

TVOO

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

nr. 1

03-2021

jaargang 11



Feiten

Digitale fitheid werkend Nederland niet op orde Martijn Aslander – Interview

Datagedreven werken in een VUCA-wereld Danny Oosterveer

PSV: Data als bron van leren
Ruud van Elk, PSV - Interview






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



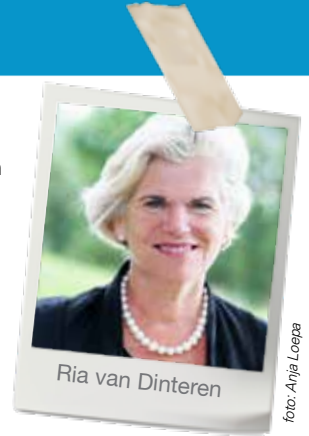
www.rapasso.nl - 0499 850 688

ISO 9001 | ISO 27001

Feit of fictie?

Op 20 januari zat ik aan de buis gekluisterd om de inauguratie te zien van Joe Biden als nieuwe president van de Verenigde Staten. Ik denk dat ik met eigen ogen wilde zien dat het gebeurde. Dat het echt was en niet de zoveelste *hoax* en *fake news*. En ja het is gelukt, Biden is de nieuwe president. Ik heb het met eigen ogen gezien. De krant staat er vol mee, dus ik denk dat het feitelijk gebeurd is ;-)

De nieuwe president heeft een zware taak. Zijn voorganger was er veel aan gelegen om het denken van de Amerikanen aan het wankelen te krijgen door zijn voortdurende roep om alles wat hem niet beviel nepnieuws te noemen. Niet op feiten gebaseerd en dus niet waar. Corona? Nee dat was er niet. De verkiezingen verloren: nee ook dat klopte niet. En zo kunnen we wel even doorgaan. De New York Times heeft de moeite genomen om alle als nepnieuws bestempelde feiten op een rij te zetten en dat is een hele lange lijst van opmerkingen van de vorige president op Twitter. Als iemand zo lang blijft roepen dat iets niet waar is, ga je er op een zeker ogenblik ook in geloven. En dat miljoenen mensen dat deden, konden we begin januari zien bij de bestorming van het Capitool.



Ook in ons vakgebied is er sprake van nepnieuws. Van modellen die feitelijk niet meer juist zijn of van resultaten die toch net niet behaald zijn. Het was een goede training, want dat zeiden de deelnemers. Die soms zelfs gestuurd werden. Leren en ontwikkelen heeft, net als de Amerikaanse president, echte, betrouwbare feiten nodig om haar belang te laten zien aan organisaties. In deze tijd van online werken, doen bedrijven en mensen die goed kunnen schakelen naar de nieuwe realiteit het beter dan mensen die elke morgen opstaan en hopen dat het dan weer als vanouds was. Dus leren en ontwikkelen is van belang, maar dan wel bij een 'betrouwbare partner'. In ons werk is vertrouwen een belangrijk feit om aan te werken. Of *evidence based*-praktijken laten zien. Goed meten hoort daarbij, zodat je ook echt kunt zeggen dat het ertoe deed wat je hebt gedaan. En dat je het kunt aantonen. En om er maar wat actuele feiten aan toe te voegen: laten we eens kijken naar het nieuwe online leren... Als er één ding is dat meegevallen is in 2020-2021 is het wel online leren. We willen nog wel terug naar normaal, maar zoals onderzoek (echte feiten) van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO, 2020) aantoont, heeft de nieuwe blended vorm echt zijn voordelen. We moeten dus vooral niet blijven hangen in de discussie online versus offline en vooral beide doen. Dit eerste nummer van 2021 gaat echt over feiten. Over meten, over ertoe doen. En dat is en blijft een mooi streven. De bloemlezing in dit nummer is actueler dan ooit en een beter begin van 2021 hadden we ons niet kunnen wensen! Veel leesplezier!

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl

Hier kun je het rapport van het NRO terugvinden: <https://www.nro.nl/sites/nro/files/migrate/Blended-Learning.pdf>. En hier de uitspraken van Trump: <https://www.nytimes.com/interactive/2021/01/19/upshot/trump-complete-insult-list.html>.



Leiderschap ontwikkelen en meten bij OSRAM

PRAKTIJK

Data en feiten

Wouter Willemsen & Robert Dollevoet & Iris Koolen

8

PSV: data als bron van leren

*Interview met Ruud van Elk
Robert Dollevoet & Wouter Willemsen*

14

Data is de nieuwe olie

Kirsten Brandt

19

Top 5 van learning tools

Wouter Willemsen

25

Leiderschap ontwikkelen en meten bij OSRAM

Marcel Thierry & Linda Kleijer

29

De valkuil die Kirkpatrick heet

*Beland tussen vertrouwen en zeker weten
Diederick Stoel*

37

Hrd-tool

*Hoe kies je een Learning Record Store?
Max Mertens*

44

56



Van onderaf beginnen

THEORIE

Digitale fitheid werkend Nederland niet op orde

Interview met denker Martijn Aslander
Iris Koolen & Robert Dollevoet 50

Van onderaf beginnen

Over datagedreven werken in een VUCA-wereld
Danny Oosterveer & Marco Derksen 56

77



Werken met de onderstroom

INSPIRATIE

Column

Werkplekieren: 5 moments of need
Alfred Remmits 66

Meer uitzondering dan regel

Good performing teams
Cees van der Zwan 68

Werken aan een futuristische mindset

Interview met Tessa Cramer
Katelijnn Nijsmans & Ria van Dinteren 74

Werken met de onderstroom

Leerinterventie in organisaties
Janita Moes 77





Data en feiten

Wouter Willemsen & Robert Dollevoet & Iris Koolen

8

PSV: data als bron van leren

Interview met Ruud van Elk

Robert Dollevoet & Wouter Willemsen

14

Data is de nieuwe olie

Kirsten Brandt

19

Top 5 van learning tools

Wouter Willemsen

25

Leiderschap ontwikkelen en meten bij OSRAM

Marcel Thierry & Linda Kleijer

29

De valkuil die Kirkpatrick heet

Beland tussen vertrouwen en zeker weten

Diederick Stoel

37

Hrd-tool

Hoe kies je een Learning Record Store?

Max Mertens

44



■ Wouter Willemsen & Robert Dollevoet & Iris Koolen

Data en feiten

Feitelijke data, data of feiten, feiten en data? De wereld verandert volop en data spelen een steeds grotere rol. Nadenken over de inzet van data wordt dan ook steeds belangrijker. Veel organisaties worstelen met het gebruik en de inzet van data om leren en ontwikkelen te organiseren en om data als competentie te integreren. Verder zien we om ons heen een enorme boost in het gebruik van digitale technologie om slimmer en sneller met elkaar te werken. Ook is er nog een enorme kenniskloof over wat mogelijk is en wat de toekomst brengt. Toepassingen waarbij data worden ingezet voor leren, zijn nog een relatief onbekend terrein.



Wouter Willemsen is consultant bij Faculty of Skills. Hij adviseert zijn klanten bij een optimale mix van *true blended learning*. Op het gebied van leiderschap, communicatie, klantfocus of specifieke beroepsvaardigheden. Zijn achtergrond als onderwijskundige helpt hierbij. Inmiddels is Wouter al vier jaar lid van de redactie van TvOO. In principe is dit het laatste nummer waaraan hij zal schrijven. Wel blijft de social media een aandachtspunt voor 2021.



Robert Dollevoet werkt al meer dan 25 jaar als leer- en veranderprofessional bij top-100-bedrijven. Hij is winnaar van de HRtop100 publieksprijs in 2017 en momenteel werkzaam als manager Jumbo Academy bij de snelst groeiende retailer van Europa. Robert is sinds 2018 als redacteur verbonden aan het Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Hij leeft volgens het motto 'Iedereen heeft invloed'.



Iris Koolen is onderwijskundige. Zij is eigenaar en oprichter van diverse ondernemingen die gespecialiseerd zijn in het ontwikkelen van (online) opleidingen: RMMBR, medeoprichter van de Nationale AI-cursus (gratis voor alle Nederlanders). In 2020 startte zij met I.AMDIGITAL, een stoomcursus waarmee we binnen drie jaar een miljoen Nederlanders willen bijscholen in digitale datavaardigheden. Speciaal voor dit nummer is zij te gast bij de redactie van TvOO.

Feitelijke data, data of feiten, feiten en data? De wereld verandert volop en data spelen een steeds grotere rol. Nadenken over de inzet van data wordt dan ook steeds belangrijker. Veel organisaties worstelen met het gebruik en de inzet van data om leren en ontwikkelen te organiseren en om data als competentie te integreren. Verder zien we om ons heen een enorme boost in het gebruik van digitale technologie om slimmer en sneller met elkaar te werken. Ook is er nog een enorme kenniskloof over wat mogelijk is en wat de toekomst brengt. Toepassingen waarbij data worden ingezet voor leren, zijn nog een relatief onbekend terrein.

