding blijft het akelig stil. "Nog ideeën? Nee? ... Oké, volgende dan maar."

Hoe zou jij de stilte van je collega's interpreteren? Zijn ze niet akkoord of gewoon niet betrokken bij deze vergadering? Hebben ze niets in te brengen en is het een soort wie-zwijgt-stemt-toe-stilte? Hapert de connectie? Voelen ze zich niet aangesproken of zijn ze mentaal afwezig? Of moeten ze tijdens deze meeting toevallig ook de kinderen entertainen? Gebruik hier bijvoorbeeld veiligheidsinitiatief 1: bespreek (opnieuw) de regels en kom tot duidelijk gedeelde afspraken. Spreek ook diegenen aan die niets zeggen (veiligheidsinitiatief 4) en erken diegenen die het wel durven (veiligheidsinitiatief 3). Ook virtueel bewijzen deze initiatieven hun waarde.

Psychologische veiligheid start dus met de acties van elk teamlid. Traditioneel, virtueel of iets totaal anders. Deze veiligheid is nodig en je hebt het zelf in handen. ■

### **Referenties**

- Boon, A., & Dochy, F. (2017). The worst enemy to creativity is team-doubt: The power of team creative efficacy to foster team processes of learning and creativity, and team effectiveness. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*, 1(1), 1-14.
- Decuyper, S., Raes, E., & Boon, A. (2019). *High Impact Teaming: Bewust, effectief, efficiënt samenwerken*. Amsterdam: Business Contact.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Newman, A. Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Ortega, A., Sanchez-Manzannares, M., & Gil, F. (2010). Team learning and effectiveness in virtual project teams: The role of beliefs about interpersonal context. *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 267-276.
- Sanner, B., & Bunderson, J.S. (2015). When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. *Organizational Psychology Review*, 5(3), 224-243. <https://doi.org/10.1177/2041386614565145>
- Schaubroeck, J.M., & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency

factors. *Human Resource Management Review*, 27(4), 635–647.

- Thorgren, S., & Caiman, E. (2019). The Role of Psychological Safety in Implementing Agile Methods across

Cultures. *Research-Technology Management*, 62(2), 31-39. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1563436>



***Dr. Anne Boon is geboeid door de dynamieken van menselijke interacties en samenwerkingen. Sinds ze in 2012 haar doctoraat behaalde, werkt ze als teamcoach om individuen en teams in samenwerkingen te versterken. Daarnaast is ze gastprofessor aan de Katholieke Universiteit Leuven en auteur van 'High Impact Teaming' (2019), waarvan de Engelstalige versie in november 2020 verschijnt.***



***Wouter Robijn keerde na jaren werken in HR en L&D terug naar de Katholieke Universiteit Leuven waar hij zijn doctoraat afrondt. Hij onderzoekt vooral hoe leidinggevenden en teams beter presteren. Wouter is ook actief als trainer en coach en startte de spin-off KULTivating om evidence based tools te implementeren en faciliteren. [www.kultivating.be](http://www.kultivating.be)***



■ Jolanda Botke

In gesprek met Marianne van Woerkom

# Van comparatieve naar persoonlijke excellentie

**Marianne van Woerkom aanvaardde op 24 januari dit jaar de positie van hoogleraar Positieve Organisatie Psychologie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences van de Erasmus Universiteit Rotterdam. In haar oratie gaat ze in op hoe organisaties de kwaliteiten van hun medewerkers beter kunnen benutten door uit te gaan van hun sterke punten. Dat vereist volgens haar dat we prestaties minder gaan vergelijken tussen personen en meer gaan vergelijken binnen personen. Op welke momenten en onder welke omstandigheden is deze persoon op zijn of haar best?**

### **Waarom moeten we mensen minder met elkaar vergelijken?**

“De hele maatschappij, maar ook onze psychologie is erop gericht om ons continu met anderen te vergelijken. Wat je bijvoorbeeld ziet in de huidige coronaperiode is dat mensen die normaal gesproken niet lekker in hun vel zitten, het nu relatief goed doen. Want ze voelen zich niet meer de enige die in de put zit. Dus we voelen ons ongelukkig als we denken of inschatten dat we ongelukkiger zijn dan anderen, of dat anderen het beter hebben dan wij. Je zet jezelf continu af tegen anderen. Zo gaat het ook bij sterke punten. Maar de sterke nadruk die organisaties nu vaak leggen op comparatieve excellentie helpt niet altijd bij het ontdekken van persoonlijke excellentie. Als je wilt weten waar je goed in bent, kijk je al snel waar je beter in bent dan iemand anders. Maar het is veel belangrijker om te kijken bij welke werkzaamheden je je echt senang voelt. Echte sterke punten gaan samen met hogere niveaus van energie en interesse. Om te profiteren van het gebruik van de sterke punten hoef je helemaal niet te kijken naar dingen die jij beter kunt dan anderen. Het is juist van belang dat jij kijkt wat de dingen zijn die bij jou tot optimaal functioneren leiden.”

### **Wat levert gebruik van sterke punten op?**

“Onderzoekt wijst uit dat het gebruik van sterke punten leidt tot waardevolle uitkomsten voor individuen en organisaties. Mensen die aangeven dat ze hun persoonlijke sterke punten kunnen inzetten in hun werk zijn meer bevlogen, hebben meer vertrouwen in eigen kunnen, presteren beter, worden creatiever en hebben een lager ziekteverzuim.”

### **Zijn er ook nadelen?**

“Niet direct, maar als je het sterkepunten thema op een teamniveau tilt, kom je wel voor dilemma's te staan. Vaak betekent het hebben van een sterk punt dat



**Prof. dr. Marianne van Woerkom** is aan de Universiteit Twente gepromoveerd op een proefschrift over leren op de werkplek. In 2003 is zij begonnen bij het Departement Human Resource Studies, Tilburg University. Zij onderzoekt het bevorderen van ontwikkeling, welbevinden en bevlogenheid van werkenden. Sinds november 2018 is zij aangesteld als hoogleraar Positieve Organisatie Psychologie bij het Center of Excellence for Positive Organizational Psychology, Department of Psychology, Education and Child Studies aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij zal hier haar werk verbreden naar de toepassing van de positieve psychologie binnen organisaties.

je op dit terrein beter bent dan anderen, maar niet altijd. En omgekeerd kun je ergens tegen wil en dank heel goed in zijn geworden, zonder dat dit echt een sterk punt van je is, omdat je hier bijvoorbeeld helemaal geen energie van krijgt. Stel, je leidinggevende wil in de aansturing van een team graag gebruikmaken van ieders sterke punten. Je collega's vinden unaniem dat jouw sterke punten liggen op

het gebied van leiderschap. Je baalt, want het klopt dat je dit goed kunt, maar tegelijkertijd vind je het helemaal niet leuk om leiding te geven. Wat je echt leuk vindt om te doen, is onderzoek. Maar je staat niet echt bekend als de toponderzoeker, bijvoorbeeld omdat je hier wat later mee bent begonnen dan anderen. Echter, als de leidinggevende wil dat jij je betrokken en bevlogen voelt, moet hij of zij je wel onderzoek laten doen, en niet laten leidinggeven.”

### **Heb je een oplossing voor dit dilemma?**

“Om dit dilemma op te lossen, zou je koppeltjes kunnen maken van iemand die van zichzelf vindt dat hij of zij ergens een sterk punt in heeft (maar die daarin nog niet boven anderen uitsteekt), met iemand die comparatief gezien juist heel goed is in deze taak. Zodat de persoon die – in bovenstaand voorbeeld – veel energie krijgt van het doen van onderzoek zich daarop kan ontwikkelen. Zo zou de persoon uit dit voorbeeld een koppeltje kunnen vormen met iemand die nog weinig ervaring heeft met leidinggeven, maar hier juist veel affiniteit mee heeft. En een koppeltje kunnen vormen met de toponderzoeker uit het team. Aangezien mensen zich vaak snel ontwikkelen op hun sterke punten, zullen de sterke punten al snel ook tot comparatieve excellentie leiden.”

### **Het lijkt tegenstrijdig: je ontwikkelen op waar je al goed in bent**

“Als taken matchen met iemands sterke punten, dan vinden mensen dit leuk om te doen en zijn ze bereid om veel te investeren in het verder ontwikkelen van dit sterke punt. Misschien hoef je je wel helemaal niet te ontwikkelen op je tekortkomingen. Het is nog steeds in veel organisaties een Pavlov-reactie: er is iets wat je niet kan, dus dat moet je ontwikkelen. Ik denk dat we daar een beetje vanaf moeten.”

### **Hoe voorkom je zo'n Pavlov-reactie?**

“Het vergt dat je functies zo veel mogelijk op maat maakt en zo inricht dat niet iedereen alles hoeft te kunnen in een functie. Soms zal het echt nodig zijn om je te ontwikkelen op punten waar je tekortkomt, maar het is nu te vaak een automatisme dat zwakke punten ontwikkelpunten zijn. We moeten ervanaf dat iedereen alles moet kunnen. Je ziet bijvoorbeeld op de universiteit dat iemand, zeker op hogere posities, alles moet kunnen

Als je functieprofielen los durft te laten, geeft dat veel meer mogelijkheden voor het gebruik van sterke punten

en doen: managen, onderzoek doen, onderwijs geven en impact realiseren. Dat is heel inefficiënt. We selecteren op de universiteit nu op mensen die dat toevallig allemaal kunnen, maar ook die kunnen dat natuurlijk nooit allemaal even goed. Bovendien laat je allerlei mensen lopen bij wie die verschillende bekwaamheden niet zo gebalanceerd zijn, maar die wel een uitgesproken talent hebben op één van die gebieden, bijvoorbeeld de hele goede manager zonder wetenschappelijke achtergrond. En je eist van hele goede onderzoekers dat ze gaan managen, terwijl ze dat niet leuk vinden en soms ook niet goed kunnen. Als je functieprofielen los durft te laten, geeft dat veel meer mogelijkheden voor het gebruik van sterke punten.”

### **En als dat niet kan?**

“Als je aan functieprofielen blijft vasthouden, kun je natuurlijk nog steeds kijken of er ruimte zit in hoe je taken uitvoert. Vaak is dat helemaal niet zo vastgelegd. Professionals hebben de neiging om bij het aanpakken van taken naar hun collega's te kijken. Hoe doen die het? Dan doe ik het ook maar op

die manier! Maar dat is vaak helemaal niet nodig en kan het inzetten van sterke punten belemmeren. Stel dat je op een universiteit het geven van onderwijs minder leuk vindt, terwijl je eigenlijk bent gekomen om onderzoek te doen. Dan zou je manieren kunnen bedenken waarbij dat onderwijs heel erg op onderzoek gaat lijken. Dus ook als je niks aan je takenpakket kunt veranderen, kun je creatief nadenken of je taken kunt aanpakken op een manier waarbij je je relatief fijn voelt.”

### **Waar gaat toekomstige onderzoek over?**

“Tot nu toe heeft het onderzoek zich vooral gericht op individuele voordelen van het inzetten van sterke punten. In organisaties zijn steeds vaker teams verantwoordelijk voor organisatieresultaten. Dan gaat het niet langer om individueel gebruik van sterke punten,

maar om collectief gebruik ervan. Denk bijvoorbeeld aan een jazzensemble; individuen kunnen ieder voor zich excellent spelen, maar dat hoeft collectief nog geen mooi resultaat op te leveren. In toekomstig onderzoek gaan we kijken hoe teamleden en leidinggevenden beter kunnen worden in het spotten van sterke punten bij elkaar, en in het afstemmen van deze sterke punten op de taken waar het team voor staat. Van *job crafting* naar *team crafting*.” ■

*De volledige oratie is te lezen via: <https://repub.eur.nl/pub/124114>*

**Jolanda Botke**, lid adviesraad TvOO  
[www.pelikaanadvies.nl](http://www.pelikaanadvies.nl)

## VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING  
(START IN OKTOBER 2021)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING  
(START IN SEPTEMBER 2021)

Voor meer informatie:  
[ee.sbe.vu.nl/executive-coaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-coaching)  
[ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching](http://ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching)



IS VERDER KIJKEN



■ Cristel van de Ven

Onderzoekresultaten:

# Werken en leren in tijden van corona

**Wat waren tijdens de intelligente lockdown bij woningcorporaties de gevolgen van een uitzonderlijke (thuis)werksituatie voor de productiviteit, het welbevinden en de leerervaringen van medewerkers en leidinggevenden? De belangrijkste resultaten, conclusies en aanbevelingen uit een door FLOW landelijk gehouden onderzoek komen in dit artikel aan bod. Met als tipje van de sluier: *one size does not fit all*.**

Op 12 maart 2020, even over zeven, kondigden minister-president Mark Rutte, Jaap van Dissel van het RIVM en (voormalig) minister van medische zorg Bruno Bruins de volgende maatregel aan: "Mensen in heel Nederland

worden opgeroepen om zoveel mogelijk thuis te werken en/of de werktijden te spreiden. En ook op het werk geen bijeenkomsten meer te organiseren [...]." Twee dagen daarna gingen de basisscholen dicht en weer een paar dagen later

de middelbare scholen. Mensen van wie het werk het toestond werkten vanaf dat moment massaal thuis. Zo ook leidinggevend en medewerkers van woningcorporaties.

Eén van hen was Susan van de Laak, projectleider van KLIMMR, een samenwerkingsverband van 21 woningcorporaties in de regio Utrecht op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de interne arbeidsmarkt. Van de Laak zag in de lockdown een aangrijpingspunt voor onderzoek naar het effect van thuiswerken op werken en leren. "In alle ellende van het moment dacht ik ook; dit is een unieke kans om te onderzoeken wat thuiswerken met onze mensen doet, juist ook op het gebied van leren en ontwikkelen." Zij deelde haar ideeën met Patricia Willemsen, programmamanager duurzame inzetbaarheid van het sectorfonds leren en ontwikkelen wooncorporaties (FLOW). Die had aan een half woord genoeg om eveneens enthousiast te worden. "Susan werkt met KLIMMR in de regio Utrecht en omstreken. Ik wist dat ook andere regio's soortgelijke vragen hadden. Daarom leek het me een goed idee om dit vanuit FLOW landelijk te coördineren."

werktaken met de zorg voor of homeschooling van eveneens thuiszittende kinderen.

### Onderzoeksvragen

Het onderzoek is opgezet rondom twee vragen. Allereerst: hoe ervaren medewerkers en leidinggevend van woningcorporaties de nieuwe manier van (thuis)werken, die plotsklaps zijn intrede deed? Ten tweede: wat hebben zij in die periode geleerd?