Elke organisatie bevindt zich in de transitie van een analoge naar digitale datagedreven organisatie

De huidige pandemie (COVID-19) legt als geen ander bloot welke organisaties in staat zijn om snel te schakelen op basis van data en feiten en welke nog niet. De huidige pandemie werkt als een katalysator en dwingt organisaties versneld te werken aan hun eigen transformatie op basis van data en feiten. Bedrijven met medewerkers die thuis moesten werken en opleiders in organisaties en trainingsbedrijven hebben dit als geen ander gemerkt. Alleen al doordat ze van fysiek werken en leren naar werken op afstand en online digitale trainingen moesten omschakelen. Hoe doe je dat, waar stuur je bij en hoe organiseer je dat vervolgens? De grote vraag is hoe we de inzet van data verder vorm kunnen geven en hoe je dit gebruikt in de transformatie van je organisatie.

Als redactie hebben we data en feiten van verschillende kanten belicht. We hebben

auteurs gevraagd een bijdrage te leveren vanuit verschillende perspectieven, met een theoretische bijdrage of juist een heel praktische insteek en met oog voor de (on)mogelijkheden van data en feiten voor leren en ontwikkelen. Het resultaat is een aantal verrassende artikelen. We nemen jullie kort mee op onze reis door de artikelen die voor ons al voor de zomer van 2020 is begonnen.

Wake up! Hoe digitaal fit ben jij (en de rest van je organisatie)?

Het rapport *Arbeid in Transitie* van DenkWerk (2019) laat als geen ander zien dat de arbeidsmarkt door de ontwikkeling van technologie sterk gaat veranderen: banen veranderen, verdwijnen en nieuwe banen ontstaan. Deze nieuwe banen vragen om andere vaardigheden: zowel digitale als complexe menselijke vaardigheden worden belangrijker. Liefst 80 procent van de Nederlandse werknemers zou zijn werk niet kunnen doen zonder de juiste digitale vaardigheden en een op de drie werknemers beschikt niet over de juiste vaardigheden om in de toekomst hun functie goed uit te blijven voeren. HR(D) kan een belangrijke rol hebben om medewerkers mee te nemen in deze belangrijke ontwikkeling. De realiteit is echter dat HR(D) zelf weinig ervaring heeft met dit onderwerp. Sterker nog, in de praktijk blijkt dat het meeste HR(D)-personeel een alfa-achtergrond heeft en zodoende minder affiniteit met IT, data science en AI (kunstmatige intelligentie). Zij zullen hier niet zo snel uit zichzelf mee experimenteren. Terwijl dat wel moet.

De wake-upcall was voor ons als professional toch echt het interview met **Martijn Aslander**. Hij neemt je mee in zijn visie over hoe de digitale fitheid van werkend Nederland niet op orde is. Een confronterend interview voor iedere HR-professional, waarbij je je afvraagt wat jij morgen gaat doen! Dat Microsoft Word

van eergisteren was, wisten we wel, maar dat Google Docs en Evernote van gisteren zijn en dat we echt stappen moet maken met bijvoorbeeld Workflowly om ons werk en privé te organiseren, was even schrikken.

Datagedreven werken: risico of kans?

Microsoft-CEO Satya Nadella zegt: *“Every company is a software company, every company is a digital organization.”* De manier waarop we werken verandert. Elke organisatie bevindt zich in de transitie van een analoge naar digitale datagedreven organisatie. In een datagedreven organisatie neem je veel vaker rationele beslissingen op basis van data, waar dat voorheen op basis van onderbuikgevoel of meningen gebeurde. Datagedreven werken helpt bijvoorbeeld om beter en sneller in te spelen op de verwachtingen en wensen van de klant. Het succes om daadwerkelijk een datagedreven organisatie op te zetten, wordt bepaald door de mensen die weten hoe data te gebruiken.

Marco Derksen en Danny Oosterveer

nemen ons mee in hun beeld van een VUCA-wereld. Een wat? We leven volgens hen steeds meer in een snel veranderende wereld die zich kenmerkt door een hoge mate van onzekerheid en complexiteit. VUCA staat voor *volatile* (snel veranderend), *uncertain* (onzeker), *complex* (complex) en *ambiguous* (vaag). Aanpassingsvermogen van zowel individuen als organisaties wordt steeds belangrijker nu het steeds complexer wordt om concrete toekomstplannen te maken die kloppen.

Werken met data: hoe werkt dat voor de L&D professional?

Kunstmatige intelligentie is inmiddels overal aanwezig is; van Siri op je iPhone, Alexa in je woonkamer, Google Translate, Snapchat, de voorgestelde series op Netflix, chatbots op vele websites. Ook op het HRD-vlak is er veel beschikbaar. Kijk bijvoorbeeld naar Seedlink.

Dit bedrijf gebruikt algoritmes waarmee op basis van een motivatiebrief en een curriculum vitae iemands persoonlijkheidsprofiel gematcht kan worden met bedrijven en functies. Ook IBM Watson's Personality Insights kan de 'Big Five'-persoonlijkheidsscore op basis van geschreven teksten of tweets in kaart brengen. Of ken je het voorbeeld van Textio? Textio analyseert geschreven vacatureteksten en komt binnen een paar milliseconden met tekstvoorstellen die leiden tot onder andere meer vrouwelijke sollicitanten.

Hoe kijken we daarnaar in het L&D-veld?

Kirsten Brandt neemt ons mee naar twee bedrijven die de alle medewerkers hebben meegenomen in deze digitale transitie. Zij gaat in gesprek met twee experts, Gea Peters (lead Data Governance en product owner DigiTrain bij de EnexisGroep) en Sylke Raymakers (global change manager digital bij Arcadis en in 2018-2019 betrokken bij 'Arcadis ExpeditionDNA'). Zij vertellen hoe ze vanuit L&D deze transitie hebben ingezet. Twee goede voorbeelden hoe vanuit verschillende doelgroepen leerlijnen zijn ontwikkeld en hoe medewerkers te motiveren om hier binnen hun werk iets mee te doen. De digitale revolutie is in volle gang en de effecten ervan zijn overal te merken. Hoe gaat dat in ons werk? Data is volgens hen de nieuwe olie.

Datagedreven presteren: de normaalste zaak in de sport

In de sport wordt als jaren gewerkt aan ontwikkeling en prestatie. Dat gaat hand in hand. Sterker nog, de ontwikkeling wordt nauwgezet gevolgd (en bijgestuurd) en de prestatie is de meetlat of je als sporter mag blijven of applaus krijgt. Sportsperformance is een tak waar steeds meer professionals in terechtkomen en waar iedere zichzelf respecterende professionele club zijn business op baseert. Hier is het namelijk normaal data te gebruiken bij het nemen van besluiten in

selectie, doorselecteren, leren en ontwikkelen. Data, ontwikkelen en prestatie lijken hier als vanzelf met elkaar verbonden én direct zichtbaar in de werkelijkheid. Hoe werkt dit nu? **Ruud van Elk**, sports performance lead bij PSV neemt ons mee in zijn wereld. Zoals we zelf constateerden tijdens en na het interview: je gaat echt anders naar sport kijken en vraagt je af hoe wij als HRD'ers over vijf jaar werken. Zes weken na het interview met Ruud van Elk lazen we een quote van de nieuwe trainer van PSV, Roger Schmidt: "Ik check vandaag alle data van de spelers en zal met ze praten hoe ze ervoor staan. Dan kijken we wat de beste opstelling is." Inmiddels heeft PSV al 31 spelers ingezet tot aan de winterstop. Mooi om zo'n inzicht te krijgen in de data achter sport!

Welke tools gebruik jij eigenlijk in jouw werk met data?

Bouwen van HRD-programma's met data!

Al meerdere decennia wordt er gediscussieerd over het gebruik van data om HRD-programma's te ontwerpen, beter te maken of te bewijzen dat het werkt. Nog steeds worstelen we in de HRD-sector om dit goed te doen. Wat wil je bewijzen en hoe doe je dat? Het model van Kirkpatrick en Philips wordt vaak gebruikt bij deze metingen. **Linda Kleijer** en **Marcel Thierry** nemen ons mee in een praktijkcase in *Leiderschap ontwikkelen en meten bij OSRAM*, waarin ze laten zien hoe de meting is neergezet in een internationaal programma en hoe de effecten zijn gebruikt voor het verbeteren van het programma.

De titel van dit nummer is 'Data en feiten'. Hoe werkt dat voor onze eigen sector met meten en leren? Linda en haar collega's

van Schouten & Nelissen zijn de uitdaging aangegaan om een reflectiegesprek te voeren over hun artikel met vakgenoot Diederick Stoel. Nieuw voor TvOO schreef Diederick een reflectie *De valkuil die Kirkpatrick heet*. Kirkpatrick en Phillips beschrijven hoe je een evaluatie opzet, niet hoe je een effectmeting doet. Het werd een prachtig gesprek tussen vakgenoten waarin mooie dilemma's terugkwamen.

De wereld van data in tools!

Data en feiten. Eén van de redacteuren was altijd al onder de indruk van data, wat je ermee kunt doen en hoe manipulatief het kan zijn. Na het bekijken van de Netflix-documentaire *The Social Dilemma* (aanrader!) krabben we ons toch ook even achter de oren. Wij vallen volledig in de doelgroep die ze beschrijven. En hoe dit met AI allemaal werkt en hoe AI mij bewerkt. De beste quote van de documentaire: "Als je niet betaalt voor een product, ben je het product."