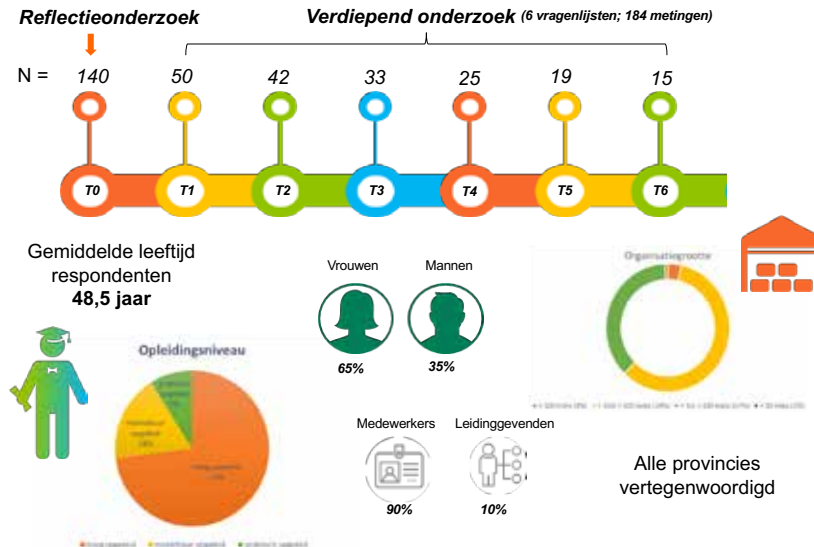
### Onderzoekopzet: reflectieonderzoek en verdiepend dagboekonderzoek

Het onderzoek bestond uit twee delen. We startten met een eenmalige enquête waarin mensen gevraagd werden naar hun werk- en leerervaringen sinds de aankondiging van de landelijke coronamaatregelen. Deze digitale vragenlijst konden mensen invullen van begin april tot eind mei. Aan dit reflectieonderzoek deden 140 mensen mee. Zij hadden een gemiddelde leeftijd van 48,5 jaar. 90 procent van de respondenten was medewerker en tien procent leidinggevende. Het merendeel (65 procent) was vrouw en hoger opgeleid (73 procent). De respondenten werkten in alle provincies, en bij woningcorporaties van verschillende grootten.

## Thuiswerken is een blijvertje en persoonlijke ontwikkeling een zorgenkind

En zo geschiedde. In de maanden april en mei 2020 werden medewerkers en leidinggevend van woningcorporaties, in opdracht van FLOW, gevraagd naar hun werk- en leerervaringen tijdens deze eerste fase van de coronacrisis. Dit was de fase van de intelligente lockdown, toen onder andere horeca, kappers en sportscholen op slot zaten en samenscholingen van meer dan drie personen verboden waren. Mensen werkten thuis vanaf zolderkamers en keukentafels, alleen of met partner. Sommigen combineerde hun

Invullers van de reflectievragenlijst vroegen we om ook deel te nemen aan verdiepend onderzoek. 61 deelnemers reageerden positief op dit verzoek. Zij deden vervolgens mee aan een dagboekstudie. Hierbij kregen respondenten gedurende een aantal weken meerdere vragenlijsten toegestuurd. De vragenlijsten waren steeds hetzelfde. Per vragenlijst keek men terug op de dag van gisteren. Een paar dagen na het inleveren van een vragenlijst ontvingen respondenten een volgende lijst. Van de 61 geïnteresseerden vulden 50 respondenten de eerste vragenlijst van het verdiepende onderzoek in, 42 mensen retourneerden ook de tweede lijst; 33, 25, 19 en 16 vulden ook een derde, vierde, vijfde en zesde vragenlijst in. Zo verzamelden we gegevens over 184 dagen in coronatijd.



Figuur 1. Wie namen deel aan het onderzoek?

### Wat kwamen we te weten?

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek zijn: thuiswerken is een blijvertje en persoonlijke ontwikkeling een zorgenkind.

### Thuiswerken is here to stay

Maar liefst 96 procent van de respondenten werkte in de periode april-mei 2020 meer thuis dan voorheen. Voor ongeveer de helft van de respondenten (46 procent) was dit geheel nieuw. Zij hadden voorafgaand aan de coronacrisis nog geen ervaring met werken vanuit huis. De onervaren thuiswerkers waren voornamelijk middelbaar en praktisch opgeleide medewerkers. Zij ervoeren de omschakeling als lastig. Hun welbevinden was tijdens de lockdown lager dan die van ervaren thuiswerkers.

Kort na de eerste coronapersconferenties werkte bijna iedereen volledig en alle dagen thuis. Vanaf half mei, toen de basisscholen weer opengingen, nam het aantal afspraken buitenshuis licht toe. Het merendeel van de respondenten bleef echter gedurende de hele periode voornamelijk

thuiswerken. Circa 20 procent investeerde in een goede thuiswerkplek, vooral in de beginfase van de coronacrisis. Mensen wezen bijvoorbeeld een aparte ruimte in hun huis aan om relatief ongestoord te kunnen werken, en schaften bureaustoelen en laptopstandaards aan.

Na een aanvankelijke hectische start, waarin men zich allerlei digitale technieken eigen moest maken, was men over het algemeen positief over het thuiswerken. Ongestoord kunnen werken en tussendoor even naar buiten gaan, ervoeren veel mensen als prettig. Ook pauzes nemen, bij voorkeur in de zon, lunchen met gezinsleden, en bovenal niet in de file hoeven staan, maakten thuiswerken aangenaam. Toch kleefden er ook nadelen aan de nieuwe situatie. Het gemis van persoonlijk contact met de leidinggevende, collega's en/of externen staat met stip op één in het rijtje van nadelen. Veel online vergaderen, veel zitten en de neiging van veel thuiswerkers om weinig te pauzeren, droegen ook niet bij aan het werkplezier.

Hoe was je ...?	Lager dan voorheen	Net als anders	Hoger dan voorheen
Welbevinden	41%	36%	24%
Productiviteit	21%	43%	36%

Figuur 2. Productiviteit en welbevinden

Niet alleen werkplezier leed onder thuiswerken. Naarmate de lockdown langer duurde, gaven meer respondenten aan last te hebben van lage rugpijn. Een zucht van verlichting ging door het respondentenpaneel op 11 mei 2020; de datum waarop de basisscholen heropenden. Want hoe lief de kroost ook is: de combinatie van thuiswerken en tegelijkertijd zorgen voor een baby, peuter, kleuter of basisscholier, ervoer menig werkende ouder als 'energievretend'.

Citaat respondent:

**“Het is saai zonder collega’s.”**

Ondanks bovengenoemde nadelen willen woningcorporatiemedewerkers en hun leidinggevenden ook na de coronacrisis (deels) blijven thuiswerken. Bijna 7 op de 10 respondenten (69 procent) vindt thuiswerken een blijvertje. De efficiency van digitaal werken (onder andere vergaderingen zijn strakker geleid, beter voorbereid en korter), meer focus en concentratie en minder reistijd, smaken naar meer.

#### **Effecten van thuiswerken op welbevinden en productiviteit**

Thuiswerken tijdens de lockdown: de één floreert, een ander crepeert. Dat is, in een notendop, een belangrijke uitkomst van dit onderzoek. Hoewel respondenten hun productiviteit gemiddeld een 7,5 en welbevinden

gemiddeld een 7,2 gaven (op een schaal van 1 tot 10), waren er significante verschillen tussen verschillende groepen. Leidinggevenden, mensen zonder thuiswerkervaring, jongeren en mensen met schoolgaande kinderen thuis, scoorden lager op welbevinden. We vroegen de deelnemers of ze minder, meer, respectievelijk hetzelfde niveau van welbevinden ervoeren dan voor de coronacrisis. Maar liefst 41 procent van de respondenten ervoer in de periode april-mei 2020 minder welbevinden dan voorheen. Deze groep gaf het eigen welbevinden gemiddeld een 'mager zesje'; een 6,3 op een schaal van 1 tot 10. Daar tegenover stond een groep van 24 procent van de respondenten die tijdens de coronacrisis juist meer welbevinden ervoer. Deze groep scoorde hun welbevinden beduidend hoger; een 8,2. De mensen die tijdens corona geen verschil in welbevinden beleefden, gaven hun welbevinden gemiddeld een 7,7. Bij productiviteit zien we soortgelijke verschillen; 21 procent, 36 procent en 41 procent ervoeren minder, meer, respectievelijk evenveel productiviteit als voor de coronacrisis.

Productiviteit en welbevinden hingen samen. Als men tijdens de coronacrisis relatief lekker in het vel zat, was men productiever. En het bereiken van doelen krikte vervolgens het gevoel van welbevinden op. Omgekeerd gold: minder voor elkaar krijgen dan men gewend was op een

'normale kantoor dag', had een negatief effect op het welbevinden. Minder welbevinden hing echter gedurende de coronaperiode niet altijd samen met minder productiviteit. Van de groep respondenten die tijdens de coronacrisis minder welbevinden ervoer, wist bijna de helft (47 procent) de productiviteit op peil te houden. Men werkte dus hard door, terwijl men zich minder prettig voelde.

Welke factoren droegen vooral bij aan welbevinden en productiviteit? Dat waren: contact met anderen (leidinggevenden, collega's en externen) en duidelijke dagelijkse doelen.

### Effecten van thuiswerken op leren en ontwikkelen

In het onderzoek richtten we ons niet alleen op de effecten van thuiswerken op welbevinden en productiviteit. We maten ook in hoeverre mensen leerden en ontwikkelden gedurende deze ongebruikelijke tijd. Wat bleek? Men leerde in razend tempo werken met digitale technieken, zoals beeldbellen en digitaal documenten delen. Ook verwierven medewerkers en leidinggevenden nieuwe inzichten over zichzelf. Velen zeiden aangenaam verrast te zijn over het eigen leer- en aanpassingsvermogen en/of dat van hun medewerkers.

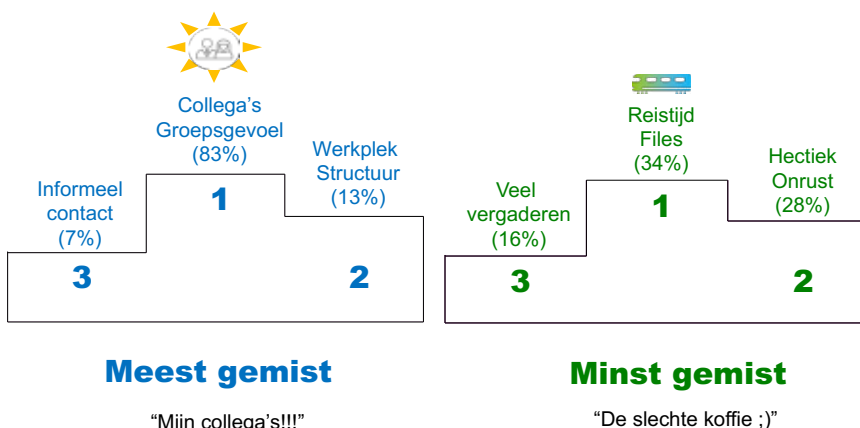
Citaat respondent:

**“De digitale techniek maak ik me makkelijk eigen. Ik vind het ook leuk om uit te proberen en mee te werken. Ik ben 57 jaar, dus dat de zogenaamde ouderen (ben ik dat?) daar moeite mee hebben, geloof ik niet zo.”**

Echter, over het algemeen kwam 'leren en ontwikkelen' er wat bekaaid vanaf gedurende de lockdown. Respondenten gaven leren gemiddeld een 6,5 op een schaal van 1 op 10. Dat is (bijna) een punt minder dan de scores voor

Thuiswerken tijdens de lockdown:  
de één floreert, een ander crepeert

productiviteit en welbevinden. Wat bovendien opviel was dat respondenten naarmate de coronacrisis langer duurde minder vaak zeiden nieuwe dingen te doen en/of nieuwe oplossingen



Figuur 3. Top 3 meest en minst gemist van het werk

te bedenken. Het lijkt erop dat mensen snel gewend raakten aan de nieuwe manieren van (samen)werken en dit niet meer registreerden als een leerervaring. De focus lag aan het begin van de crisis op het voortzetten van bestaand werk. Hierdoor concentreerde het leren zich vooral op het onder de knie krijgen van (digitale) vaardigheden om dat te realiseren. Een aantal medewerkers volgde tijdens de coronaperiode webinars. Toch lijkt er in het algemeen minder aandacht te zijn geweest voor persoonlijke ontwikkeling.

## Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

1. De coronacrisis heeft geleid tot versneld leren werken met digitale technieken (beeldbellen, video-vergaderen, en dergelijke).
2. Mensen lijken snel gewend te zijn geraakt aan het werken met nieuwe technieken: richting het einde van het verdiepende onderzoek werden nog maar weinig leerervaringen gerapporteerd.
3. Thuiswerken is voor veel mensen een welkome afwisseling ten opzichte van werken op kantoor: minder reistijd en een betere concentratie (meer focus en minder afleiding) spreekt velen aan.
4. Verstoringen, onder andere van schoolgaande kinderen thuis en/of van veel videovergaderingen met uitloop, zorgen voor stress; de grip op je agenda neemt hierdoor af.
5. Thuiswerken brengt risico's met zich mee: onder andere mensen nemen minder pauzes, zitten langer en volgen minder (online) opleidingen.
6. Contact met mensen (zowel leidinggevenden als collega's en externen) geeft energie en houdt positief verband met welbevinden en productiviteit.
7. Door de coronacrisis hebben mensen geleerd hun dag te structureren en doelen te stellen: dit werkt prettig en productief.
8. Er zijn grote verschillen tussen medewerkers qua voorkeuren en thuissituaties. One-size-fits-all-thuiswerkoplossingen zijn niet mogelijk.
9. Medewerkers met kinderen tot en met de basisschoolleeftijd, jongere medewerkers, medewerkers zonder thuiswerkervaring en leidinggevenden hebben meer moeite (gehad) met de coronacrisis.

## Aanbevelingen

Uit de onderzoeksresultaten en conclusies vloeien aanbevelingen voort voor zowel medewerkers en leidinggevenden, als voor organisaties (woningcorporaties) en HR.

## Medewerkers

Medewerkers raden we aan om ook na corona te (blijven) werken met duidelijke doelen per dag en met vergader- en concentratieblokken in de agenda. Dit bleek immers zeer goed te werken gedurende de lockdown. Als je thuiswerkt, zorg dan voor voldoende pauzes en beweging. Mensen zijn geneigd om dat te vergeten, terwijl het belangrijk is voor productiviteit en welbevinden. Maak outputafspraken met je leidinggevende. Dan weet je wanneer jij wat af moet hebben en kun jezelf bepalen wanneer en waar je het werk doet. Geef aan wat jij nodig hebt om prettig en goed te kunnen (thuis) werken. Focus, waardering, aandacht? Jij weet dat het beste. Vertel het je collega's en leidinggevende. Dan kunnen zij er rekening mee houden. En bedenk hoe jij je persoonlijk wilt blijven ontwikkelen, ook of juist nu.

## Leidinggevenden

Leidinggevenden roepen we op om maatwerkafspraken te maken met medewerkers over thuiswerken en over persoonlijke ontwikkeling. Tevens is het belangrijk dat leidinggevenden nazorg verlenen. Zeker medewerkers die het tijdens de coronacrisis (extra) moeilijk hadden, behoeven aandacht. Zorg, als de situatie het toestaat, dat medewerkers

elkaar af en toe ook weer fysiek ontmoeten (op anderhalve meter afstand). Contact blijkt een belangrijke energiebron. Gebruik het kantoor vooral als ontmoetingsplek; mail afhandelen kan prima thuis. En bedenk wat jij nodig hebt als leidinggevende om leiding te geven op afstand. Vraag daarbij hulp van bijvoorbeeld collega-leidinggevendenden of HR.

### **Organisaties en HR**

Organisaties en HR-professionals adviseren we onder andere aan om het 'coronavergaderdieet' van tijdens de lockdown vast te houden. Bij minder vergaderingen vaart immers iedereen wel, zo blijkt uit de hartenkreten van respondenten hierover.

Ontwikkel thuiswerkbeleid en geef goede voorlichting over gezond en duurzaam thuiswerken. Bied ondersteuning aan leidinggevendenden bij het vormgeven van hun rol op afstand. Organiseer bijvoorbeeld intervisiesessies voor leidinggevendenden. Dit kan ook digitaal. Zet tot slot de spotlights op hetgeen geleerd is gedurende de coronacrisis. Mensen blijken geneigd om al het geleerde snel voor lief te nemen, terwijl een heimelijke leerrevolutie heeft plaatsgevonden. Door de spotlights te zetten op de leerervaringen uit de crisis, kun je vervolgens mensen aanzetten om verder aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Want daar lijkt nu de tijd (weer) voor te zijn gekomen.