Voor een van de redacteuren was de aankoop van de Apple Watch echt een verrijking. Eigen data over hoelang je staat, beweegt en hoeveel calorieën je verbrandt. Na 180 dagen krijg je een gepersonaliseerd advies. Ook het feit dat Google andere hits geeft bij iedereen. Soms hebben we zelfs het idee dat Siri of Google Assistent meeluistert, waardoor je nog sneller vindt wat je zoekt.

Welke tools gebruik jij eigenlijk in jouw werk met data? We vroegen alle lezers van TvOO en op LinkedIn welke top 5 learning tools men gebruikt. Uiteindelijk vulden 121 mensen de vragenlijst in.

Keuzes maken

Bij het samenstellen van een themanummer maak je keuzes. Wat bijvoorbeeld niet is gelukt, is om Google Nederland om een bijdrage te vragen. En ook het RIVM stond hoog op onze lijst. Data werd ineens

gemeengoed bij de huidige pandemie. Elke Nederlander bekijkt de data over de toename van het aantal besmettingen. Het mooie van het schrijven van een themanummer is dat je gedurende het schrijven en samenstellen zo veel interessante nieuwe bronnen tegenkomt. Zo zijn we dankzij Iris Koolen inmiddels een trouwe volger van Jarno Duursma (<https://jarnoduursma.nl/blog/>). Een vette aanrader. Ook hebben we de Nationale AI-cursus gevolgd (www.ai-cursus.nl). Een gratis cursus (mede door Iris ontwikkeld), die basiskennis geeft over kunstmatige intelligentie en veel praktijkvoorbeelden laat zien. Iris heeft als gastredacteur meegewerkt aan dit nummer en heeft ons geïnspireerd met haar kennis over en ervaring met het thema. Zij heeft mede onze ogen geopend voor wat er gaat gebeuren in de komende jaren. Als HRD-professional staat ons een ommezwaai te wachten en die komt snel. Sterker nog, hij is er al. Data regeren de wereld en zijn de nieuwe olie. We hebben niet alleen voornemens voor diëten en sportschool, maar moeten ook werken

aan onze digitale fitheid. Zo kunnen we met data werk organiseren en als HR-professional misschien onze collega's supporten. Zelfreflectie en eerlijkheid zijn dan nodig naar onze eigen fitheid. Verandering is de enige constante en vraagt van medewerkers, teams en organisaties dat zij leren en zich ontwikkelen. Hoe is dat voor ons als HR(D)-professionals? Als we heel eerlijk zijn, heeft het samenstellen van deze uitgave onze ogen geopend dat we als HR(D)-professional enorm aan de bak moeten. Voor onszelf en waarvoor we staan opgesteld: onze collega's en klanten. ■

Referentie

- DenkWerk. (2019). *Arbeid in transitie: Hoe mens en technologie samen kunnen werken*. Gedownload op 19 januari 2021, van <https://denkwerk.online/rapporten/arbeid-in-transitie-januari-2019/>

Wouter Willemsen en **Robert Dollevoet**, redactie TvOO. **Iris Koolen** is gastredacteur bij TvOO en als onderwijskundige gespecialiseerd in het ontwikkelen van (online) opleidingen.



Foto: PSV

■ Robert Dollevoet & Wouter Willemsen

Interview met Ruud van Elk

PSV: data als bron van leren

Toen we besloten om een themanummer over data of feiten te maken, stond een interview met een sportsperformance-specialist bovenaan ons lijstje. In de sport is het namelijk normaal om data te gebruiken bij het nemen van besluiten tijdens de selectie. Data, ontwikkelen en prestatie lijken hier als vanzelf met elkaar verbonden en direct zichtbaar in de werkelijkheid. We kregen de kans om Ruud van Elk te interviewen. Hij is verantwoordelijk voor de hele lijn sport science bij PSV.

Je bent direct betrokken bij het eerste elftal van PSV. Wat is voor jou bij het eerste van PSV de grootste uitdaging in prestatie- en data-analyse?

“Als staf proberen we het zo simpel mogelijk te houden. We vergaren iedere week heel veel data over het eerste elftal en kunnen hiermee heel veel terugkoppelen. We zitten echter in een hele snelle wereld, waarbij we soms twee tot drie keer in de week spelen. Dan heb je heel erg weinig tijd om keuzes te maken. Dan moet je superscherp zijn in wat je doet én zorgen dat de ander begrijpt wat je hebt geanalyseerd.”

Ruud geeft hier een voorbeeld van: “Als wij op zondag spelen in de competitie en op donderdagavond in de Europa League, dan hebben we maandag om terug te kijken op zondag. Maandagmiddag zijn de jongens vrij en dinsdag gaan we weer voorbereiden op de wedstrijd van donderdag, met soms ook nog reistijd erin. Dus we hebben 12 tot 16 uur de tijd om de wedstrijd te bekijken, gericht te analyseren en scherp terug te koppelen naar de staf. Kort op de bal spelen is essentieel als we de data niet snel na een wedstrijd kunnen verwerken en gebruiken, dan is deze veel minder zinvol. Trainers hebben maar heel weinig tijd om keuzes te maken. Is bepaalde data niet beschikbaar, dan maken we in de voorbereiding naar de volgende prestatie andere en wellicht minder onderbouwde keuzes. Dus simpel, duidelijk, snel en functioneel! Dan kun je doorbouwen.”

Dat klinkt eenvoudig, wat komt daar zoal bij kijken?

“De kunst is om met mijn team alle informatie zo duidelijk mogelijk te maken voor de PSV-coaches. Wat er aan de achterkant gebeurt, is voor ons. Data-analyses hebben zich stormachtig ontwikkeld. Vroeger was het zo dat de trainer toegang had tot de ruwe data. Dat werkt niet. Nu hebben we specialisten



Ruud van Elk (1988) is bewegingswetenschapper en al bijna tien jaar verbonden aan PSV. Hij begon als jeugdtrainer en werd in 2014 de eerste sport scientist bij de club in Eindhoven. Sinds 2020 is Ruud als hoofd Sport Science & Analytics verantwoordelijk voor de hele lijn sport science binnen de club. Daarnaast is hij betrokken bij PSV's Fieldlab Football, waarin de club met universiteiten en bedrijven innovatieve sporttechnologie en -services ontwikkelt. Ruud is daarnaast gastdocent prestatie- en data-analyse op diverse universiteiten en de KNVB.

die de ruwe data verwerken en vanuit daar bouwen we rapporten die overzichtelijk zijn voor de trainer. Hier zijn in de afgelopen vijf tot tien jaar reuzenstappen gemaakt. Waar ik zelf in het begin werkte met Excel, wordt dit steeds geavanceerder.”

Met als doel om de trainer een volledig overzicht te geven van alle data, gebruikt PSV het programma Tableau (www.tableau.com). Dit is het enige programma dat de trainer ziet, maar het landschap daarachter is veel breder. Afhankelijk van jouw rol als trainer kun je bij meer data. Ruud: “We monitoren daarbij op individueel en op teamniveau en zetten dit helder neer. Met duidelijke informatie kunnen

coaches keuzes beter onderbouwen, zowel richting de wedstrijd als richting individuele spelers in hun ontwikkeling. Door nieuwe middelen kan er meer worden gemeten: elke training en elke wedstrijd van de teams. Daarnaast meten we elke dag wat een speler kan en wat hij zou moeten doen.”

Hoe weet je of je de juiste besluiten neemt en hoe adviseer jij als sport scientist de trainer?

“Voordat je bij die conclusies komt, is het belangrijk om spelers een langere periode structureel en nauwkeurig te monitoren op verschillende variabelen. Dan weet je beter wat het prestatieprofiel van de speler is. Door nieuwe middelen kunnen we ook steeds meer

Door nieuwe middelen kan er meer worden gemeten: elke training en elke wedstrijd van de teams

en beter meten. We meten elke training en elke wedstrijd van ons eerste team en we weten dus elke dag wat een speler kan en wat hij zou moeten doen. Dan kun je ook objectief kijken waar iemand staat en de trainer laten zien wat afwijkingen zijn.”

Hoe en wat meet je dan?

“We monitoren op individueel niveau. We weten heel veel van onze spelers als ze op de club zijn. Maar van de 15 tot 16 uur per dag dat ze niet bij ons zijn, weten we heel weinig. Hierdoor wordt interactie met de sporter ook steeds belangrijker. We vragen hen zelf ook steeds meer te meten en zaken bij te houden om een beter totaalbeeld te krijgen. Dat start al aan het begin van de dag. Hoe voel je je vandaag, hoe heb je geslapen, hoe voelen je spieren, hoe zwaar vond je de

training gisteren? Zo berekenen we individuele testscores in relatie tot de prestatie in de training en wedstrijden van die dag. De details en de statistische analyses zijn voor ons. De trainer krijgt een simpeler overzicht met de belangrijkste bevindingen. Zo heeft de trainer een gespreksstarter om gericht te horen hoe het echt gaat met de sporter.”

Ruud vervolgt: “Het is een proces waarin we stap voor stap beter worden, maar ook waar onze spelers stapsgewijs inrollen. Bij het ‘onder 16 team’ beginnen we hiermee. Belangrijk is dat spelers hiermee opgroeien. Het wordt normaal dat je meet, de uitkomsten bespreekt en vervolgens samen beslissingen neemt op basis van de uitkomsten. We doen het om jou te helpen, je bewust te zijn dat hoe je je voelt relateert aan je prestatie van die dag en niet om je te straffen. Natuurlijk zit bij het meten ook enige sociale wenselijkheid. We maken geen knalharde keuzes op basis van deze data. Ze geven richting, bijvoorbeeld bij blessures en terugkomen, maar ook bij scouting. Bij blessures worden de data gebruikt om in te schatten waar een speler in zijn ontwikkeling en prestatie staat – en wat hij nog moet doen om terug te komen op wedstrijdniveau. Ook voor scouting zijn data relevant. We zijn op zoek naar een speler die X, Y en Z heeft. Niet alle typen data uit het buitenland zijn beschikbaar, maar we kunnen steeds meer dat proces ondersteunen met informatie die we de afgelopen jaren verzameld hebben.”

PSV is toch ook een ‘bedrijf’ waar selectie telt? Klopt het dat je toch wel degelijk stevige besluiten neemt op basis van data van individuele PSV’ers?

“Natuurlijk. Kijkend over de hele voetballijn ligt dat natuurlijk wel anders. Op het trainingsveld worden data verzameld die zeker invloed hebben op het wel of niet verder gaan met een speler. Groen is tien procent beste tijden

die we ooit hebben gemeten in een specifieke leeftijdsgroep. Rood de tien procent slechtste tijden die we hebben gemeten. Zo kunnen we kijken of jongens zich op de manier ontwikkelen zoals we willen. Op basis van de data bepalen we of we doorgaan met talenten. Bij een club als PSV draait het om rendement. Je wilt doorselecteren op de beste talenten. Hier horen ook teleurstellingen bij. Jaarlijks vallen tientallen kinderen af die ervan dromen om topvoetballer te worden.

In het bedrijfsleven hebben jullie daar ook mee te maken. Je probeert een match te maken met mensen. Je probeert ze te ontwikkelen, te onboarden en te trainen. Niet iedereen levert echter de juiste prestatie, ontwikkelt zich snel genoeg, blijft of past bij 'jouw club'. 95 procent van de voetballertjes bij de PSV Academy haalt PSV-1 niet. Net als in het bedrijfsleven heb je zij-instroom, doorstroom en uitstroom. Onder de 19 jaar halen hopelijk twee of drie spelers per jaar de A-selectie. Als je bij PSV onder de 19 haalt, dan is het doel dat 80 procent een carrière in het betaald voetbal tegemoet gaat. Uiteindelijk haalt een enkeling het eerste elftal. Bij PSV stromen ook nog wel heel veel jongens uit naar lager betaalde voetbalclubs. Alle kinderen en jongeren die afvallen, krijgen nazorgprogramma's aangeboden."

In hoeverre zijn cognitieve vaardigheden belangrijk om profvoetbal te halen?

"Alles wat met voorspellen te maken heeft, is een droom. Als je met zekerheid kunt zeggen of iemand het gaat halen, zou dat fantastisch zijn. Op dit moment is dat nog niet gelukt. De combinatie van factoren is binnen het voetbal heel complex. PSV stopt heel veel resources in het opleiden van spelers – waarvan er nog heel veel afvallen." Ruud geeft aan dat cognitief onderzoek in de voetballerij nog in de kinderschoenen staat. Wel is dit de volgende stap. Zijn belangrijkste vraag hierbij: "Want als we weten wat de cognitieve capaciteiten van een speler zijn, kunnen we deze dan ook trainen?"



Foto: PSV

Wat kunnen HR-professionals leren van sport science bij PSV?

Daar zijn meerdere antwoorden op. Volgens Ruud is zijn team allereerst goed in het innovatief en snel werken. Ze hebben vanuit hun jarenlange ervaring en expertise een manier van werken ontwikkeld die ondersteunt bij het maken van snelle keuzes en besluiten. Hij ziet daarin een belangrijke parallel naar het bedrijfsleven. "Zorg dat je als HR-professional je data organiseert en je dashboard voor je trainers of coaches (managers) snel en goed neerzet, zodat je objectiever dan gisteren de beste besluiten kunt nemen. Daar ligt de prestatie van de 'prestatie analyticus'."

Ten tweede kun je innovatie supporten. Als voorbeeld geeft Ruud de Jumbo Foodcoach-app. Deze app ondersteunt het kiezen van de juiste voeding voor de sporter. De app is ontwikkeld voor wielrennen en voetbal met de meest kritische doelgroep: topsporters. Die vallen over alles wat niet klopt. Als zij het product werkend krijgen is het geschikt voor de markt. Als een professionele sporter het goed vindt, is het zeker ook geschikt

voor de amateur. Die vraag krijgt Ruud vaak van bedrijven: help ons om het product te perfectioneren. Dan kunnen ze naar de markt. Dit kun je als HR-professional ook gaan organiseren intern. Verzamel data over je eigen prestaties als bedrijf, toets de manier van werken en gebruik ze voor verbetering.

Data zijn gespreksstarters om te horen hoe het met een sporter gaat

Hoe kijk je naar de toekomst van sports performance en analyse?

“Meer en meer automatiseren, zodat we zo min mogelijk bezig zijn met de technische achterkant. Waar nu nog handwerk is, moet dit automatisch kunnen. Ik verwacht dat we dan steeds meer bezig kunnen zijn met integratie en combinatie van meerdere informatiebronnen voor betere en meer betrouwbare besluiten. En wat je ook nog wel gaat zien, is dat wij als afdeling intensiever gaan samenwerken met andere afdelingen binnen een het bedrijf. Scouting, medisch, trainersstaf. Nu zijn het nog best wel veel losse silo's. Hoe meer we aan elkaar kunnen knopen en verbinden, hoe meer en betrouwbaarder we kunnen gaan voorspellen.

Dat zie ik de komende jaren snel veranderen.” Naast automatiseren en samenwerken gaat ‘tooling’ als *virtual reality* en *augmented reality* een steeds grotere rol krijgen, verwacht Ruud. “We draaien nu al een animatie waarbij je op elk moment met je vr-bril deel kunt nemen aan de wedstrijd. Het ziet er nu nog uit als Fifa 98, maar dit gaat snel beter worden. Zo kun je als speler beter zien welke keuzes je hebt in spelsituaties, welke andere patronen mogelijk zijn en waar jij aan moet werken. Hoe gaaf is dat!”

Tot slot ziet Ruud sports performance als kennis én cultuurbasis binnen de club.

“Trainers en spelers wisselen snel in de voetballerij. Data zijn erg belangrijk om het DNA van de club bewaren en te onderhouden. Data laten zien wat de ontwikkeling is van spelers en team, onafhankelijk van een trainer en scoutingapparaat. Als prestatie- en dataspecialist kun je op deze manier het DNA van de organisatie borgen en nieuwe trainers actief supporten.” Bij nieuwe vacatures in zijn eigen team wil hij daarom ook eerst intern zoeken naar een oplossing. Borging binnen het veld met data en buiten het veld met eigen DNA. Ruud: “Van de huidige performance-staf is 80 procent begonnen als stagiair; ook daar bouwen we aan talent.” ■

Robert Dollevoet en **Wouter Willemsen**,
redactie *TvOO*



■ Kirsten Brandt

Data is de nieuwe olie

In data zit waarde! De digitale revolutie is in volle gang en de effecten ervan zijn overal te merken. We betalen met onze telefoon, scannen zelf onze boodschappen en kiezen zelf wat er op tv is. Ook op ons werk verandert er veel. Werkwijzen veranderen, rollen en functies veranderen, overal vinden verschuivingen plaats. Mensen hebben nieuwe kennis en vaardigheden nodig om daarin mee te komen en de digitale toekomst tegemoet te treden. Twee digitale heldinnen vertellen hoe zij binnen hun organisatie een digitale transformatie voor elkaar hebben gebokst. En dan is de gewetensvraag daarna: maken digitale leeroplossingen dan ook al gebruik van data? Hoe ver is de L&D-sector met de digitale revolutie? Deze vragen leggen we voor aan een L&D-expert. Maar laten we beginnen bij het begin: wat is digitalisering?

Digitalisering

'Digitaal' valt niet met één definitie uit te leggen. Misschien ben je bekend met de termen AI (artificial intelligence), blockchain, *internet of things*, *big data* en *machine learning*. Of weet je al iets over robotica en cybersecurity. Er speelt van alles rondom digitalisering en het is goed om te weten wat de invloed ervan is op jouw leven en werk. Maar ook: hoe kun je het in je voordeel inzetten? De digitale transitie is al lang gaande. Mensen zijn daardoor gewend geraakt aan een bepaald gemak. Dat verhoogt de verwachtingen van de samenleving ten aanzien van bedrijven en overheden. Digitale dienstverlening is een 'must'. Als je de ambitie hebt om je organisatie klaar te stomen voor de digitale toekomst, is *digital* veel meer dan een media- of saleskanaal. Digital raakt organisaties op alle vlakken en vraagt om een digitale volwassenheid van alle medewerkers. Het moet onlosmakelijk verbonden zijn met de visie en leiderschapsvaardigheden binnen een organisatie. Je moet je vaardigheden op het gebied van ICT-infrastructuur en data versterken, evenals vaardigheden gerelateerd aan (data)veiligheid, privacy en ethiek.