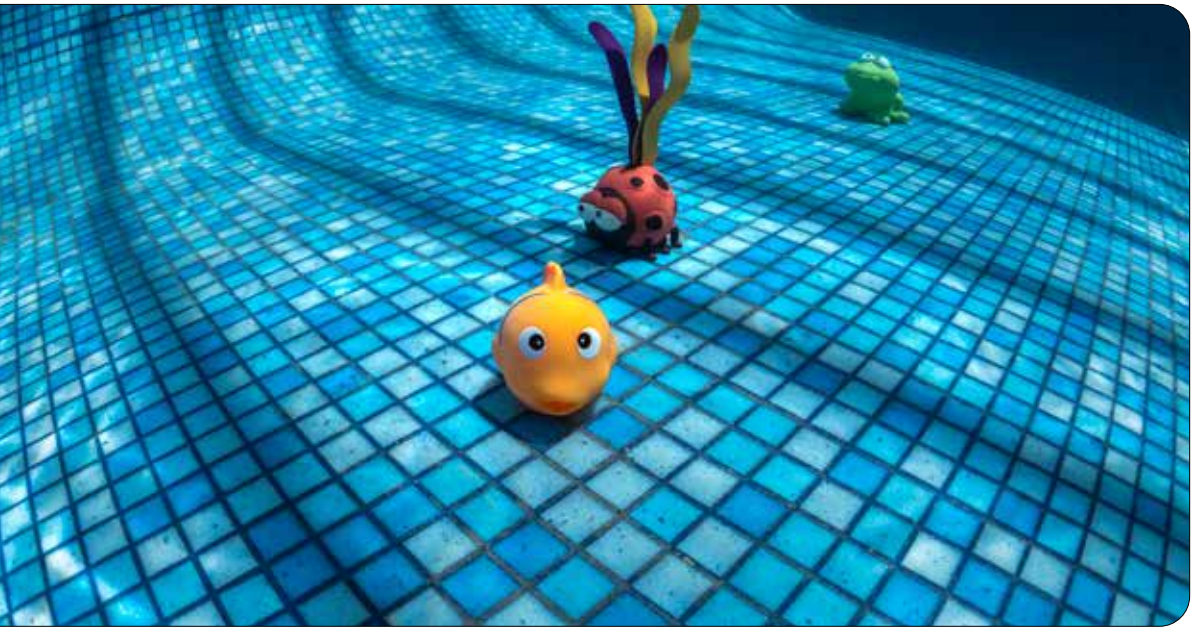
### **Slotgedachte**

Van de Laak: "Het is de woningcorporatiesector gelukt om tijdens de coronacrisis te oogsten. Weliswaar met andere machines (denk aan beeldbellen in plaats van fysiek vergaderen), maar het werk is grotendeels doorgegaan, en voor een groot gedeelte met behoud van productiviteit. Nu is het zaak om te zaaien." Willemsen: "De coronacrisis van het voorjaar lijkt te worden opgevolgd door een tweede golf. Corporatiemedewerkers hebben heel snel geleerd om met de thuiswerksituatie en coronamaatregelen om te gaan. Zo kan de dienstverlening aan huurders doorgaan. De volgende, uitdagende stap is om, naast het verder ontwikkelen van de digitale vaardigheden, te blijven investeren in de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Hierbij zijn ook vitaliteit, motivatie en betrokkenheid belangrijk. Daar zetten we de komende maanden vol op in met aanbod voor leidinggevendenden, webinars, onderzoek naar ervaren werkdruk en nieuwe leeractiviteiten." ■

*Meer weten? Lees dan het volledige onderzoeksrapport en/of kijk het webinar naar aanleiding van dit onderzoek op <https://flowweb.nl/nieuws/onderzoek-werk-en-leerervaringen-tijdens-coronacrisis> Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door subsidie van het Europees Sociaal Fonds.*



***Cristel van de Ven is medeoprichter en -eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Zij doet onderzoek en geeft advies over duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkelen. Cristel voerde in opdracht van FLOW het onderzoek uit waarover dit artikel gaat. Naast haar werk bij Factor Vijf is Cristel voorzitter van de Vereniging Zelfstandigen Nederland (VZN). [www.factorvijf.eu](http://www.factorvijf.eu)***



■ Jaap Boonstra

Inspiratie bieden door spel en speelsheid

# De toekomst van organisatie-ontwikkeling

**Hoe kunnen spel en speelsheid ons helpen om onszelf en onze organisaties te kwalificeren voor de toekomst? Veel mensen in organisaties ervaren hun omgeving als dynamisch, waarbij onduidelijk is wat de toekomst zal zijn. Verandering als een rationeel en gepland proces is dan een illusie. Veranderen als samenspel past als de omgeving ambigu is en beproefde methoden niet meer werken. Dan gaat het om een collectief zoekproces waarin spelers zich richten op de toekomst en duurzame veranderingen realiseren.**

Dit artikel geeft inzicht in wat spelen inhoudt en hoe spel ons helpt om ons voor te bereiden op de toekomst. Veranderen als samenspel wordt gecontrasteerd met geplande verandering. Ook wordt beschreven hoe we als spelende mens onszelf en onze organisatie kunnen voorbereiden op een toekomst die onvoorspelbaar is.

### Spel in organisaties

Stel je voor dat we het veranderen van organisaties als spel kunnen zien waarin we onszelf ontwikkelen en plezier hebben. Deze invalshoek raakt aan het voorgaande nummer van dit tijdschrift over pret als middel om te leren en je als persoon te ontwikkelen (Groot & Wagenaar, 2020). Spel kent een aantal kenmerken waarover deskundigen het redelijk eens zijn (Bateson & Martin, 2013). Spel heeft geen direct nut, behalve dat je er plezier aan kunt beleven. Spel is vrijwillig, zodra het verplicht wordt, is het geen spel meer. Spel is vrijheid en we blijven spelen zolang het ons boeit. Spel ontspant en er kan gelachen worden. Spel is niet het 'gewone' leven, maar biedt wel de mogelijkheid om daaraan te ontsnappen. Spel is spontaan en intrinsiek gemotiveerd. Er zijn regels die in het spel ontstaan en in overleg kunnen worden bijgesteld. In het spel spelen we vaak een rol die de vrijheid geeft om eens iets anders te doen. Spel lijkt onbelangrijk, maar is het niet. Het is niet echt, maar wel net echt. Tot slot kent spel een begrenzing in plaats en tijd. Spel biedt ruimte om nieuw gedrag uit te proberen en andere gedachten te ontwikkelen. Daarmee bevrijdt het ons van ingesleten patronen en kan het bijdragen aan diepgaande veranderingen in organisaties (Boonstra, 2020).

### Vorbereiden op de toekomst

Alle slimme zoogdieren spelen in hun jeugd. Wanneer jonge dieren niet kunnen spelen, gaan ze afwijkend sociaal gedrag vertonen en

gaan ze vroeger dood dan soortgenoten die wel kunnen spelen. Door te spelen, bereiden jonge dieren zich voor op het gedrag dat ze nodig hebben als ze volwassen zijn. Jonge leeuwen bespringen elkaar en oefenen voor later als ze een springbok vangen. Jonge chimpansees oefenen in sociaal gedrag waarmee ze in een groep kunnen functioneren. Grizzlyberen die het meest spelen in hun jeugd hebben de grootste kans om te overleven (Bekoff & Byers, 1998). Kinderen die samen spelen, ontwikkelen sociale vaardigheden die ze op latere leeftijd nodig hebben en zijn beter in staat tot het aangaan van sociale relaties. Ze leren de behoeften van anderen te respecteren en ontwikkelen vertrouwen in zichzelf en elkaar. Gezond samenspel houdt rekening met elkaar, is gebaseerd op openheid en eerlijkheid naar elkaar en genereert plezier en enthousiasme met elkaar (Martens, 2019).

Ook mensen hebben spel nodig om te kunnen leren en te socialiseren. Vergeleken met dieren hebben mensen een extreem lange jeugd. Hoe langer je jeugd, hoe meer je kunt leren. Hoe meer je kunt leren, hoe beter we ons ontwikkelen tot wie we zijn. Hoewel spelen geen direct doel heeft, helpt spelen als oefening om te kunnen omgaan met uitdagingen in de toekomst (Brown, 2009). In het vorige nummer van dit tijdschrift stelt Maarten Molenaar dat leren en spelen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat spel de speler uitdaagt om een steeds moeilijker taak op te lossen. Spelen draagt bij aan een betere bewustwording van een vraagstuk, het aanleren van nieuw gedrag, het aangaan van sociale verbinding en het uitvoeren van complexe taken (Molenaar, 2020).

### Veranderen als samenspel

Samenspel is een adequate manier om te kunnen omgaan met ambiguïteit en onzekerheid in de wereld om ons heen. Het

kan ons helpen om onze organisaties voor te bereiden op de toekomst. Spel werkt vanuit een positieve houding, brengt mensen in beweging en zorgt voor verbinding tussen

mensen (De Groot & Van Dinteren, 2020). Het verschil tussen geplande verandering en veranderen als samenspel is in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1. Het verschil tussen geplande verandering en veranderen als samenspel

<b>Geplande verandering</b>	<b>Veranderen als samenspel</b>
Externe omgeving Analyseren van de omgeving om de eigen positie vast te stellen en een koers uit te zetten.	Speelveld verkennen Betekenis geven aan de dynamiek in de omgeving om speelruimte te maken.
Belangengroepen Partijen die invloed uitoefenen of beïnvloed worden in het realiseren van organisatiedoelen.	Spelers in kaart brengen Mensen binnen en buiten de organisatie betrekken die kunnen bijdrage aan een waardevolle toekomst.
Doelbepaling Vaststellen van vooropgezette doelen waarbij wordt gestuurd op tijd, geld, mensen, middelen en resultaat.	Spelambitie verbeelden Gezamenlijk zoeken naar de betekenis, de gedeelde waarden, uniciteit en strategische positie van een organisatie.
Problemdiagnose Diagnosticeren van een bestaande toestand op basis van beproefde methoden en deskundigheid.	Spelpatronen doorgronden Gezamenlijk achterhalen van gebeurtenissen en de dynamiek die dat oproept.
Veranderstrategie Managementkeuze voor een veranderstrategie die aansluit bij gediagnosticeerde problemen en vastgestelde doelen.	Spelidee vormgeven Ontwikkelen van een aanpak waarbij spelers veranderstrategieën combineren om succesvol veranderingen te realiseren.
Implementatieplan Het maken van een plan om weerstand te overwinnen en veranderingen te implementeren.	Spelverdeling organiseren Mensen uitnodigen om mee te doen aan verandering waardoor de veranderkracht toeneemt.
Interventies Ingrepen door verandermanagers om het veranderproces in een gewenste richting te sturen.	Spelvormen inbrengen Behulpzame activiteiten en ondersteunende acties die spelers samen uitvoeren om verder te komen.
Monitoring Het meten van voortgang en het bijsturen van de verandering als resultaten achter blijven.	Spelbeleving ervaren Het opdoen van ervaringen in een verandering, daarop gezamenlijk reflecteren en daarvan leren.
Verandermanager Managers, stafmedewerkers en adviseurs met een sturende rol in de verandering.	Spelers in verandering Iedereen kan initiatief nemen, een bijdrage leveren aan verandering en zichzelf ontwikkelen.
'Homo economicus' De mens als economisch wezen dat rationele afwegingen maakt en alleen wil veranderen als dat voordeel biedt.	'Homo ludens' De spelende mens die plezier beleeft aan het spel en meedoet aan het creëren van een gezamenlijke toekomst.

### Diepgaand veranderen

Veranderen als samenspel nodigt uit om spelpatronen te doorgronden en te veranderen. Daarmee gaat samenspel ook over culturele praktijken, weerbarstigheden en individuele onzekerheden. Regels in organisaties zijn onmisbaar om kwaliteit te leveren en een zekere stabiliteit te behouden. Als bestaande regels en ingesleten spelpatronen leiden tot stagnatie, is het noodzakelijk de regels ter discussie te stellen en te veranderen. Het veranderen van spelpatronen is nodig om te kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen en ruimte te maken voor vernieuwing. Veranderen als samenspel betekent dat spelers omgaan met onverwachte gebeurtenissen en onvoorspelbare momenten en dat ze mogelijkheden creëren om zich te ontwikkelen en voor te bereiden op een gezamenlijke toekomst (Boonstra, 2020).

### Speelse houding

Een speelse houding helpt mensen zich aan te passen aan snel veranderende omstandigheden door creatieve oplossingen te vinden voor problemen die zich voordoen. Speels gedrag kan radicaal nieuwe ideeën voortbrengen en deze nieuwe ideeën kunnen leiden tot nieuwe vormen van gedrag waarmee we de wereld tegemoet treden. Daarmee draagt speelsheid bij aan een toekomst die we samen creëren. Speelsheid gaat samen met een positieve en optimistische kijk en een open blik op de wereld (Lieberman, 1977). Speelsheid versterkt ons aanpassingsvermogen en draagt bij aan positieve sociale relaties en een groter zelfbewustzijn (Brown, 2009). Over het algemeen zijn mensen met een speelse houding creatiever, gelukkiger en gezonder (Hendricks, 2014). Een speelse houding is een attitude, een manier waarop je in het leven staat. Stuart Brown (2009) beschrijft verschillende speltypen waarmee mensen

Spel lijkt onbelangrijk, maar is het niet.  
Het is niet echt, maar wel net echt.

invulling geven aan speelsheid:

- De verkenners zijn enthousiast om nieuwe dingen te ontdekken. Dat kan fysiek door nieuwe plekken te bezoeken en uit de comfortzone te treden, mentaal door te reflecteren op gebeurtenissen of zich te verdiepen in nieuwe thema's. De verkenners komen tot nieuwe inzichten die uitnodigen tot speelsheid.
- De kunstenaars ervaren plezier in het maken van iets, zoals schilderen, sculpturen, dans, mode, maar ook in activiteiten als tuinieren, het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen, en het ontwerpen van huizen, bruggen of nieuwe producten. Het gaat erom iets te maken dat raakt aan schoonheid.
- De uitvinders willen een oplossing vinden voor een bestaand probleem of iets nieuws creëren dat het leven vergemakkelijkt. De uitvinder speelt met gedachten en materialen, bedenkt nieuwe combinaties, maakt nieuwe producten, kijkt of iets werkt en hoe iets beter of mooier gemaakt kan worden.
- De verzamelaars beleven plezier aan het verzamelen van de mooie en interessante objecten of ervaringen. Verzamelaars verbinden zich vaak met gelijkgestemden en wisselen uit wat ze hebben ontdekt. Ze willen weten hoe iets werkt, brengen ordeningen en zoeken uit wat een object of ervaring aantrekkelijk maakt. Hun ervaringen vertalen ze naar nieuwe situaties.
- De actievelingen komen op nieuwe ideeën als ze bewegen. Ze willen hun lijf voelen en ontdekken hoe ver ze kunnen

gaan. Vaak vormen ze groepjes om elkaar te motiveren. Het gaat ze er niet om de beste te zijn, maar om de activiteit zelf, waardoor nieuwe energie ontstaat en gedachten kunnen stromen.