Digitale transformatie in de praktijk

Digitale heldinnen Gea Peters en Sylke Raymakers (zie kader) beamen het nut van dit soort nieuwe vaardigheden. Enexis heeft fantastische initiatieven in het leven geroepen om de organisatie meer digitaal te maken. De drijfveer daarvoor ontstond zowel vanuit het management als vanuit de gedreven medewerkers van Enexis. Gea: "In Europa zijn veel trendontwikkelingen waarneembaar en daarop moeten we anticiperen. Denk aan het gebruik van open data en het delen van data, maar ook aan de rolveranderingen in onze sector." Een duidelijk voorbeeld volgt: "Door digitalisering gaan de netberekeningen nu veel sneller, in drie uur in plaats van drie weken." Sylke vult aan: "Arcadis was van oorsprong

een traditioneel ingenieursbedrijf. Maar ook wij moesten mee met de veranderende vraag en mogelijkheden van de inrichting van steden." Om niet achter te blijven en vooruitstrevend te zijn, moest er dus data verzameld worden. Dit is binnen Arcadis vooral geïnitieerd door de toentertijd net aangestelde chieft Digital Officer. Digital werd een essentieel onderdeel van de gehele Arcadis-strategie, met als centrale vraag: Hoe krijg je 27.000 medewerkers mee in deze digitale transformatie? Sylke geeft aan dat veel medewerkers behoefte hadden aan meer kennis en ervaring met het thema digitalisering. Arcadis gaf hier met drie elementen gehoor aan: bewustwording creëren, enthousiasmeren en vaardigheden geven om dit te realiseren. Het bleek dat de medewerkers verschillende instapniveaus hadden. "Waar de één nog kennis moest maken met het concept digitalisering, wilde de ander specifieke hands-on trainingen om bepaalde vaardigheden te verbeteren."

Bij zowel Enexis als Arcadis werd gehoor gegeven aan de vraag vanuit de organisatie. Zo is in 2018 'Arcadis Expedition DNA' gelanceerd om de digitale transformatie te versnellen. De focus was het tot stand brengen van een innovatieve mentaliteit en het ontwikkelen van digitale capaciteiten binnen Arcadis. Dit is gerealiseerd met een succesvolle blended leeroplossing. "We hebben met kritische blik gekeken naar wat nodig is, zonder intern getouwtrek, maar met daadkracht en expertise van buitenaf om de mensen van Arcadis mee te krijgen."

Competentieontwikkeling

Gerichte leiderschapsvaardigheden zijn essentieel in het transitieproces. Sylke: "In de basis zijn we begonnen met digitaal leiderschap. Want als de leiders eenmaal mee zijn, kunnen zij de overige medewerkers ook motiveren en inspireren." Dit was een



Gea Peters is lead Data Governance en product owner DigiTrain bij de Enexis Groep. Enexis Netbeheer is één van de zeven regionale netbeheerders in Nederland. Met als belangrijkste taak het aanleggen en onderhouden van het energienet en het energietransport. Binnen Enexis kwam er steeds meer vraag naar een digitale transformatie. Gea zag wat dit voor impact heeft op de medewerkers. Daar wilde zij ondersteuning aan bieden. Eerst in een pilotgroep en al snel voor een veel bredere doelgroep.



Sylke Raymakers is global change manager Digital bij Arcadis, de leidende wereldwijd opererende ontwerp- en consultancy-organisatie op het gebied van de natuurlijke en gebouwde omgeving. Om de digitale transformatie intern op gang te brengen, heeft Sylke in 2018 samen met de chief Digital Officer een veranderprogramma opgezet dat nog steeds draait binnen Arcadis. Inmiddels hebben bijna 17.000 'Arcadian' vrijwillig het online programma gevolgd en worden er jaarlijks wereldwijd drie offline expedities georganiseerd ter verdieping voor ambassadeurs.



belangrijke succesfactor van de Expeditie DNA. "We keken naar de behoefte van de medewerkers, maar betrokken ze niet allemaal in het ontwikkelingstraject, omdat dit het proces zou kunnen vertragen." Ze wil hiermee niet afdoen aan de rol van de

medewerkers van Arcadis. "Uiteraard moet je experimenteren en risico's kunnen nemen, want er zijn verschillende behoeften vanuit de organisatie waaraan gehoor moet worden gegeven om de betrokkenheid van de medewerkers in gang te houden."

Gea bevestigt dit vanuit haar ervaring bij Enexis. Zij vertelt dat de digitalisering op de langere termijn impact heeft op de competenties van de medewerker. Het gedrag dat hierbij hoort, zal moeten meebewegen. Gea heeft dit ter harte genomen en gekeken naar welke partijen Enexis kon ondersteunen om de medewerkers mee te nemen. Zo kwam de e-learning DigiTrain tot stand, een programma met als leervraag: Wat is de impact van digitalisering voor werk, maatschappij en onszelf? Een vraag die iedereen zich kan stellen in een digitale transitie.

Gea noemt het cruciale belang van betrokkenheid in zo'n digitaal bewustwordingstraject: "De uitdaging is dat je aandacht blijft vragen van de medewerkers, ze moeten betrokken blijven. Blijf vragen en onderzoeken wat we nog meer kunnen bieden. Je wilt immers verandering teweegbrengen!" Sylke tipt nog dat het betrekken van de communicatieafdeling (bij grote bedrijven) heel nuttig is, omdat zij weten hoe je mensen kunt bereiken.

wat is de toepasbaarheid in de dagelijkse uitvoering? Sylke vertelt waarom Arcadis het succesvol heeft kunnen volbrengen: "Allereerst het gegeven dat dit programma nog steeds draait is veelbelovend." 62 procent van de medewerkers wereldwijd start vrijwillig met het digitale programma (meting 2020). De intrinsieke motivatie van de Arcadis-medewerker speelt daarbij een sleutelrol. Sylke ziet de positieve effecten van het programma: "Mensen gaan kennis met elkaar delen, niet alleen top-down, maar juist ook bottom-up en horizontaal. Er ontstaat een *wisdom of the crowd*."

Ook Gea is enthousiast over het succes van een digitaliseringsprogramma: "Het hielp om mensen erop te zetten die een passie hebben voor dit onderwerp, die weten te enthousiasmeren en de urgentie tastbaar te maken." Wederom is intrinsieke motivatie hierbij bepalend. En wat betreft het nut voor het management is Gea ook heel duidelijk: "Ja, je moet investeren, maar je verdient er meer mee terug dan van tevoren voorzien werd. Bovendien draagt het bij aan onze strategische doelen."

Hoe krijg je 27.000 medewerkers mee in deze digitale transformatie?

What's in it for me?

Gea en Sylke benadrukken beiden dat je rekening moet houden met de centrale vraag: *What's in it for me?* Dit kun je vanuit twee perspectieven zien: enerzijds wil de medewerker weten waarom hij zich in iets onbekends zou moeten verdiepen en anderzijds heb je met een management te maken dat zich afvraagt wat de investering oplevert en of het niet slechts een hype is. Wat is de urgentie van digitalisering en

Durf en doe!

Beide dames zijn het eens wat betreft het aanjagen van de organisatie. In de inspirerende woorden van Gea: "Heb lef, zet door, durf te ontdekken en experimenteer!" En het advies van Sylke: "Durf te versnellen, ga experimenteren, neem meerdere initiatieven en draai aan meerdere knoppen tegelijk. Dan zul je resultaat zien en gemotiveerde medewerkers met een hoge intrinsieke motivatie." Een goed verhaal, waarbij RMMBR een stukje heeft mogen bijdragen aan deze initiatieven. Want digitaal leren vormde een elementair onderdeel van deze digitale transformaties. En digitaal leren wordt zelf ook meegenomen in een digitale revolutie. Want als iedereen een naadloze dienstverlening verwacht van een winkel of van

bedrijven, waarom dan niet van leren?
Die gewetensvraag stellen we aan Kirsten Brandt (RMMBR). Zij ziet data als de drijvende kracht digitaal leren.

Data en leren

Binnen L&D is het absoluut tijd om stappen te zetten in de digitale transformatie. We leren steeds meer digitaal en de eisen die gebruikers aan leren stellen zijn, mede daarom, steeds hoger. Ook L&D moet in rap tempo innoveren. Daarbij is er met data zeker een belangrijke bron aangeboord. "Wat mij betreft kunnen we binnen L&D hier nog veel meer mee doen", zegt Kirsten. "En ja, zoals Gea en Sylke al aangeven, vraagt dit om een investering. Ook van bureaus en experts binnen L&D. Want zij moeten nieuwe kennis opdoen en zoeken naar de benodigde competenties, buiten de gebaande paden van L&D. Dit moeten we doen door samen te werken met de juiste partners, misschien wel buiten onze eigen bubbel. Ik denk dat iedereen binnen L&D deze behoefte heeft omdat we toch uiteindelijk allemaal van toegevoegde waarde willen zijn voor de eindgebruikers en voor de organisaties", aldus Kirsten. "Met data kunnen we onze toegevoegde waarde (de beste leeroplossingen) inzetten, verbeteren en aantonen."