- De uitdager geniet van het spel door anderen uit te dagen om de beste te zijn. Het gaat niet per se om winnen en verliezen, maar om het streven om jezelf te overtreffen, de dynamiek die zich tussen de spelers in het spel ontvouwt, en het plezier dat je daaraan gezamenlijk kunt beleven.
- De regisseur beleeft plezier aan het uitdenken van scènes en het realiseren van gebeurtenissen. Regisseurs brengen anderen in het spel. Zelf zijn ze het middelpunt van creativiteit en organisatorische kracht. Ze tonen hun creativiteit in het bedenken van interessante ervaringen en het bijeenbrengen van mensen met verschillende kwaliteiten.

Gun jezelf ruimte om speels te zijn en ga voorbij aan de angst dat je onverantwoordelijk en onvolwassen bent

- De grappenmaker speelt met zin en onzin en maakt anderen aan het lachen met bijzondere invalshoeken en onverwachte kwinkslagen. Ze brengen vaste gewoonten ter sprake en nodigen mensen uit om anders naar zichzelf te kijken. Daardoor er ruimte ontstaat om iets nieuws te proberen.
- De verhalenverteller gebruikt verbeeldingskracht en weet gebeurtenissen en emoties om te zetten in een verhaal dat uitnodigt om anders te kijken naar wat er speelt.

De verhalenvertellers creëren een fantasierijke wereld en weten met hun verhaal mensen te raken, te inspireren en tot denken te zetten.

Speelsheid is een gezamenlijk kenmerk van de beschreven rollen. De spelers zijn intrinsiek gemotiveerd en vinden overal mogelijkheden om te spelen. In het spel vinden ze balans tussen serieuze en speelse motivatie (Van Dinther, 2020). Met hun onderzoekende en speelse houding leren ze continu over zichzelf en de wereld om hen heen.

### Kunnen we samen spelen?

Het lijkt alsof we minder tot spelen bereid zijn als we ouder worden. Alsof er minder ruimte is voor spelen als we worden opgeslokt door werk, loopbaan, gezondheid, zorg voor anderen en maatschappelijke verplichtingen. De meeste volwassenen zien spelen als iets dat kinderen doen, iets dat niet past in de wereld van volwassenen (De Groot & Wagenaar, 2020). Veel leiders spelen niet omdat ze gebukt gaan onder verantwoordelijkheid en van mening zijn dat leidinggeven een serieuze aangelegenheid is. Maar als we niet spelen en geen plezier beleven, dan komt op enig moment de vraag naar boven of we nog gelukkig zijn.

Er zijn allerlei manieren om weer een spelende mens te worden en ruimte te maken voor plezier, creativiteit, innovatie en verandering (De Koven, 2014). Een eerste stap is terug te gaan naar de spelletjes die je speelde toen je jong was. Kijk terug op wat je plezier en energie gaf, welke rol je speelde, en wat je fascineerde. Ga voor jezelf na wat voor speltype je bent en zoek naar mogelijkheden om je spelkwaliteiten in te zetten. Deze reflectie helpt bij de vraag wat je kunt doen om je speelse houding terug te vinden en toe te laten in je werk en leven. Gun jezelf ruimte om speels te zijn en ga voorbij aan de angst dat je onverantwoordelijk en onvolwassen

bent. Improviseer met speelse werkvormen, probeer dingen uit en zie wat de effecten daarvan zijn. Ga voor jezelf na wanneer speelsheid bijdraagt aan creativiteit en vernieuwing in het samenspel met anderen. Juist in dat samenspel kunnen we onze organisaties kwalificeren voor de toekomst in een wereld die onzeker is. ■

### Referenties

- Bateson, P., & Martin P. (2013). *Play, Playfulness, creativity and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bekoff, M., & Byers, J.A. (1998). *Animal play: evolutionary, comparative and ecological perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen van vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom Management Impact.
- Brown, S. (2009). *Play: how it shapes the brain, opens imagination and invigorates the soul*. New York: Penguin Group.
- De Groot, N., & Van Dinteren, R. (2020). Met een bal kun je zoveel meer. Interview met Rocky Hehakaija. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 10(2), 36-40.
- De Groot, N., & Wagenaar S. (2020). *Het kan niet alleen maar leuk zijn*. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 10(2), 8-11.
- De Koven, B.L. (2014). *A playful path*. Pittsburg: Carnegie Mellon University ETC Press.
- Hendricks, T.S. (2014). Play as self-realization. Towards a general theory of play. *American Journal of Play*, 6(2), pp. 190-213.
- Lieberman, J.N. (1977). *Playfulness: its relationship to imagination and creativity*. New York: Academic Press.
- Martens, R. (2019). *We moeten spelen. Wat onderwijs aan een verkenning van onze natuur heeft*. Driebergen: NIVOZ.
- Molenaar, M. (2020). Leerplezier door gamification. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*. 10(2), 12-17.
- Van Dinther, M. (2020). Waardevolle flauwekul. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 10(2), 59-63.



**Jaap Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Spanje en hoogleraar organisatieverandering aan de Vienna University of Economics and Business in Oostenrijk. Hij is kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen. Dit artikel is gebaseerd op zijn nieuwste boek 'Veranderen als samenspel' (2020).**





## **Een leeromgeving voor 12.000 medewerkers**

Betrekken van medewerkers in het proces van behoeftebepaling tot inrichting

*Inge Pool & Manon van der Boom & Stephanie van Rossum*

74

## **Beter bestand tegen crisis**

*Tjebbe Verwest en Wouter Smit*

82

## **De toekomst is voorspelbaar**

*Ger Driesen*

87

## **Column**

Niet-goed-geld-terug-garantie voor L&D?

*Sofie Willox*

93



■ Inge Pool & Manon van der Boom & Stephanie van Rossum

# Een leeromgeving voor 12.000 medewerkers

Betrekken van medewerkers in het proces van behoeftebepaling tot inrichting

**HRD'ers zijn gewend om leertrajecten nauw aan te laten sluiten op de behoeften van de doelgroep. Dit is relatief eenvoudig bij een leertraject voor een afgebakende doelgroep. Maar hoe sluit je aan op de behoeften en wensen van 12.000 medewerkers? In dit artikel lees je hoe we medewerkers van het Universitair Medische Centrum (UMC) Utrecht bij de aankoop en inrichting van een nieuw leermanagementsysteem hebben betrokken. Onze *lessons learned* zijn bruikbaar voor anderen die op het punt staan om bijvoorbeeld een online leeromgeving of performancesupport-oplossingen aan te schaffen en in te richten.**

Hoewel de noodzaak van een leermanagementsysteem (LMS) in het HRD-veld steeds vaker wordt betwijfeld (zie bijvoorbeeld Hart, z.d.), is de realiteit dat Nederlandse ziekenhuizen volop bezig zijn met de (her)inrichting van leermanagementsystemen. Een belangrijke reden is de groeiende druk om aan te tonen dat medewerkers een loopbaan lang bekwaam zijn. En hoewel het verplichten van scholing op gespannen voet staat met intrinsieke motivatie tot leren, ontkomen zorgorganisaties er niet aan om op onderdelen leeractiviteiten verplicht te stellen (Pool, 2017). Dit geldt ook voor het UMC Utrecht waar de raad van bestuur haar goedkeuring gaf voor de aanschaf van een nieuw LMS. Eind 2018 is het nieuwe LMS, onder de naam ULearn, live gegaan.

### **Cruciaal bij aanschaf en inrichting LMS**

Hoe kun je zorgen dat een nieuwe leertechnologie door gebruikers wordt omarmd en daadwerkelijk wordt gebruikt? Terugkijkend op het vooronderzoek, de aanbesteding en de implementatie van het LMS kunnen we concluderen dat de volgende vijf zaken cruciaal zijn bij de aanschaf en inrichting van een leertechnologie in een grote organisatie.

#### **1. *Benader de implementatie van leertechnologie als een verandertraject***

Belangrijk is om de introductie van een leertechnologie niet puur te zien als een ICT-project, maar als een verandertraject met een ICT-component. Het gevaar is dat de aandacht bij de introductie van een nieuwe technologie volledig uitgaat naar de uitdagingen op ICT-gebied en te weinig naar het veranderingsaspect. Onderzoek laat zien dat bij succesvolle ICT-projecten zowel aandacht is voor harde als zachte factoren (Dado en Dahmen, 2013). Naast het streven om op tijd en binnen het budget een goed LMS op te leveren, stonden bij ons project de

behoeften van de gebruikers en het werken aan draagvlak voorop. Centraal stond de vraag: Hoe moet het LMS er uit zien zodat de gebruikers er daadwerkelijk wat aan hebben en wat moet er gebeuren zodat zij het gaan gebruiken? Door het LMS-project te zien als een verandertraject, hebben we de projectorganisatie anders ingericht dan bij

Meer woorden zijn alleen nodig als je meer wilt vertellen

een ICT-project vaak het geval is. Zo hebben we veel tijd geïnvesteerd in het betrekken van gebruikers en kreeg communicatie een prominente plek om draagvlak te creëren. Ook pasten we verschillende methoden en technieken toe om met de 'onderstroom' te werken, om de minderheidsstem te kunnen horen en mee te nemen (Kramer, 2018). Hieronder lichten we dit toe.

#### **2. *Creëer urgentie en een heldere visie***

Belangrijk voor het succesvol implementeren van een verandering in een organisatie is het creëren van urgentie en een concrete en realistische visie (Kotter, 2011). Deze visie maakt duidelijk wat de organisatie wil bereiken en op welke urgente problemen de leertechnologie een antwoord is. Hierbij dienen ideeën van medewerkers serieus genomen en verwerkt te worden, waardoor het draagvlak groeit en de gewenste verandering concreet is.

Bij de start van het project hebben we een visie ontwikkeld op wat het nieuwe LMS de medewerkers van UMC Utrecht moet bieden.

- a. Het LMS dient medewerkers beter te ondersteunen bij het leren. Het bestaande LMS was namelijk weinig uitnodigend

voor medewerkers en vrijwel uitsluitend ingericht met e-learningmodules. Het UMC Utrecht kent echter ook een groot aanbod aan ander type leeractiviteiten, zoals trainingen, vakinhoudelijke scholingsdagen en management-developmenttrajecten. Deze leeractiviteiten, die niet alleen door een centrale academie, maar ook door meerdere divisies en directies worden aangeboden, waren vaak moeilijk vindbaar. Het nieuwe LMS zou het totale leeraanbod toegankelijk moeten maken.

b. Het LMS dient het organiseren van leeractiviteiten te vergemakkelijken. Het organiseren van face-to-face-bijeenkomsten gebeurde nog veelal via het intekenen op Excel-lijsten in de koffiekamer.

c. Het LMS dient het registreren en monitoren van vereiste leeractiviteiten, zoals brandveiligheid- en reanimatietrainingen, te vereenvoudigen. Vereiste leeractiviteiten werden bijgehouden in individuele portfolio's op een USB-stick, Excel-lijsten en e-learningmodules in een LMS. Het gebruik van deze verschillende systemen gaf medewerkers en leidinggevendenden moeilijk overzicht over de voortgang en resulteerde in onnodige registratielast.

Centraal in de visie staat daarnaast dat niet alleen de academie, maar ook scholingsdeskundigen van divisies of directies zelf het LMS moeten kunnen inrichten, passend bij de behoeften van de medewerkers op de betreffende afdelingen. De zorg in een academisch ziekenhuis vereist dat medewerkers hoogspecialistische kennis hebben, die zij vaak van collega's op de afdeling zelf tot zich nemen. Ook wilden we een LMS waarin verschillende leeractiviteiten rondom een onderwerp gegroepeerd kunnen worden in een zogenoemd leerpad. Bijvoorbeeld: rondom een medisch apparaat moeten zowel e-learning, zelfgemaakte filmpjes, schriftelijke informatie,

praktijkbeoordeling als een link naar het protocol en de handleiding opgenomen kunnen worden. De benodigde informatie is zo op één plek voorhanden en een medewerker kan zelf kiezen welke informatiebron hij of zij gebruikt.

In het project hebben we gemerkt dat een duidelijke visie heldere kaders geeft voor wat het project moet opleveren en óók voor waar het toekomstig LMS niet voor is bedoeld. Dit hielp om de *requirements* op te stellen.

### **3. Gebruik verschillende technieken om met gebruikers requirements op te stellen**

Succesvolle aanschaf en implementatie van een leertechnologie zijn ook afhankelijk van goede requirementspecificaties die tot stand zijn gekomen met voldoende gebruikersinbreng (De Swart, 2017). Idealiter geven toekomstige gebruikers aan waar het systeem aan moet voldoen en wanneer zij een systeem gebruiksvriendelijk en intuïtief vinden. Lastig punt hierbij is dat zij mogelijk nog geen goed idee hebben hoe de nieuwe leertechnologie hen kan ondersteunen.

Dit bleek ook het geval bij ons project. Het opstellen van een programma van eisen bleek minder simpel dan gedacht: de toekomstige gebruikers hadden vaak nauwelijks een beeld van wat een LMS is. Om de (latente) behoeften van gebruikers boven tafel te krijgen, hebben we met hen *customer journeys* opgesteld. Grofweg hebben we vier groepen gebruikers onderscheiden:

a. Ruim 12.000 eindgebruikers, zoals artsen, verpleegkundigen, facilitair medewerkers, beleidsmedewerkers en administratief medewerkers die gebruik maken van het leeraanbod in het LMS.

b. Centrale en decentrale scholingsdeskundigen die leerpaden in het LMS inrichten en via het LMS leeractiviteiten organiseren.

c. Docenten en assessoren die bijvoorbeeld aanwezigheid bij een scholing via het LMS registreren of formulieren voor een collegiale toetsing invullen.

d. Leidinggevenden die de voortgang van vereiste leeractiviteiten monitoren.

In verschillende workshops zijn *journeys*, een dag uit het leven van een fictieve medewerker en de rol die het LMS daarbij speelt, beschreven.

### **Voorbeelden van journeys**

Een dag uit het leven van:

- Verpleegkundige Sophie die wil zich ontwikkelen tot senior verpleegkundige.
- Medewerker logistiek Daan met wie in een werkoverleg is afgesproken dat hij voor datum x de module brandveiligheid heeft gedaan.
- Medisch specialist Willem die zich wil inschrijven voor een vereiste reanimatietraining.
- Karin die op centraal niveau trainingen over het ziekenhuisinformatiesysteem organiseert voor nieuwe medewerkers.
- Anne die reanimatietrainingen voor medewerkers van haar divisie organiseert.
- Leidinggevende Jan die een voortgangsgesprek voorbereidt.

Op deze manier bleken gebruikers goed in staat om aan te geven wat hun behoeften waren, mede door vergelijkingen met voor hen bekende websites (bijvoorbeeld ik wil filtermogelijkheden zoals bij Bol.com). Deze journeys zijn gebruikt als input voor het programma van eisen en het maakte leveranciers bij een marktconsultatie duidelijk hoe het nieuwe LMS de

diverse gebruikersgroepen zou moeten ondersteunen. Leveranciers is gevraagd om in demossessies te laten zien hoe hun LMS in de gebruikersbehoeften zou kunnen voorzien. Na deze demossessies is direct met gebruikers geëvalueerd wat wel en niet bij hen aansloot.

Op basis van de journeys en bijeenkomsten met verschillende stakeholders ontstond echter een te lange lijst met requirements. Belangen van verschillende stakeholders – eindgebruikers, HR-afdeling, Academie en de afdeling informatietechnologie – bleken soms te botsen. Om tot een lijst met requirements te komen waar iedereen achter zou staan, hebben we besluitvorming vormgegeven volgens de regels van *deep democracy*. Hierbij wordt een meerderheidsbesluit verrijkt met de wijsheid van de minderheid (Kramer, 2018). Bij een grote groep stakeholders is via stellingen in een online vragenlijst gepeild wat ze echt belangrijk vonden voor het toekomstige LMS: wat was een eis en wat een wens? Bij een 'minderheidsstem' werd nagegaan wat de reden hiervoor was en of dit belangrijke informatie toevoegde aan de mening van de meerderheid. Hierdoor is een bruikbaar programma van eisen opgesteld met draagvlak bij de verschillende stakeholders. Gestreefd werd om gedurende het project wijzigingen hierin te beperken, maar met enige flexibiliteit om acceptatie door de gebruikers en beheer te vergroten (Dado en Dahmen, 2013; De Swart, 2017).

### **4. Laat gebruikerstesten uitvoeren**

Hoewel het verleidelijk is om op basis van demossessies door leveranciers en hun overzicht van requirements waaraan ze voldoen, een keuze te maken, pleiten wij voor het laten uitvoeren van gebruikerstesten vóór aanschaf. Gebruikers kunnen pas na het zelf uitvoeren van handelingen in het systeem goed aangeven welk systeem zij daadwerkelijk gebruiksvriendelijk vinden.

De aanschaf van een nieuw LMS voor het UMC Utrecht moest via een Europese aanbesteding. LMS-leveranciers werd gevraagd in hoeverre zij voldeden aan het programma van eisen en wensen én om een proefomgeving voor gebruikerstesten in te richten. Eindgebruikers, scholingsdeskundigen, leidinggevend en functioneel beheerders hebben via scenario's de verschillende LMS-systemen op gebruikersvriendelijkheid getest, gebruikmakend van de System Usability Scale (Brooke, 1996).

## Hoe kun je zorgen dat een nieuwe leertechologie door gebruikers wordt omarmd en daadwerkelijk wordt gebruikt?

Uit de reacties van de leveranciers bleek dat het uitvoeren van gebruikerstesten bij een inkooptraject ongebruikelijk was. En hoewel het organiseren en inrichten van de gebruikerstesten voor leveranciers en het UMC Utrecht veel werk was, bleken de gebruikerstesten heel waardevol. Gebruikers voelden zich hierdoor echt betrokken bij het project en we konden de gebruikersvriendelijkheid van de verschillende systemen veel beter laten meewegen in de aanbestedingsprocedure.

### **5. Zorg voor draagvlak bij inrichting en implementatie**

Na aankoop was het belangrijk om het nieuwe LMS zo in te richten dat het goed zou passen bij de wensen van gebruikers én om draagvlak te creëren (Kotter, 2011), zodat alle eindgebruikers het systeem na inrichting in gebruik zouden nemen. Dit hebben we getracht te bereiken door:

- negen werkgroepen in te richten met een vertegenwoordiging van alle stakeholders. Een werkgroep richtte zich op de ontwikkeling van

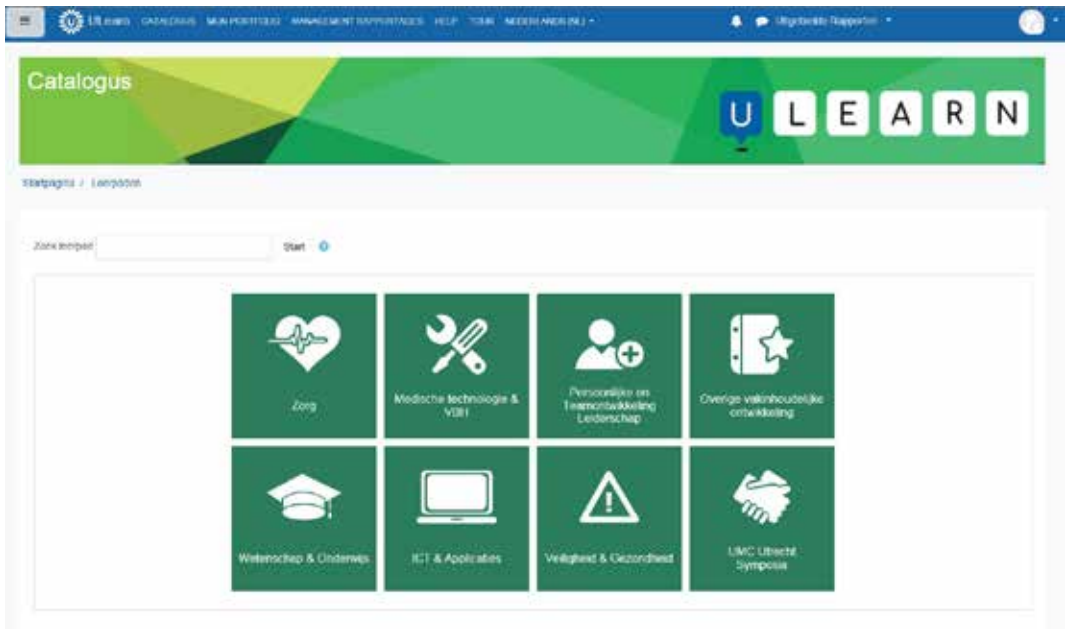
een overzichtelijke catalogus, een andere op het inrichten van leerpaden, een derde op de koppeling met het HR-systeem, et cetera;

- in iedere divisie en directie een divisieprojectcoördinator aan te stellen. Zij vormden, naast de werkgroepleden, een belangrijke schakel in de communicatie naar de divisies en directies. Via een verandermonitor maakten zij knelpunten en wat goed ging bij de inrichting en implementatie van het LMS in hun divisie inzichtelijk. Dit gaf concrete handvatten voor vervolgcacties;
- veel te investeren in communicatie, waarbij de urgentie en visie werd benadrukt (Kotter, 2011).

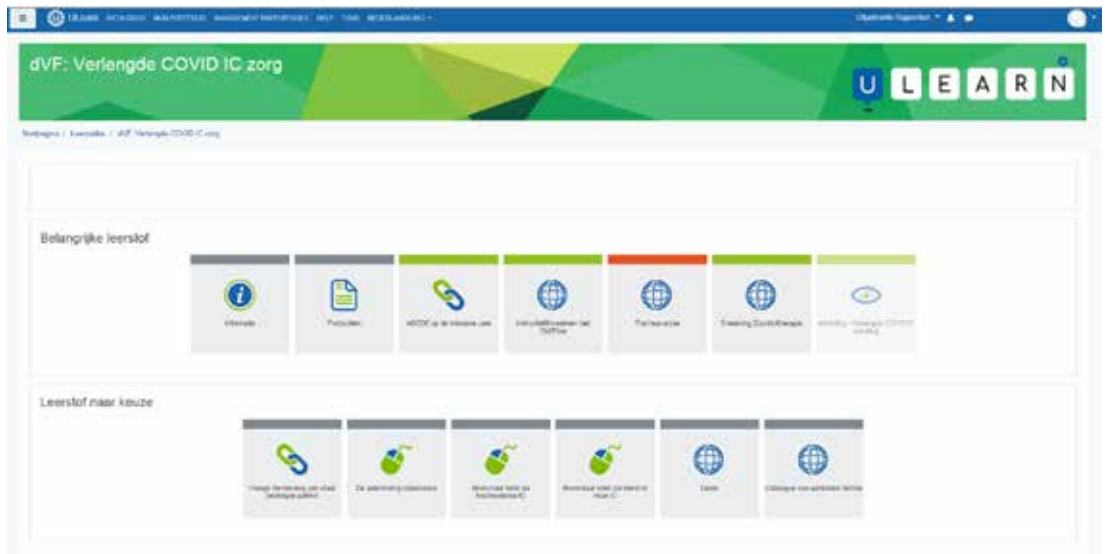
Naast het aanwijzen van bovengenoemde divisieprojectcoördinatoren ontwikkelden we diverse communicatiematerialen, zoals vlogs, waarin medewerkers vertelden wat het nieuwe LMS betekende voor hun werk, animaties om medewerkers te informeren en enthousiasmeren, en tweewekelijkse nieuwsbrieven.

### **Resultaten**

Door gebruikers zo intensief te betrekken, is uiteindelijk een leermanagementsysteem aangekocht en ingericht dat eindgebruikers, leidinggevend en scholingsfunctionarissen intuïtief en overzichtelijk vinden. In één catalogus (zie figuur 1) is het totale aanbod van leeractiviteiten uit de hele organisatie opgenomen, zowel UMC-brede leerpaden over bijvoorbeeld integrale veiligheid, management development en infectiepreventie, als divisiespecifieke leerpaden. Binnen een jaar na de livegang was dit aanbod van divisiespecifieke leerpaden al verdubbeld: van 53 naar 104 leerpaden. Zo ontwikkelden verpleegkundigen bijvoorbeeld leerpaden voor hun collega's op de afdeling met (video-) instructies en uitleg over het gebruik van een complexe medische technologie.



Figuur 1. Catalogus leermanagementsysteem



Figuur 2. Leerpad over COVID-19

Ook eindgebruikers weten de weg naar het nieuwe LMS goed te vinden: ruim 13.000 medewerkers hebben in de periode van oktober 2018 tot maart 2020 gebruikgemaakt van de leeractiviteiten in dit leerportaal. Daarnaast heeft het nieuwe LMS de organisatie ondersteund tijdens een accreditatieronde: alle vereiste scholingen stonden nu allemaal overzichtelijk op één plek.

Een onverwacht resultaat was dat de introductie van het LMS tot goede discussies leidde over de zin en onzin van het verplichten van leeractiviteiten

Een onverwacht resultaat was dat de introductie van het LMS tot goede discussies leidde over de zin en onzin van het verplichten van leeractiviteiten. Ook ontstond er meer samenwerking op het gebied van leren en ontwikkelen.

Ten slotte bleek het LMS in coronacrisistijd van nut. In korte tijd werd een leerpad met noodzakelijke informatie voor grote groepen zorgprofessionals ingericht (zie figuur 2). Dit COVID-19-leerpad werd in een paar dagen tijd door ruim 1.200 zorgprofessionals bezocht.

### Tegenvallers

Uiteraard gaat een groot project als dit niet alleen over rozen. Zo vielen door een organisatieverandering, de managers weg die het beleid over leren en ontwikkelen van zorgprofessionals bepaalden. Dit leidde tot onduidelijkheid en vertraging in het project. Daarnaast viel het niet mee om de grenzen van het project te bewaken. Om het LMS goed in te kunnen richten, waren beleidsbeslissingen nodig vanuit de 'staande organisatie', maar die bleek op sommige punten nog niet zover. Tot slot hadden we onvoldoende rekening gehouden met het

feit dat werkgroepvoorzitters, ook al paste het voorzitterschap inhoudelijk goed bij hun reguliere werk, niet altijd voldoende tijd hadden voor die rol, waardoor het lang duurde voor sommige werkgroepen resultaten boekten. Een volgende keer zouden we hen expliciet vragen ja of nee tegen de rol te zeggen.

Dit project bevestigt dat naast urgentie en een duidelijke visie, ook een leidende coalitie (Kotter, 2011; Dado en Dahmen, 2013), bestaande uit een hecht interprofessioneel team met HRD-professionals, HRM-professionals, eindgebruikers en beheerders cruciaal is voor de implementatie van omvangrijke leertechnologieën in organisaties. Een geslaagde implementatie hangt niet alleen af van de ICT- en onderwijskundige competenties in het team, maar vooral ook van vaardigheden om eindgebruikers goed te betrekken en een verandering in de organisatie in goede banen te leiden. ■

### Referenties

- Brooke, J. (1996). SUS: A "quick and dirty" usability scale. In P.W. Jordan, B. Thomas, B.A. Weerdmeester, & A. L. McClelland (Eds.), *Usability Evaluation in Industry*. Londen: Taylor and Francis.
- Dado, B., & Dahmen, R. (2013). *Kaleidoscope voor succesvolle ICT-projecten. De belangrijkste kenmerken van succesvolle ICT-projecten in de financiële sector en mogelijke interventies om de kans op succes te vergroten* (Afstudeerthesis).
- De Swart, N. (2017). *Handboek Requirements: Leidraad voor analisten in agile, traditionele en hybride omgevingen*. Delft: Eburon Business.
- Hart, J. (z.d.). *Do you need an LMS in the modern workplace?* Geraadpleegd op 13 oktober 2020, van <https://www.modernworkplacelearning.com/cild/>

introduction/do-you-need-an-lms-in-the-modern-workplace/

- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Kotter, J.P. (2011). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Pool, I. (2017). Continue bekwaamheid van zorgprofessionals: zeven tips voor zorgorganisaties. *Onderwijs en gezondheidszorg*, 41(2), 17-20.



***Inge Pool, PhD, is onderwijskundige, antropoloog en gepromoveerd op onderzoek naar continu leren van verpleegkundigen. Ten tijde van het project was zij beleidsadviseur bij het Onderwijscentrum van het UMC Utrecht. Nu werkt zij bij Isala Academie als adviseur medische vervolgopleidingen en verpleegkundige beroepsontwikkeling.***



***Manon van der Boom is senior functioneel beheerder bij het UMC Utrecht.***



***Stephanie van Rossum is zelfstandig change engineer. Zij begeleidt verandertrajecten vanuit het hart met zicht op en oog voor de medewerkers. Bij dit project was zij de projectleider. Binnen de zorg begeleidde zij onder meer de implementatie en scholing van HiX en de implementatie en borging van het Convenant Medische Technologie.***



■ Tjebbe Verwest en Wouter Smit

# Beter bestand tegen crisis

De coronacrisis vraagt van publieke organisaties een ongekend aanpassingsvermogen. Een organisatie 'wendbaarder' maken begint bij het versterken van het leervermogen. Echter, het leervermogen van publieke organisaties komt door de coronacrisis onder druk te staan, zo blijkt uit ons onderzoek. Het organisatieleren moet actief worden gefaciliteerd zodat teams blijven leren en daarmee kunnen inspelen op omgevingsverandering. We geven eerst een korte theoretische verkenning weer, waarna we oplossingen bieden om het leervermogen op afstand te versterken.

### Corona als gamechanger

In korte tijd heeft de coronacrisis enorme uitdagingen gesteld aan organisaties en haar medewerkers, ook in het publieke domein. In een context van grote onzekerheid en onder hoge tijdsdruk worden er besluiten gemaakt met vergaande gevolgen voor de overheidsuitgaven, beleidsprioriteiten en tevredenheid van inwoners. Zo moeten bijvoorbeeld oplossingen worden gevonden voor het bewaken van de anderhalve meter afstand in de openbare ruimte, het ondersteunen van kwetsbare mensen en het redden van culturele instellingen. En dat in een context waarin medewerkers grotendeels of volledig digitaal en op afstand van elkaar werken.

### De wendbaarheid van publieke organisaties

De coronacrisis vraagt van organisaties wendbaarheid, oftewel, het vermogen snel en adequaat in te spelen op grote dynamiek in de omgeving. Volgens Nijssen et al. (2018) kan een organisatie haar wendbaarheid vergroten door zich te richten op een aantal onderliggende *management practices*, vrij vertaald als 'managementpraktijken'. Het combineren van deze managementpraktijken leidt ertoe dat de organisatie wendbaarder kan opereren. Vier belangrijke managementpraktijken zijn het strategisch proces, de structuur van de organisatie, de schaalbaarheid (flexibiliteit) binnen het personeelsbestand en het leervermogen van de organisatie (ook wel de lerende organisatie genoemd).