Inzetten voor de leerervaring

"Laten we starten met leren met behulp van data. Hoe kunnen we data inzetten om de leerervaring te optimaliseren? Er ontstaan steeds meer mogelijkheden om data in je voordeel in te zetten, om zo het leren relevanter te maken. Nieuwe systemen zoals het Learning Experience Platform (LXP) gebruiken data om je beter te faciliteren in het leren. Meer afgestemd op jou, binnen je afdeling, in je functie en op jouw niveau. Gedifferentieerd en gepersonaliseerd. Zo kun je trainingen gericht aanbieden en krijgt de lerende wat nodig is, passend bij het



Kirsten Brandt is co-founder en algemeen directeur van RMMBR. Dit bedrijf helpt organisaties het beste uit digitaal leren te halen voor de ontwikkeling van de medewerkers. Ze begrijpen hoe mensen in de huidige digitale tijd leren en werken, kennen hun didactische klassiekers en zijn altijd op zoek naar nieuwe ontwikkelingen, tools en technieken. De leervraag, het leerdoel en de doelgroep zijn leidend voor de inzet van technieken als e-learning, microlearning, online examens, et cetera.

werk. Zodat de lerende geholpen wordt in zijn ontwikkeling en groei naar professioneel succes."

Verbeteren van de leeroplossing

"De lerende leert met data, maar andersom leren wij ook van data. Definieer je doel, verzamel data, analyseer, evalueer en verbeter. Een 'leven lang leren' geldt net zo hard voor ons als voor de lerende. En dat is niet erg, dat is juist mooi," aldus Kirsten. "Practice what you preach, toch?!" Het faciliteren van (digital) leren (met social, gamification, et cetera) op

een platform creëert actieve gebruikers. Data van die gebruikers biedt inzichten. Wat werkt wel, wat niet. Dat kun je niet allemaal vooraf uittekenen. Zie het als het bewerken van de ruwe olie tot de, voor jouw organisatie, best werkende brandstof. En ook de motoren

De echte kracht van data ontstaat wanneer verschillende datasets samenkomen

blijven zich ontwikkelen...

Aantonen van de toegevoegde waarde

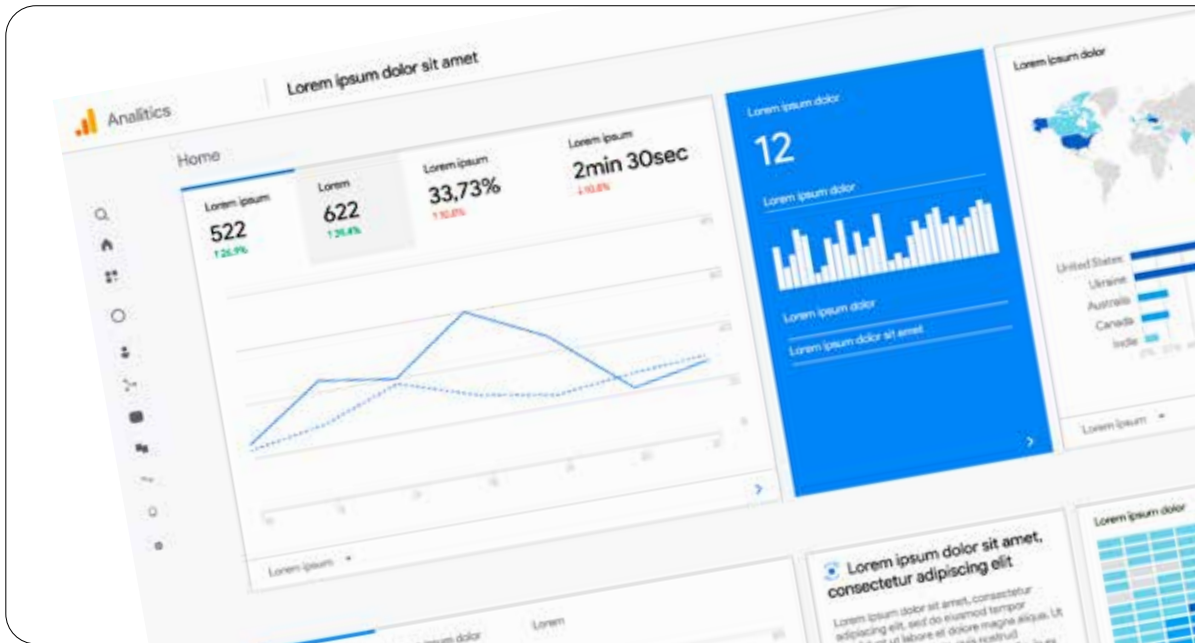
Hoe toon je nou aan dat L&D van toegevoegde waarde is voor zowel de lerende als de organisatie? En niet alleen in groei en ontwikkeling, maar juist in je werk en de resultaten die je daarin behaalt. In je performance, in de doelstellingen, kpi's (kritische prestatie-indicatoren) of bedrijfsresultaten. Hier ligt volgens Kirsten de 'digitale revolutie' voor L&D. Hier zit de waarde van learning (data). De echte kracht van data ontstaat wanneer verschillende datasets samenkomen. Wanneer we

leeractiviteit combineren met performance krijgen de twee datasets samen veel meer betekenis. Binnen leren wordt vaak gemeten op diverse indicatoren zoals voortgang, leerresultaten, scores, activiteit en behaalde leertargets. Door deze data af te zetten tegen de performance data van de medewerker uit de business ontstaan nieuwe inzichten. Krijgt de callcentermedewerker echt een hogere NPS? Haalt de salesmedewerker nu de verkooptargets? Ontstaan er meer digitale innovaties binnen Enexis en Arcadis?

Dus: durf, doe en gebruik data als brandstof!

Kirsten sluit zich dan ook volledig aan bij Sylke en Gea wanneer het gaat over het aanjagen. Of dat nou gaat om de lerende die je aan het leren wil krijgen of de organisatie zodat die dit steeds beter kan faciliteren, of de L&D-branchen om aan te tonen dat we impact maken... Zorg dat je mogelijkheden onderzoekt, data inzet, projecten opzet en mensen daarin meeneemt. Nogmaals: toon lef, durf het te doen, experimenteer en neem initiatief. Laat data je brandstof zijn in deze digitale revolutie! ■

Kirsten Brandt is algemeen directeur van RMMBR.



■ Wouter Willemsen

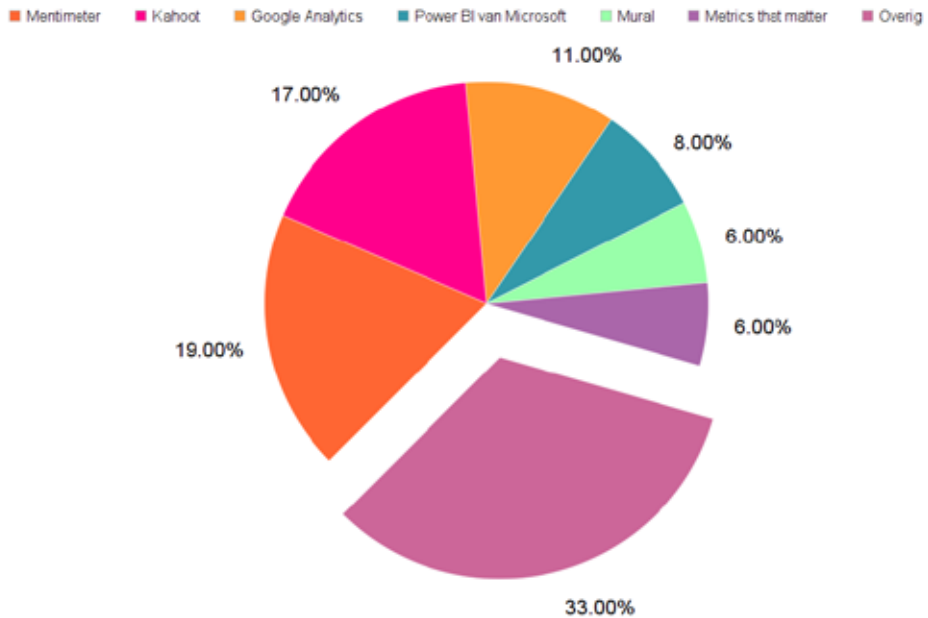
Top 5 van learning tools

Begin november vorig jaar stelden wij via onze socialemediakanalen de vraag 'Hoe gebruik jij data in leren?' En: 'Welke ervaring heb je met tooling?' Uiteindelijk vulden 121 mensen onze vragenlijst in. De resultaten vind je hier in een top vijf van learning tools.

Voorafgaand aan deze poll onder onze LinkedIn-volgers was onze redactie vooral benieuwd op welke manieren een applicatie gebruikt wordt om data te verkrijgen die vervolgens gebruikt kan worden binnen leerprogramma's. Wij hadden vooraf de hypothese dat de inzendingen in drie categorieën zouden vallen: 1. Een applicatie voor het evalueren van leerinterventies (via

evaluatietools), 2. Learning data tijdens een interventie of 3. Data over het leren 'on the job'

Het meest genoemd werden: Mentimeter (19 procent van de stemmen), Kahoot! (17 procent), Google Analytics (11 procent), Power BI van Microsoft (8 procent), Mural (6 procent) en Metrics that matter (6 procent). De meeste applicaties zijn,



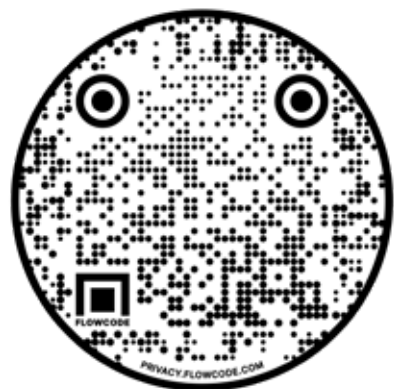
Figuur 1. Diagram met de meest genoemde learning tools

denken wij, bekend. Voor de volledigheid vind je hieronder meer informatie over deze applicaties. Scan de QR-code om direct naar de website van deze applicatie te gaan.

1. Mentimeter

Met 19 procent de winnaar van deze poll! Mentimeter (ontstaan in Zweden) is een supersnelle en gebruiksvriendelijke tool om voorkennis mee op te halen en feedback te vragen. Het is een freemium applicatie. De gratis tool werkt prima. Voor extra features moet je betalen. Je kunt Mentimeter gebruiken ter voorbereiding, tijdens de sessie en achteraf. Een groot voordeel is ook dat de deelnemer niet hoeft in te loggen. Via Menti.com krijgt hij de code en neemt direct deel. In de opmerkingen bij de poll kwamen 'gebruiksgemak, snel inzicht voor reflectie en visueel aantrekkelijk regelmatig terug. Een mooie quote vond

ik over het verschil tussen Mentimeter en Kahoot: "Kahoot als het game-element erin zit en Mentimeter als er ook meer ruimte is voor eigen input." Ook kwam er meerdere keren naar voren dat deze tool net als Kahoot echt geschikt is om iedereen erbij te houden!



2. Kahoot!

Op een goede tweede plaats met 17 procent van de stemmen.

Waar Mentimeter zijn oorsprong kent in Zweden, is Kahoot! een onderwijsplatform uit Noorwegen. Kahoot! werkt met multiplechoicekwissen, *kahoots* genaamd. Gebruikers hoeven niet geregistreerd te zijn om aan een kahoot deel te nemen, maar er is wel een registratie vereist om zelf kahoots te maken. In juli 2020 had Kahoot! 1,3 miljard actieve gebruikers die 100 miljoen kwissen hadden gemaakt.

Zelf vind ik het muzikje achter de Kahoots onbetaalbaar. Net als bij Mentimeter komen gebruiksgemak, visueel aantrekkelijk en het ophalen van input terug in de opmerkingen van onze lezers.



3. Google Analytics

Google Analytics kreeg 11 procent van de stemmen.

Google Analytics is gratis software van Google die je kunt gebruiken om vrijwel alle activiteiten naar, op en van bijvoorbeeld je website te meten en inzichtelijk te maken. Het doel van dit product is om een duidelijk beeld te geven van onder andere de bezoekersstromen, verkeersbronnen en paginaweergaven.

In de quotes van onze gebruikers zagen we dat het binnen het leren gebruikt wordt om de acties van deelnemers in de online leeromgeving bij te houden. Daarnaast kwam het bijhouden van websitebezoeken meerdere keren voor.



4. Power BI van Microsoft

Power BI is inmiddels marktleider van applicaties voor *business intelligence*. Maar in onze poll bezet Power BI een vierde plaats met acht procent van de stemmen. Met Power BI ben je in staat om mooie visualisaties te maken. Standaard zijn er al veel mogelijkheden, maar met deze applicatie kun je ook eigen visualisaties of visualisaties van derden gebruiken. Power BI is een van de eerste tools die door de gebruiker ook echt gemakkelijk te bedienen is. Microsoft heeft er best wel even voor nodig gehad, maar Power BI begint nu echt een volwassen BI-applicatie te worden. Gebruiksvriendelijk, goedkoop, geïntegreerd. Een 'gewone' Power BI-licentie is gratis en een Power BI Pro-licentie kost € 8,40 per gebruiker per maand.

Bij de opmerkingen in de poll kwam bijvoorbeeld naar voren dat het heel gemakkelijk is omdat de organisatie

gebruikmaakt van Microsoft. Ook de mogelijkheden van dashboards binnen Power BI worden geprezen. Verder werd het gebruik om evaluaties van sessies op te halen en zelfs meningen genereren genoemd. Daarnaast kwam het gebruiksgemak om grote hoeveelheden data tegelijk te kunnen inladen, bewerken en analyseren naar voren.



6. Metrics that matter (MTM)

Op een gedeelde vijfde plaats met eveneens zes procent van de stemmen: de applicatie Metrics that Matter (MTM).

MTM is een webbased oplossing om het leermanagementproces te automatiseren. Het platform heeft een significante invloed op de leer- en ontwikkelingsprogramma's van de gebruiker door hen in staat te stellen de effectiviteit ervan continu te meten, evalueren en verbeteren om de prestaties van de werknemers te verbeteren. Er is geen gratis versie beschikbaar. Het programma scoort wel heel hoog in gebruikersgemak. Evaluatie komt veel terug in de opmerkingen. Interessant was ook dat een van de lezers aangaf dat de tool ingezet werd om de efficiëntie van de leermethode te evalueren.



Learning data tijdens een interventie

Terugkijkend op de hypothese die we vooraf stelden dat de inzendingen in drie categorieën zouden vallen, blijkt categorie 2 (Learning data tijdens een interventie) de boventoon voeren. Data over het leren 'on the job' komen eigenlijk niet terug in deze (weliswaar kleine) steekproef. Het koppelen van een LMS aan bijvoorbeeld Google Analytics en Power BI vond ik verrassend. Het evalueren van een gekozen leerinterventie maakt MTM voor mij persoonlijk interessant en de mogelijkheden van Power BI sprongen er voor mij het meeste uit. De grote afwezigen blijven voor mij toch de borging van het leren of het inzichtelijk maken van informeel leren. Hoe weten we wat echt blijft plakken? Genoeg reden om onderzoek te blijven doen!

Bedankt voor alle inzendingen. Twee van de inzenders hebben inmiddels een mooi boek ontvangen als dank! ■

Wouter Willemsen, redactie TvOO



■ Marcel Thierry & Linda Kleijer

Leiderschap ontwikkelen en meten bij OSRAM

Het *Essentials of Leadership Program* (ELP) is bij de Duitse lampenproducent OSRAM de standaard voor wereldwijde leiderschapsontwikkeling voor *first time leaders* met een lokale 'smaak'. OSRAM verwacht dat deze leiders hun rol succesvol kunnen uitvoeren als zij het gedrag beheersen dat onderliggend is aan de leiderschapsprincipes. In dit artikel lees je waarom en hoe OSRAM de gedragsverandering van leiders meet en wat het in de organisatie teweegbrengt.

We geven voorbeelden van het gedrag dat je in de praktijk ziet als 98 procent van de deelnemers zegt dat zij na deelname beter hun rol als een leider kunnen uitvoeren. De ontwikkeling van de leiderschapsprincipes gebruikt OSRAM als voorbeeld voor andere leiderschapsprogramma's binnen de organisatie.

Doelstelling Essentials of Leadership Program

OSRAM wil binnen de organisatie één leiderschapsstijl ontwikkelen met als intentie om daarmee groei en innovatie te stimuleren. Het ontwikkelen van de nieuwe leiderschapsprincipes is van belang om duurzaam om te gaan met de veranderingen waarmee de organisatie te maken krijgt. De sleutel ligt in nieuw leiderschapsgedrag. Vier principes zijn nodig voor het realiseren van de strategie:

- het ontwikkelen van talent: het ontketenen van betrokkenheid en groei;
- ondernemerschap: het vormgeven van een innovatie en het veranderen van de mentaliteit;
- samenwerking: gebruikmaken van de kracht van vertrouwen en netwerken;
- duidelijkheid: zorgen voor volledige verantwoording en duidelijkheid.

Waarom de impact van het ELP meten?

Evidence based werken en het meten van impact zit in het DNA van OSRAM omdat er veel hoogopgeleide technici werken aan complexe vraagstukken. Het bedrijf wil om meerdere redenen de impact van het ELP meten. Aan de ene kant omdat een eerder programma onvoldoende aansloot op de praktijk; dit programma was onvoldoende flexibel. Aan de andere kant wil het bedrijf zien welke concrete resultaten het programma oplevert. Zo kunnen ze vaststellen of het ELP bijdraagt aan de ambitie, het programma

Over OSRAM

De geschiedenis van OSRAM is al meer dan een eeuw oud. Op dit moment werken er 23.500 medewerkers bij dit beursgenoteerde bedrijf met het hoofdkantoor in München. De visie van OSRAM is 'Licht voor een betere wereld'. Deze visie wil men bereiken door middel van de missie: 'De oneindige mogelijkheden van het licht gebruiken om het leven van mensen te verbeteren'. OSRAM werkt in een zeer dynamische, wendbare en concurrerende industrie. In deze concurrerende en uitdagende markt moet het bedrijf er voortdurend in slagen te blijven groeien en groei en innovatie stimuleren. Een sterke focus op continu leren en ontwikkelen is daarom een sleutelcompetentie voor OSRAM, zodat ze haar positie ten opzichte van de sterke concurrentie kan behouden.

verbeteren en succesvolle aspecten van het programma breder binnen de organisatie in andere leiderschapsprogramma's implementeren. Juist door de effectiviteit van het programma te meten, houden we het programma flexibel. Als de meting laat zien dat iets niet werkt, dan passen we het programma aan. Hoe vaker wij meten met het doel om het programma te verbeteren, des te flexibeler het programma wordt.