Voor het strategisch proces geldt dat het bij publieke organisaties vrij statisch verloopt (meestal wordt gewerkt met gealloceerde budgetten, jaarplannen en jaarrekeningen). Dit is moeilijk te dynamiseren omdat het proces afhankelijk is van veel stakeholders en geremd wordt door geldende regels en procedures (Rainey, 2014). Het aanpassen van de organisatiestructuren vraagt om een

ingrijpende transformatie die organisaties in tijden van corona liever niet aan hun toch al lange actielijst toevoegen. De schaalbaarheid van het personeel is sterk verbonden aan lopende arbeidscontracten, verworven rechten, regels en procedures en daarmee moeilijk te aan te passen. Voor het versterken van de wendbaarheid wordt daarom geadviseerd de nadruk te leggen op het leervermogen van de organisatie. Het leervermogen zorgt ervoor dat de organisatie haar dienstverlening kan aanpassen aan omgevingsverandering. Uit onderzoek dat wij vorig jaar uitvoerden naar het lerend vermogen van drie gemeenteorganisaties (+/- 1.000-1.500 fte), bleek dat dit vermogen achterbleef, terwijl medewerkers aangaven bereid en bekwaam te zijn in gezamenlijk leren. Er bleek weinig aandacht voor *learning on the job* (werkplekleren) en de bijbehorende

## De lerende organisatie is een wendbare organisatie

kennistransfer. Medewerkers leren grotendeels 'enkel slag'. Daarmee zijn zij vooral gericht op het verbeteren van bestaande werkwijzen en niet op het innoveren van de dienstverlening.

### De lerende organisatie

Een organisatie met een sterk leervermogen, oftewel de lerende organisatie, is in staat te reageren op veranderingen in de omgeving (Senge, 1990). Organisatieleren vindt plaats op verschillende niveaus; het niveau van het individu, van de teams/afdelingen en van de organisatie als geheel. Bij de lerende organisatie bestaat er verbinding tussen de niveaus. Doordat medewerkers van elkaar leren creëren zij toegang tot nieuwe kennis, ideeën en kaders.

Werkplekleren is erg effectief voor zowel de medewerker als de organisatie (Lombardo & Eichinger, 1996). Het voordeel van werkplekleren is dat medewerkers hun kennis en inzichten tijdens het werk kunnen overdragen aan elkaar, zonder dat er een training of opleiding met een externe expert nodig is. Werkplekleren leidt tot een gezamenlijke mindset die meer gericht is op innovatie en aanpassing aan externe omstandigheden (Dweck, 2008).

Doordat medewerkers van elkaar leren creëren zij toegang tot nieuwe kennis, ideeën en kaders

### **Gestelde eisen aan werkplekleren**

Werkplekleren vraagt om een continue kennisdeling, bij voorkeur niet alleen binnen maar ook tussen teams. Op deze manier ontstaat een leerketen waarbij reflecties en leerervaringen uiteindelijk bij het management terechtkomen zodat zij feeling houden met wat waar werkt (Kotter, 2014). De lerende organisatie vraagt om een transitie van enkelslag naar dubbelslag leren, oftewel, het vermogen de eigen blik op de situaties en de onderliggende kaders ter discussie te stellen (Argyris & Schon, 1978). Dat is extra belangrijk in een context van sterke omgevingsverandering, zoals de coronacrisis, die slimme oplossingen vereist. Een derde eis is een gevoel van veiligheid en vertrouwen dat zowel bestaat binnen als tussen teams. Mensen stellen zich alleen kwetsbaar op als anderen daar op grond van hun eigen positie geen misbruik van maken.

### **De realiteit: organisatieleren ondergeschikt aan primaire proces**

In de periode juni-augustus van dit jaar hebben

wij onderzoek verricht naar hoe publieke organisaties wendbaarheid vertonen om met de coronacrisis om te gaan. Door middel van een uitgebreide vragenlijst zijn bij zeven publieke organisaties en 672 respondenten ervaringen rondom samenwerken op afstand tijdens corona geïnventariseerd.

Een belangrijk resultaat uit dit onderzoek is dat thuiswerken het organisatieleren en daarmee de wendbaarheid onder druk zet. Thuiswerken leidt voor een groot deel van de medewerkers tot een intensivering van het werk. Veruit de meeste aandacht is gericht op het 'online en op afstand' continueren van de bestaande dienstverlening. Dit heeft als voordeel dat medewerkers meer focus ervaren en dat zij efficiënt kunnen werken, bijvoorbeeld door hun werkdagen naar eigen voorkeur in te delen.

Echter, dit gaat ten koste van het organisatieleren binnen en tussen teams/afdelingen. Teams hebben vooral functioneel contact, bijvoorbeeld om taken te verdelen of om een projectvoortgang te bespreken. Werkplekleren is door de het online werken veel moeilijker geworden. De interactie tussen teams is sterk afgenomen. Het werken op afstand betekent een gebrek aan 'toevallige ontmoetingen', waardoor er minder kennis wordt gedeeld binnen en tussen teams en er minder bij elkaar wordt meegekeken/meegeluisterd.

Verder blijkt dat er minder ruimte wordt gemaakt voor het evalueren van projecten. Door het werken op afstand is het voor de manager ook moeilijk om gezamenlijk leren te stimuleren, omdat zij/hij de teamleden minder ziet en spreekt. Ten slotte zet het gebrek aan sociale interactie de gemeenschappelijke basis van veiligheid en vertrouwen onder druk. Simpler gezegd, het gebrek aan een gezamenlijk 'clubhuis' vermindert de

onderlinge verbinding. Kort samengevat: doordat er minder van elkaar wordt geleerd, komt het innoveren van de dienstverlening als gevolg van externe verandering onder druk te staan.

### **Hoe kun je organisatieleren op afstand stimuleren?**

De sterke focus op de voortgang van het primaire proces heeft als risico dat de organisatie op langere termijn minder wendbaar wordt omdat er weinig aandacht is voor het leren ván het primaire proces. Daarom adviseren wij het organisatieleren als managementpraktijk expliciet onderdeel te maken van de coronastrategie. Wij geven de volgende suggesties:

Allereerst heeft het management een belangrijke rol in het agenderen en faciliteren van de kennisdeling tussen en binnen de teams en daarmee het ophalen van *lessons learned*. Allereerst dient duidelijk te worden waar de (leer)interactie het meest nodig is, bijvoorbeeld tussen de hiërarchische niveaus (verticaal), dezelfde niveaus (horizontaal) of tussen soortgelijke functies (bijvoorbeeld; iedereen die werkt met de doelgroep 'jeugd').

Het management kan kennisdelen en leren stimuleren door de oprichting van online communities. Eerst laagdrempelig binnen het team, later communities door de organisatie heen (daar waar interactie nodig is) en ten slotte het delen van *lessons learned* tussen organisaties (bijvoorbeeld met een buurgemeente of provincie). Deze communities worden gefaciliteerd door gebruik te maken van diverse platforms. Teams kunnen snel schakelen en elkaar op de hoogte houden met social software zoals Teams en Slack. Projectevaluaties kunnen kortcyclisch ingepland worden via een korte videoconferentie of door gebruik te maken van interactieve mindmaptools. Goede ideeën

voor aanpassingen die voortkomen uit de communities kunnen vervolgens beloofd worden met budget en ontwikkeluren om uit te werken.

Voor het behouden van de sociale cohesie kan worden gedacht aan een gezamenlijke virtuele weekstart, wekelijkse online koffiemomentjes of een online vrijdagmiddagborrel. Het stelt teams in staat verbinding met elkaar te houden en op de hoogte te blijven van elkaars reilen en zeilen. Ook kunnen nieuwe signalen en de impact daarvan op de dienstverlening onderling besproken worden. Verder kan online intervisie leren koppelen aan dagelijkse of toekomstige issues. Intervisie leent zich ook voor het bespreken van onwenselijke patronen die door het 'individueel op afstand' werken zijn ontstaan.

### **De lerende organisatie is een wendbare organisatie**

Het organisatieleren kan als hefboom fungeren om de andere managementpraktijken en daarmee de wendbaarheid van de organisatie te versterken. Het stimuleren van organisatieleren leidt er bijvoorbeeld toe dat medewerkers breder inzetbaar zijn en dat er flexibiliteit ontstaat in de verdeling van rollen en taken. Het stimuleren en het verbinden van de niveaus in de leerketen maken dat organisatieleren steeds meer ontstaat ondanks en niet dankzij de onderliggende organisatiestructuren. Ten slotte zullen *lessons learned* makkelijker en sneller de top bereiken en daarmee van input zijn op de strategievorming.

Voor publieke organisaties, die gewend zijn om te werken vanuit hiërarchie en een context van regels, procedures en verantwoording, is het creëren van het gezamenlijke leervermogen een vehikel om andere managementpraktijken voor het stimuleren van wendbaarheid te versterken. De focus op organisatieleren en de

daaruit volgende oplossingen en verbeteringen zorgen voor de benodigde wendbaarheid in turbulente tijden. ■

*Dit artikel is mede mogelijk gemaakt door het werk van studentonderzoekers Kyra Kunst, Bas Verhaart en Valentina Bos en Lai May Lo.*

### Referenties

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Dweck, C.S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House Digital, Inc.
- Kotter, J.P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.
- Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 4, 79-93. Doi: 10.5553/Bk/092733872018027004007
- Rainey, H.G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currence.



***Drs. Tjebbe Verwest (links) en dr. Wouter Smit (rechts) zijn beide onderzoeker en docent aan de Hogeschool van Amsterdam. Zij zijn de oprichters van de kenniskring 'Wendbaar organiseren', een initiatief van de Hogeschool van Amsterdam en publieke organisaties in de metropoolregio Amsterdam.***



■ Ger Driesen

# De toekomst is voorspelbaar

Tijdens verschillende presentaties over de toekomst van leren heb ik de stelling 'de toekomst is voorspelbaar' aan mijn publiek voorgelegd. Vrijwel altijd is 80 tot 90 procent van het publiek het oneens met deze stelling. Bijvoorbeeld omdat niemand kan zeggen wat er morgen gaat gebeuren, vooruit kan kijken in de tijd of een glazen bol heeft. Toch durf ik de stelling te gebruiken als titel voor dit artikel en neem ik je graag mee langs diverse inzichten die helpen de juistheid ervan te onderbouwen.

### De aard van technologische ontwikkeling

Na veel lezen, gesprekken met anderen en bedenkingen geloof ik erin dat de toekomst wordt bepaald door technologische ontwikkelingen. Die vormen de basis voor maatschappelijke, economische, politieke en culturele ontwikkelingen. Eerst terug naar technologische ontwikkelingen, daar is iets bijzonder mee aan de hand. Wij mensen zijn van nature geneigd om lineair naar ontwikkelingen te kijken. Dan verloopt een ontwikkeling steeds met dezelfde stap vooruit: 1, 2, 3, 4, 5, 6. Maar Kurzweil (2005) leert ons dat technologische ontwikkelingen exponentieel van aard zijn. Dan is de reeks: 1, 2, 4, 16, 256, 65.536. Het bekendste voorbeeld is *Moore's Law*, gebaseerd op de observatie van Gordon Moore dat computerkracht iedere twee jaar verdubbelt. Deze groei is bijvoorbeeld terug te zien in het aantal tools voor leertechnologie; dat landschap wordt steeds sneller uitgebreid (HolonIQ, 2020) Nu we ons bewust zijn van de exponentiële aard van technologische ontwikkelingen, wordt het al een stukje makkelijker de toekomst te voorspellen. Dit patroon is namelijk toe te passen op de veranderingen die we om ons heen zien gebeuren. Dat doe je door trends te bestuderen.

het onderscheid tussen harde trends en zachte trends. Bij harde trends gaat het om veranderingen die zeker zullen plaatsvinden en die meetbaar zijn vast te stellen. Denk eens aan alle cyclische trends die je kent en die het voorspellen van de toekomst makkelijk maken. De cyclische trends van seizoenen, dag en nacht, eb en vloed. De economische cyclus en de bijbehorende beurskoersen. Daarnaast kennen we diverse voorbeelden van lineaire en exponentiële verandering. We zagen al Moore's Law, maar weten bijvoorbeeld ook dat de gemiddelde levensverwachting van de mens toeneemt, hoe de groei van de wereldbevolking verloopt en hoeveel apparaten aan het internet verbonden zijn. Deze trends gaan gebeuren, dat is zeker, we hebben daar weinig tot geen invloed op. Zachte trends zijn minder voorspelbaar omdat ze een afgeleide zijn van waar we wel invloed op hebben door de keuzes die we maken. Zachte trends kunnen gebeuren, maar dat hoeft niet. Dat we met z'n allen steeds ouder worden is een feit, een harde trend. Dat we op basis van die trend de pensioenleeftijd verhogen, is een politieke keuze waarvoor ook andere opties bestaan. Hogere pensioenleeftijd is daarmee een zachte trend.

### Acht verschijningsvormen van technologische harde trends

Het mooie van het werk van Burrus is dat hij ons acht verschijningsvormen van technologische harde trends laat zien. Je leest ze hieronder.

#### 1. Dematerialisatie

Door technologische vooruitgang vermindert het aandeel van materialen die we nodig hebben om onze spullen te maken. Telefoons en computers worden kleiner of gecombineerd in een kleiner apparaat. De technologie die we nodig hebben voor onze auto's wordt kleiner als het gaat om functionaliteit, hetgeen niet betekent dat we in de verschijningsvorm van

Een modeverschijnsel komt zonder logisch verhaal aanwaaien en waait ook zo weer over

### Harde en zachte trends

Om zicht te krijgen op die toekomst en veranderingen is het handig naar trends te kijken. Daarbij is het belangrijk om verschijningsvormen van trends te onderscheiden. Burrus (2011) wijst op

de auto ook daadwerkelijk kiezen voor een kleinere auto. Lp's werden cd's, werden mp3. Videobanden werden dvd's, werden mp4. De grote golf moet nog komen wanneer we komende jaren allerlei producten 'reduceren' tot data, om vervolgens thuis te produceren met onze 3D-printer. Bij learning en development is dit misschien wel terug te zien in meer *performance support*, omdat er steeds minder 'apart materiaal' nodig is om je werknemer te laten leren.

## 2. Virtualisering

Dit betekent dat we zaken vanuit de fysieke wereld verplaatsen naar een virtuele wereld. Gingen we vroeger naar een bank om fysiek geld te halen of te brengen, vandaag de dag gaat dat virtueel via internetbankieren. Maar ook shoppen, een reis boeken, skypen, een straat bekijken met Google Streetview of virtueel een museum bezoeken. Designers van vliegtuigen en trucks beoordelen en testen hun design in virtuele 3D-toepassingen. En wat dacht je van het optreden van 3D-hologram Tupac op het Coachella-muziekfestival in 2012, zes jaar na zijn dood? Michael Jackson en André Hazes volgden later zijn voorbeeld. Trainingen en opleidingen hebben ook veel vaker virtuele onderdelen, zoals virtual classrooms, webinars, AR/VR en online gamification.

## 3. Mobiliteit

Door de trend van dematerialisatie zijn onze digitale devices steeds kleiner en draagbaarder geworden. Tegelijkertijd zien we de ontwikkelingen van draadloze datatechnologie zoals wifi, 4G en 5G, waardoor we steeds mobieler zijn geworden. Voeg daar *cloudcomputing* aan toe en je hebt in principe toegang tot alle informatie en functionaliteit, altijd en overal. Online (learning) platforms zorgen ervoor dat je alleen een internetconnectie nodig hebt om deel te nemen aan je training of opleiding, vaak zelfs via je mobiele telefoon.

## 4. Productintelligentie

Je GPS die je feilloos naar je bestemming stuurt, ook bij file of omleidingen, je smartphone die jouw stem herkent en op basis daarvan opdrachten uitvoert. De thermostaat in huis die weet wanneer je wel of niet thuis bent, je Google-account dat jou steeds beter leert kennen om zoekresultaten beter op maat aan te leveren. Of de app op je smartphone die constant via sensoren aan jou feedback geeft over je conditie en wanneer je het beste welke taak kunt doen (Driesen, 2011). Na de golf van industrialisatie en digitalisering zien we nu dat allerlei producten intelligenter worden. Zo maakt de opkomst van *learning analytics* leeroplossingen veel slimmer door meer inzicht te geven in het leerproces.

## 5. Netwerken

Van de wegen die de Romeinen aanlegden en via scheepvaartroutes, spoorlijnen en vliegverkeer zijn mensen dichter bij elkaar gebracht. Maar pas via de telefoon lukte het om mensen realtime met elkaar in verbinding te brengen. De mogelijkheden om met elkaar in contact te staan en informatie te delen, zijn daarna versneld en heel zichtbaar via de invloed van social media. Tot voor kort was voornamelijk onze communicatieapparatuur, zoals computers en telefoons, via dit netwerk verbonden maar daar zijn in snel tempo allerlei 'spullen' bijgekomen. De koelkast, energiemeter, tv, spelcomputer, thermostaat, beveiligingssysteem, sportschoenen, luiers en tandenborstel vormen een steeds groter *internet of things*. Nog even en we zijn via onze hersenactiviteit via het internet met elkaar verbonden: *the internet of brains*. In 2013 lukte het een wetenschapper om de hand van zijn collega te bewegen met behulp van een brein-naar-brein-interface. Nu (augustus 2020) het bedrijf Neuralink van Elon Musk succesvol een brein-computer-interface in de hersenen van varken Gertrude

heeft aangebracht, zal ook hier een versnelling optreden. Iets dichterbij huis voor L&D zijn de LXP's (learning experience platforms) en opleidingsmarktplaatsen die de afstand tussen opleider en cursist enorm verkleinen.

### **6. Interactiviteit**

In de twintigste eeuw waren onze massamedia voornamelijk statisch. Interactie met krant of tv verliep via ingezonden brieven. Met de komst van internet, hyperlinks en e-mail is de mate van dynamiek en interactie enorm toegenomen en die trend zet zich voort via sociale media. De interactiviteit manifesteert zich steeds vaker in de vorm van personalisatie. Doordat we digitale apps gebruiken, laten we een *digital footprint* achter, 'leert de app ons kennen', om ons vervolgens met meer maatwerk services van dienst te zijn. Google past de zoekresultaten aan voor ieder van ons op basis van hoe Google ons heeft leren kennen via onze zoekgeschiedenis. Netflix doet aanbevelingen gerelateerd aan wat je eerder hebt gekeken. Dit soort digitale diensten interacteren op een persoonlijker niveau met ons en wij met hen. Ook in learning en development zie je dat gepersonaliseerd leren ons op meer detailniveau laat interacteren.

### **7. Globalisering**

Steeds meer zaken vinden plaats op wereldschaal. Informatie-uitwisseling, de economie, werk, politiek en handel. Via Amazon en Ali Baba kunnen we als individu onze spullen op wereldschaal kopen en verkopen. Als professionals hebben we contact, wisselen we uit en vragen om hulp aan andere professionals die we in ons digitale, sociale netwerk hebben – en het maakt niet uit waar op de wereld zij zich bevinden. Voor L&D-professionals zijn contacten met collega's in het buitenland veel makkelijker en ook voor werknemers is het eenvoudig om deel uit te maken van

een internationale community of om deel te nemen aan een conferentie of congres in het buitenland.

### **8. Convergentie**

Misschien roepen de voorgaande zaken het idee op dat ze elkaar overlappen. Dat is niet vreemd, want de beschreven trends overlappen en beïnvloeden elkaar inderdaad. Ze groeien naar elkaar toe en dat leidt op zichzelf weer tot een versnelling van de ontwikkeling van die trends. Dat is het fenomeen van convergentie. Het duidelijkste voorbeeld is je smartphone waarvan het eigenlijk vreemd is dat we die nog telefoon noemen want het is voortaan een soort digitaal Zwitsers zakmes met vele toepassingen die we vroeger alleen via losse tools beschikbaar hadden. Voor learning en development is e-learning (in de breedste zin van het woord) hier ook een voorbeeld van; de huidige mogelijkheden en ontwikkelingen daar raken bijna alle bovenstaande trends.

### **Benutten van harde trends**

Nu we de harde trends duidelijk hebben, is het nu de kunst nu om ze te vertalen naar onze eigen situatie en ons af te vragen hoe deze acht krachten die specifieke situatie zullen beïnvloeden. Laten we dit toespitsen op de L&D-professional. Daarbij neem ik het uitgangspunt dat een L&D-professional andere professionals ondersteunt met leerinterventies inclusief performance support, zodat zij hun werk beter, sneller en/of makkelijker kunnen doen. L&D-professionals richten zich primair op het werk van anderen en vaak op veranderingen in het werk van anderen. Om te beginnen kun je als L&D-professional een beeld vormen over hoe de acht trends invloed zullen hebben op het werk van degenen die je wilt ondersteunen. Als we daarna meer inzoomen op leerinterventies, dan kunnen we kijken naar de inhoud van wat we willen aanbieden en de naar de vorm

waarin we de interventies willen aanbieden. Voor iedere organisatie, doelgroep, thema, project, klantvraag of probleem waar we voor, aan of mee werken, kunnen we systematisch verkennen hoe de harde trends daar invloed op zullen hebben en hoe we daar proactief mee kunnen omgaan.

### Zachte trends, modeverschijnselen en hype cycles

Nu we de harde trends beter hebben leren kennen, is het tijd om meer grip te krijgen op de zachte trends. En zeker om deze te kunnen onderscheiden van modeverschijnselen. Een zachte trend is een afgeleide van een harde trend. Een zachte trend is het gevolg van keuzes die gemaakt worden onder invloed van een harde trend. Denk nog eens aan de harde trend dat we steeds ouder worden en de zachte trend dat we ervoor kiezen om daarom langer door te werken en op latere leeftijd met pensioen gaan. Dat is een logisch verhaal. Een modeverschijnsel komt zonder logisch verhaal aanwaaien en waait ook zo weer over. Een ander hulpmiddel is het herkennen van de *hype cycle*. Zachte trends vormen vaak een vast patroon, dat door het bedrijf Gartner is aangeduid als een hype cycle die vijf fasen kent. Herken je de trend, dan kun je daar het patroon overheen leggen en 'zien' waar het naartoe gaat. De vijf fasen zijn als volgt. Als eerste is er een innovatietrigger: een nieuw idee over een toepassing wordt bekend en opgepikt. Daarna wordt het idee *gehyped* en worden de verwachtingen 'opgeblazen' tot overdreven positieve verwachtingen (*peak of inflated expectations*). Die worden niet waargemaakt, waardoor teleurstelling en het idee van mislukking ontstaan, waardoor de sfeer van een 'trog van ontgoocheling' (*trough of disillusionment*) ontstaat. De *true believers* werken stug door en krijgen het toch voor elkaar om echte werkende toepassingen te ontwikkelen (*slope of enlightenment*). Daarna vinden toepassingen hun plekje en

tonen ze hun toegevoegde waarde aan op het *plateau of productivity*. Niet alle zachte trends doorlopen deze cyclus; ze kunnen ook onderweg sneuvelen (*obsolete before plateau*). Ieder jaar brengt Gartner een nieuwe algemene hype cycle uit (*emerging technologies*), maar ook op verschillende specifieke gebieden. Zo is er ook een *hype cycle for education*. De hype cycle geeft een mooi denkraam voor het overzicht en de status van diverse trends.

Wij mensen zijn van nature geneigd om lineair naar ontwikkelingen te kijken

### Sentiment survey

Als laatste wil ik de *sentiment survey* van Donald Taylor bespreken. Ieder jaar stelt Don Taylor via zijn onderzoek slechts één vraag: *What do you think will be 'hot' next year in L&D?* Je kunt kiezen uit een lijst met opties of zelf je eigen idee toevoegen. Taylor doet dit zonder pretenties: hij is heel duidelijk dat het hier gaat om sentiment, een 'gevoel' in de markt. Met 2278 respondenten geeft het toch een aardige indicatie van wat er in de markt leeft. Na drie jaar op nummer een is het thema gepersonaliseerd of adaptief leren in 2020 op de tweede plaats geëindigd en heeft het thema *learning analytics* de topositie overgenomen. Zo zien we dat er verschillende aanknopingspunten, benaderingen en bronnen beschikbaar zijn die kunnen helpen om de toekomst voorspelbaar te maken. Wie echt aan de toepassing wil werken, kan gebruikmaken van de volgende tips. Een uitspraak, die vaker wordt gebruikt over de toekomst, is dat de toekomst al onder ons is, alleen nog ongelijk verdeeld (Gratton, 2011). Plaats het denken over de toekomst in

jouw specifieke context en kijk wat relevant en zinvol is. Denk in termen van scenario's: welke combinaties van trends, geplaatst in de specifieke context levert welke voor de hand liggende scenario's op? Kijk regelmatig terug hoe de werkelijkheid zich ontvouwt ten opzichte van de scenario's en wat voor voortschrijdende inzichten dat oplevert. Houd tegenbewegingen in de gaten. Hoe sterker een trend, of hoe sneller die opkomt, hoe groter een kans dat (ook) een tegenbeweging ontstaat. Ook dat maakt het voorspellen van de toekomst mogelijk. Zo voorspel ik dat gepersonaliseerd en adaptief leren in de nabije toekomst snel belangrijker worden en dat ook *vintage classroomtraining* binnen niet al te lange tijd populair zal worden. En als laatste is de goede tip: de beste manier om de toekomst te voorspellen is door deze zelf te creëren.

#### Referenties

- Burrus, D. (2011). *Flash Foresight: How to See the Invisible and Do the Impossible*. New York: HarperCollins.
- Driesen, G. (2011). Op naar cloudlearning en ambient intelligent HRD, *Opleiding & Ontwikkeling. Tijdschrift voor Human Resource Development*, 24(1).
- Driesen, G. (2015). Leren wordt downloaden, *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3).
- Gartner. (2018, 17 juli). *Hype Cycle for Education, 2018*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van <https://www.gartner.com/en/documents/3882872>
- Gratton, L. (2011). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. Londen: HarperCollins.
- HolonIQ (z.d.). *2021 Global Learning Landscape*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van <https://www.globallearninglandscape.org>
- Kurzweil, R. (2005). *Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*. New York: Penguin Books.
- Taylor, D.H. (2020, 30 januari). *The Global Sentiment Survey 2020*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van <https://donalddhtaylor.co.uk/insight/the-ld-global-sentiment-survey-2020-first-thoughts>
- Wikipedia (2020, 7 september). *Hype cycle*. Geraadpleegd op 6 oktober 2020, van [https://en.wikipedia.org/wiki/Hype\\_cycle](https://en.wikipedia.org/wiki/Hype_cycle)



**Ger Driesen is Learning Innovation Leader bij aNewSpring en eigenaar van Challenge Leadership Development Academy.**

## Niet-goed-geld-terug-garantie voor L&D?

**Midden in de COVID-19-periode volgde ik een panelgesprek met internationale sprekers. Tijdens de pandemie schakelde de ene L&D-afdeling snel vooruit en keek de andere verlamd toe. Eén ding is zeker: organisaties verwachten heel wat van hun leercentra. Waar gaan we met leren naartoe?**



Sofie Willox

### ***Wat kunnen we leren uit de pandemie?***

De inzet van technologie is de grote winnaar anno 2020. Elektronische middelen laten het toe om trainingen met gemak online aan te bieden. Zo blijft elke deelnemer aan boord. Er zijn echter ook valkuilen waar L&D-professionals zich voor moeten hoeden. Technologie geen doel op zich. Als de technologie niet is aangepast aan de doelgroep en inhoud, levert het aan leerinvestering weinig op. Technische vaardigheden en het aanpassen van de didactiek naar online zijn andere koek. Vervolgens beweerden enkele panelleden dat trainingen door de pandemie vooral zijn gaan focussen op *business as usual*, ten koste van persoonlijke ontwikkeling of innovatie. Ook bemerkte iemand dat leren wel eens vaker vanuit een extrinsieke motivatie zou kunnen gebeuren omwille van angst en onzekerheid in deze coronatijd.

### ***Zijn we onze stoel waard?***

De pandemie zet organisaties opnieuw tot denken over de toegevoegde waarde van L&D-teams. Leerprofessionals zijn goed in leerinhoud ontwikkelen, maar lijken tegelijkertijd op een eiland te zitten. Lastig om dan de toegevoegde waarde aan te tonen. Het goede nieuws is dat er manieren zijn om L&D sterker te positioneren. Een eerste stap is commercieel bewustzijn. Kun jij meepraten over strategie, zakelijke cijfers, marktevolutie en trends? En kun je jouw L&D-cijfers linken aan verbeterde performantie dankzij leren en ontwikkelen? Dan ben je al een heel eind op weg om dezelfde beleidstaal te spreken. De tijd van HR-afdelingen met *learning geeks* is voorbij. In plaats daarvan vertrekken strategische L&D'ers eerst vanuit performantie en pas dan vanuit aanpak. Toegegeven, de impact becijferen is moeilijk en tijdsintensief. Maar dat ook de wereld van leren en ontwikkelen disruptief is, is duidelijk. In de Verenigde Staten bieden sommige opleidingsverstrekkers een niet-goed-geld-terug-garantie aan. Eén van de Duitse deelnemers laat zich betalen 'naar wat de training waard is voor de klant'.

### ***Hoe pakken we die strategische partnerrol?***

Wat we hier beschrijven, is niet nieuw. Wel legt de crisis uitdagingen bloot. De panelexperts geven aan dat learningmanagers idealiter zowel ervaring hebben op het terrein en daardoor de taal van de business spreken, als diepgaande kennis hebben van leerprocessen. Daarnaast stellen we bij voorkeur holistische teams samen, zodat we meer focussen op onze (financiële) meerwaarde en data-analyse. Sommigen opperen voor een model van meritocratie waarbij diploma's niet tellen, maar wél je bekwaamheden en prestaties. Tot slot liet iemand zich ontvallen dat HR-afdelingen te vaak risico-avers zijn. En dat het beter zou zijn dat L&D zich hiervan afscheurt. Is L&D klaar voor een ontkoppeling van het HR-moederschap? ■

**Sofie Willox**, lid adviesraad TvOO



Laat iedereen binnen  
uw organisatie profiteren  
Neem een IP-abonnement!



## Meer dan 5.000 artikelen uit 11 vakbladen online

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

Kennis als  
**kern**  
van verbinding

Ruim  
**49.000**  
unieke  
gebruikers

**34** organisaties  
met  
IP toegang

Meer dan  
**300** thema's

**12**  
beroeps-  
verenigingen  
aangesloten

## VERENIGINGSNIEUWS



## NOBTRA op volle toeren!

NOBTRA, dé brancheorganisatie van trainend Nederland heeft op 30 oktober jl. laten zien hoe zij volop in ontwikkeling is. Op die dag heeft NOBTRA het jaarlijks congres gepresenteerd als een onlive event (ja, u leest het goed!), getiteld NOBTRA.live. Onlive betekende in dit geval dat het hele congres online werd bijgewoond door leden en niet-leden, maar dat de meeste sprekers live in de studio aanwezig waren.

Het Covid-19 virus had ons gedwongen tot een heroverweging van onze activiteiten. Immers, bij elkaar komen in groten getale was geen optie. Deze onplezierige reden was voor NOBTRA echter de drive om iets heel moois van de grond te tillen en ik mag wel zeggen dat dit een mooie ontwikkeling was!

Natuurlijk is dit niet het enige waar NOBTRA mee bezig is. Momenteel vindt er ook een professionaliseringslag plaats in de opzet van certificering van trainers en hun Permanente Educatie (PE). Zo konden deelnemende trainers voor het eerst PE-punten verwerven door de deelname aan NOBTRA.live.

Trainers kunnen zich laten certificeren als Trainer NOBTRA, Master Trainer of Register Trainer. Alles rondom certificering en PE is opgeslagen in een beveiligd digitaal platform, waarin trainers een eigen omgeving hebben - een showcase- waarmee kan worden aangetoond dat ze bewust bekwaam zijn

en dat tevens een manier is om zichzelf te promoten. Dit digitale register bestaat uit een gedeelte persoonscertificering en opleidingscertificering. De beoordelingen hiervoor worden gedaan door een toets commissie en een accreditatie commissie die beide zijn aangesteld door het bestuur.

Binnen de PE is NOBTRA bezig met intervisie, webinars en online micro-trainingen die allemaal PE- punten opleveren. De PE bestaat uit een cyclus van 4 jaar waarin trainers 160 punten moeten halen. Dat kan in één keer of door ieder jaar 40 punten te halen.

NOBTRA wordt eveneens gevraagd voor subsidietrajecten als 'NL leert door'. Opleidingsinstanties kunnen hiermee nieuwe trajecten gaan inzetten waarin deelnemers zich kunnen blijven ontwikkelen en hun talenten kunnen omzetten naar competenties. Zo kunnen we gezamenlijk het het trainersvak naar een nog hoger level tillen en erkenning krijgen bij het werkveld.

Door deze stappen in het kader van professionalisering en doorontwikkeling is NOBTRA hard op weg om hét keurmerk voor trainers te worden. Dat is dan ook waarom we ons profileren als DE brancheorganisatie voor trainend Nederland.

**Geïnteresseerd? Kijk op [www.NOBTRA.nl](http://www.NOBTRA.nl) en lees alles over onze activiteiten.**



Verbindend in leren

## De virtuele wereld van leren en ontwikkelen



Hey Dick,

Afgelopen week zette ik mijn Virtual Reality bril op. Al het Coronanieuws was ik een beetje zat en hoe makkelijk is het om dan met een VR bril op, mezelf te wanen op een privé eiland in het zonnetje op het strand. Een minibreak, even een momentje voor mezelf en een meditatie in een Virtual Reality omgeving.

Ken je dat? Dat je je wilt onttrekken aan de dagelijkse teneur. Dat je in de huidige omstandigheden zo verlangt naar verbinding, nieuwe inspiratie en perspectief?

Het is niet toevallig dat mij Virtual Reality zo aanspreekt. Volgens Skillqore, een Learning Experience Platform gebaseerd op Kunstmatige Intelligentie, is VR één van de trends voor Learning and Development in de toekomst. Wat mij er zo in aanspreekt is dat je je met Virtual Reality echt even onderdompelt in een andere wereld. De impact van leren is hiermee groter evenzo als het adaptief vermogen van je deelnemers op het aangeboden thema.

Terug naar Skillqore. Zij voorspellen 5 online learning trends in 2021.

1. Kunstmatige intelligentie docenten om te helpen bij het creëren van zeer maatwerkgerichte trainingstrajecten
2. Door gebruikers gegenereerde inhoud, zogenaamde user generated content ofwel UGC, om op maat gemaakte inhoud te creëren voor intern gebruik.
3. Learning Experience Platforms om eigen regie op leren mogelijk te maken
4. Grotere big-data analyses
5. AV, VR en MR om informatie weer te geven in plaats van te lezen

Nummer 4 en 5 spreken mij het meeste aan. Wat ik zelf heb ervaren is dat big-data een nog grotere rol is gaan spelen bij het return on investment op leren. Met alle virtuele mogelijkheden waar we ons in het afgelopen half jaar in hebben moeten verdiepen als learning specialist, is data een nog grotere rol gaan spelen. De digitalisering van leren en ontwikkelen is in een versnelling gekomen. Dat vind ik zeer positief.

Virtual Reality zou naar mijn idee nóg nadrukkelijker een rol kunnen spelen in trainingsprogramma's op afstand. En veel meer ingezet kunnen worden als leerervaring dan enkel voor het aanbieden van informatie.

Welke beelden heb jij bij deze top 5 trends voor 2021? En wat kom jij binnen het netwerk van Develhub hierin tegen?

Hey Naomi,

Goed dat we elkaar weer schrijven en even geen video-call of bellen, want zo na te veel maanden in de Coronatijd begin ik een beetje digitaal moe te worden. Terwijl het wel heel aantrekkelijk klinkt om op een privé eiland in het zonnetje op een strand te zitten. Een minibreak daar zijn we volgens mij allemaal inmiddels wel aan toe. Zonder regels, zonder beperkingen, gewoon genieten. Van alles en iedereen om je heen. Dus ja, volmondig ja, dat ik dat herken.

Wat gaat de toekomst ons brengen? Helaas is er geen glazen bol en zal de toekomst gaan zoals we niet verwachten. Want wie had dit verwacht voor het jaar 2020 en we zijn echt nog niet klaar.

Daardoor merk ik ook dat ik op twee manieren naar de voorspellingen van Skillgore kijk.

1. Als we de lijn en trends in digitaal leren doortrekken geloof ik heel erg in deze 5 online learning trends. Het gepersonaliseerd leren in combinatie met de mogelijkheden van IT en Techniek, dat zal zich zeker verder door ontwikkelen vanuit het perspectief ontwikkelaars.
2. En als ik vanuit een ander perspectief kijk maak ik mij zorgen over deze trends, zeker als je het hebt over 2021. Ik ben geen waarzegger en ik kan zeker niet in de toekomst kijken, maar ik denk wel dat we het gemis aan sociale contacten ergens willen gaan compenseren. En dat we dan de echte sociale contacten, niet via de video of telefoon, misschien wel gaan overcompenseren als het wel weer mag in 2021. Ik denk dat hierdoor er een kans bestaat dat de 'gebruikers' een ander gedrag gaan laten zien dan de 'ontwikkelaars' nu voorspellen. Naast alle budget-issues in deze periode van economische crisis.

En als we deze brief volgend jaar rond deze tijd er bij pakken weten we wat de waarheid is geworden. Ik hoop ergens tussen deze 2 in.

De big-data analyses zijn absoluut belangrijk en niet alleen in ons werkveld van Learning & Development, ook daarbuiten. En misschien wel de sleutel tot de oplossingen voor het bestrijden van het coronavirus. Ethiek en privacy discussies laaien dan ook nog meer op. Wat betekent big-data voor de ethiek en privacy? Welk doel dient het? Dat is wat ik verwacht in 2021, dat deze gesprekken meer gevoerd gaan worden.

De mogelijkheden voor VR zijn ongekend, ik was daar al een paar jaar geleden mee bezig. En iedere keer zag ik en ervaarde ik dat deze manier een zeer positieve impact heeft op de veilige leeromgeving. Met VR durven mensen sneller te experimenteren en de 1e learnings te ervaren. Door alle ontwikkelingen van techniek wordt dit ook steeds vaker toegankelijk voor vele leeroplossingen en toepassingen. Zo is de samenwerking van Apple en Ray-Ban ook erg interessant voor verdere ontwikkeling van de smart-glasses.

In ons netwerk van Develhub hebben we midden in de corona-crisis een interessant onderzoek gedaan. Zowel in België als in Nederland. De uitkomsten van dit onderzoek passen misschien wel een beetje in deze discussie. De lezers van TVOO kunnen via deze link <https://develhub.nl/develhub/onderzoek> meer over het onderzoek lezen en ook de webinar terugkijken. Hier zie je namelijk ook wel de discussie in terugkomen voor de korte termijn uitdagingen versus de lange termijnvisie.

Dus tja 'Toekomst' dat heeft voor mij een heel nieuwe lading en definitie gekregen in 2020. Ik geloofde al niet in waarzeggers, maar in de toekomst kijken is nu helemaal moeilijk geworden. De trends kunnen nu iedere dag anders zijn. Ook voor Learning & Development?

Laten we deze brieven goed bewaren en volgend jaar op een mooie plek in het zonnetje op een terras in Breda eens terugkijken op 2021 en kijken hoe het zich heeft ontwikkeld en wat dit betekent voor 2022.

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

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

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

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

**Hoofredactie**  
 Ria van Dinteren  
 hoofdredacteur@tvoo.nl

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

**Redactie**  
 Robert Dollevoet, Jumbo  
 Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam  
 Naomi van der Graaff, Buro Heron  
 Niek de Groot, Berenschot  
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht  
 Katelijn Nijsmans, The tipping point  
 Jan Arnaud Ruiters, Rabobank  
 Malinca Verwiel, Humor in bedrijf  
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn  
 Wouter Willemsen, Faculty of Skills

**Adviesraad**  
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance Advies  
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam  
 Nick van Dam, Nyenrode Business Universiteit  
 Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute  
 Dick Krikke, NVOZ  
 Karima Matsar, Voorzitter NOBTRA  
 Gerard van der Molen, Whitematterlab  
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development  
 Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam  
 Janneke Schenning, Schouten Nelissen University  
 Sofie Willox, so we grow

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  
 Annermeke 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**  
 Abonnementsprijs: € 52,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 62,50 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 maandelijks gratis nieuwsbrief.

**Digitaal abonnement**  
 Abonnementsprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeiden.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 11  
 Nr. 1 3 maart 2021  
 Nr. 2 2 juni 2021  
 Nr. 3 8 september 2021  
 Nr. 4 1 december 2021

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 11  
 Nr. 1 1 december 2021  
 Nr. 2 1 maart 2021  
 Nr. 3 1 juni 2021  
 Nr. 4

Auteursinstructie  
 www.tvoo.nl

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

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

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

# Feiten

**Digitale fitheid werkend Nederland niet op orde**  
 Martijn Aslander – interview

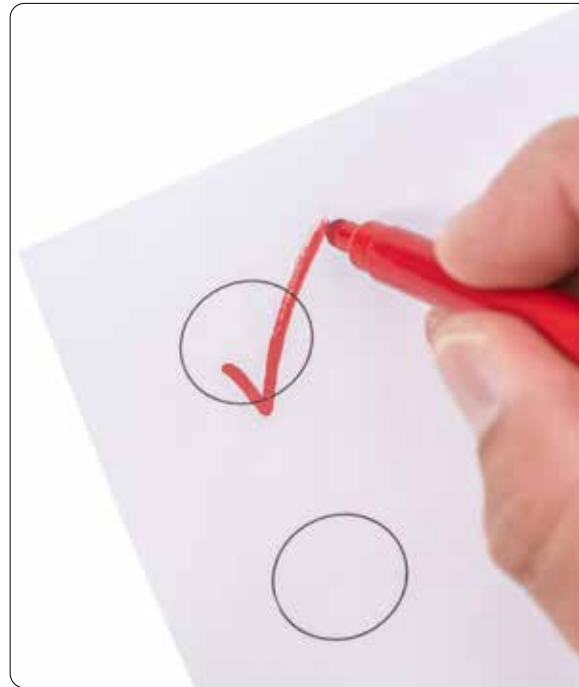
**Impactvol leiderschap ontwikkelen bij OSRAM**  
**Het resultaat meten van een wereldwijd leiderschapsprogramma**  
 Marcel Thierry & Linda Kleijer

**PSV: Alles wat met voorspellen te maken heeft is een droom**  
 Ruud van Elk, PSV - interview

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2021-1** verschijnt in maart 2021.

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:

**www.tvoo.nl**








# rapasso

Hoe werkt  
het voor u?

Vraag nu een  
gratis live-sessie  
aan!

Online  
demo overtuigt  
**90%**  
van de  
professionals

## Op afstand samenwerken met cliënt en opdrachtgever

-  **Gemakkelijk video-gesprekken** voeren
-  **Gebruiksvriendelijke app** voor coach én cliënt
-  **Meer interactie** door handige chatfunctie
-  **Stimuleert zelfregie** cliënt
-  **Privacy** gegarandeerd



[www.rapasso.nl](http://www.rapasso.nl) - 0499 850 688

ISO 9001 | ISO 27001

## Lessen over het waarom van een Cedeo-erkenning

### 6. Een Cedeo-erkenning is altijd actueel

Cedeo heet de opleiders en andere HR-dienstverleners in deze advertentie met een nieuwe Cedeo-erkenning welkom. En feliciteert de rest met het vernieuwen van hun erkenning, zodat ze deze weer twee jaar mogen voeren.

Voor alle bedrijven in deze advertentie geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Cedeo voert dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, overheden en non-profit organisaties. Een Cedeo-erkenning is dus een aanbeveling door collega's van u.

**Nog geen Cedeo-erkenning? Ga naar: [erkenningaanvragen.nl](http://erkenningaanvragen.nl) of bel 010 250 05 01 voor alle info.**

  
LTP, Amstelveen

  
B&T organisatieadvies bv, Amsterdam

  
B&T interim-management bv, Amsterdam

  
Blom Opleidingen, Hengelo ov  
CAOP, 's-Gravenhage  
Computrain, Hilversum

DPA Benkis Training & Coaching B.V., Zwolle  
Etop Arbo-academie, Nijkerk  
European Institute of Public Administration, Maastricht

evofenedex B.V., Zoetermeer  
Global Knowledge Network Netherlands bv, Nieuwegein  
Markus Verbeek Praehp, Opleidingsinstituut, Hilversum  
Sirius Training & Advies BV, Leiden  
Tele'Train Education B.V., Amsterdam  
The Lean Six Sigma Company, Rotterdam  
Triple A Academy, Zeist  
UPD, Amstelveen  
Vakmedianet, Alphen aan den Rijn  
VNG Academie, 's-Gravenhage  
Willis Towers Watson Academy, Amstelveen  
Zuyd Professional, Heerlen

  
Blom Opleidingen, Hengelo ov  
Computrain, Hilversum

Etop Arbo-academie, Nijkerk  
European Institute of Public Administration, Maastricht  
evofenedex B.V., Zoetermeer

Geoplan, Leusden  
Global Knowledge Network Netherlands bv, Nieuwegein  
Van der Hilst Communicatie, Amersfoort  
Raamsdonksveer  
Markus Verbeek Praehp, Opleidingsinstituut, Hilversum  
Nationaal Register, 's-Gravenhage  
Nidos, Utrecht  
Saxion, Enschede  
The Lean Six Sigma Company, Rotterdam  
UPD, Amstelveen  
Vakmedianet, Alphen aan den Rijn  
VNG Academie, 's-Gravenhage  
Willis Towers Watson Academy, Amstelveen  
Zuyd Professional, Heerlen

  
Brand New Job, Utrecht

Focus Nederland, Utrecht  
MEPD, Hengelo  
Xynthesis, Leiden

  
B&T werving & selectie bv, Amsterdam

  
Burger- en Publiekszaken B.V., Mierlo

  
SkillsTown B.V., Eindhoven

  
Sardes BV, Utrecht

  
B&T organisatieadvies bv, Amsterdam

  
**Erken dat u niet zonder kunt**

Opleiding, training of andere HR-dienst inkopen? Zet alleen aanbieders met een Cedeo-erkenning op uw shortlist.