Business alignment

Er zijn meerdere bronnen gebruikt om te bepalen waarom een nieuw leiderschapsprogramma nodig was. Is er een probleem of streven we een kans na (Philips & Philips, 2012)?

- De doelgroep heeft het bestaande programma geëvalueerd en verwachtingen voor een toekomstig

programma concreet gemaakt.

- Leden van de raad van bestuur en senior executives zijn geïnterviewd.
- Input van benchmarkstudies en uitwisseling met internationale hightechbedrijven.
- Uitwisseling over toekomstige leiderschapsontwikkelingsprogramma's op de interne *Global Learning Summit* van OSRAM met vertegenwoordigers uit alle regio's.

Uit de analyse bleek dat het ELP drie dingen moet verankeren: de strategie, de bedrijfswaarden en de leiderschapsprincipes. De bedrijfswaarden gelden voor iedere medewerker binnen OSRAM en zijn: verandervermogen, empowerment, openheid, passie voor prestatie en nemen van risico's.

Wat meten we?

OSRAM wil weten hoe tevreden deelnemers zijn, wat ze hebben geleerd en welk ander gedrag ze laten zien na het programma. Zowel deelnemers als managers bevragen we daarom op concreet gedrag gerelateerd aan leiderschapscompetenties. Zo meet OSRAM of:

- het programma tegemoetkomt aan de behoefte van deelnemers en of de uitvoering maakt dat deelnemers tevreden zijn;
- de leerstof kan worden toegepast in het werk;
- leiderschapsgedrag verandert door het programma;
- wat het effect op de organisatie is. Daarbij richten we ons op de implementatie van het geleerde in de werkomgeving en het werken aan individuele doelstellingen.

Hoe meten we?

Er zijn twee meetmomenten: de evaluatie en de nameting. De evaluatie vindt na elke module plaats, de nameting drie maanden na het programma.

De sleutel ligt in nieuw leiderschapsgedrag

Evaluatie na elke module

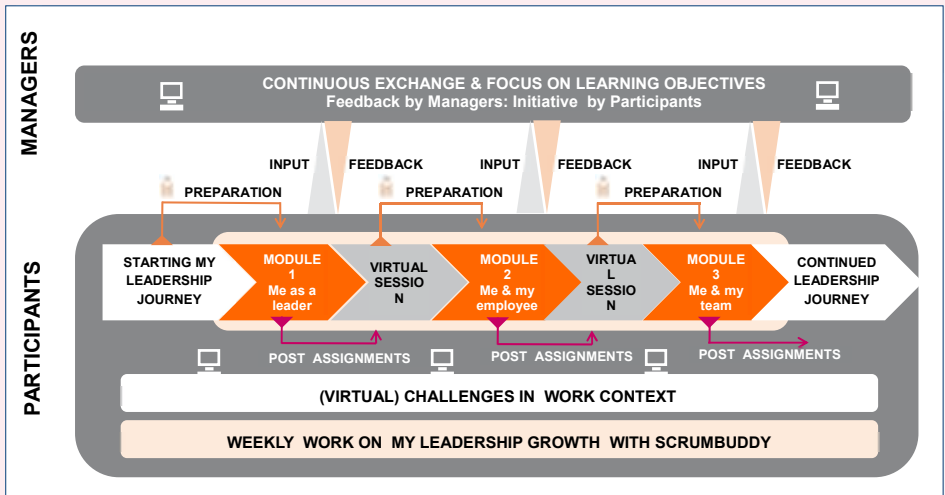
Deelnemers beantwoorden schriftelijke vragen op niveau 1 en 2. Deze vragen volgen steeds de structuur van de modules en zijn te vergelijken:

- Analyse van het programma: de inhoud van het programma en het nut van de aanpak, de waarde van het leermateriaal, de organisatie van de module, de kwaliteit van de locatie.
- Uitvoering van het programma in de praktijk: balans tussen theorie en praktijk, mogelijkheid tot werken aan persoonlijke doelstellingen, geschiktheid voor uitvoering in het dagelijks werk.
- Leervoortgang: werken aan eigen doelstellingen, toepassing op het geleerde en toepassing van vaardigheden in de functie (relevantie voor het dagelijkse werk).
- Prestaties (trainer): deskundigheid op het gebied van het onderwerp, reactievermogen op de deelnemers in het algemeen en op de doelstellingen van het individu, *to-the-point* uitleg.

Vanwege het wereldwijde karakter en de aard van het programma is het belangrijk trainers te beoordelen op interculturele gevoeligheid en het ondersteunen van de implementatie in het dagelijkse werk. Voor het toetsen van de ervaringsgerichte

Ontwerp ELP

Het programma is gestructureerd in drie modules: (1) ik als leider, (2) ik en mijn medewerker en (3) ik en mijn team. De aanpak in het programma focust op: hoofd (visie op leiderschap), hart (persoonlijk leiderschap en leiderschapshouding) en handen (vaardigheden).



Figuur 1. Aanpak van het ELP-leiderschapsontwikkelingsprogramma bij OSRAM

Het programma is blended, ervaringsgericht en gepersonaliseerd. Dit was niet gebruikelijk binnen OSRAM. De combinatie van leervormen (zoals online leren, werkplekopdrachten, buddy coaching, intervisie en face-to-facebijeenkomsten) maakt het ELP een onderscheidend programma voor OSRAM. Door de ervaringsgerichte en gepersonaliseerde aanpak brengen deelnemers zelf de thema's in. Het programma is zo ontworpen dat deelnemers netwerken en samenwerking realiseren over de grenzen van de eigen afdeling heen. Door de leidinggevenden van de deelnemers vanaf het begin van het programma te betrekken (bijvoorbeeld door wederzijdse formulering van individuele leerdoelen) en hen te vragen de toepassing van de leerstof te ondersteunen en mogelijk te maken, zorgen we voor een bedrijfsbrede implementatie van een consistente leiderschapsaanpak. Deelnemers vragen aan medewerkers en hun managers feedback. Daarna moedigen we deelnemers aan om in gesprek te gaan met hun feedbackgevers. Ook vragen we managers tijdens het programma feedback te geven op het gedrag van hun medewerkers en de ontwikkeling van medewerkers te evalueren. Zo realiseren we assessment as learning (Dochy e.a., 2015) en voeden we naast het leerproces ook de impactmeting.

aanpak verzamelen we informatie over de effectiviteit van de buddyaanpak en de wederzijdse coaching tijdens en vooral lang na het programma. Met deze data krijgen we in beeld hoe netwerken zich ontwikkelen.

Nameting van programma

Deelnemers en managers vullen drie maanden na afronding van het volledige programma een vragenlijst in. Deze meting focust op niveau 3. Vragen gaan over:

- de toepassing van de leerstof;
- verandering in leiderschapsgedrag, en
- het effect op de organisatie zoals implementatie in de werkomgeving en het werken aan individuele doelstellingen.

De deelnemersvragenlijst be vraagt de duurzaamheid van het geleerde in het programma, de verandering en vooruitgang van deelnemers op het gebied van leiderschapsgedrag en of deelnemers al dan niet gegroeid zijn in hun nieuwe rol. Extra nadruk ligt op prestatieverbetering van teamleden, waarmee deelnemers reflecteren op de impact op de organisatie.

De vragenlijst voor managers richt zich op verbeterd leiderschapsgedrag van deelnemers en de positieve impact daarvan op de teamprestaties en de impact op de organisatie. Het model van Kirkpatrick is gebruikt om onze metingen te categoriseren (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2019). We meten op niveau 1 (tevredenheid), 2 (leerresultaat) en 3 (gedrag).

Wat zijn de resultaten?

Het Essentials of Leadership Program loopt inmiddels vijf jaar en is zeer succesvol gebleken. In de evaluatie scoren deelnemers over de jaren heen het programma in alle regio's (Noord- en

Zuid-Amerika, Europa en Azië/Pacific) gemiddeld een 8,7 voor het programma, 8,9 voor de facilitators en 8,2 voor de organisatie, op een schaal van nul tot tien, waarbij nul de laagste en tien de hoogste score is. Via de evaluatie vonden we bewijs dat de ondersteuning door managers de implementatie van het persoonlijke leerplan van deelnemers zeker ondersteunt. Dit helpt de deelnemers ook om na afloop van het programma effectief hun functie in te vullen, dit stimuleert continue gesprekken en continu leren.

Betere communicatie in de teams leidt tot efficiëntie en meer vertrouwen

Door de nameting kunnen we waardevol gedrag op niveau 3 rapporteren:

- 96 procent van de deelnemers zegt de beoogde vaardigheden voldoende te gebruiken en toe te passen in hun functie.
- 94 procent zegt dat het programma hen in staat stelt om aan persoonlijke doelstellingen te werken.
- 98 procent is beter toegerust om de rol als leider te vervullen, hun managers erkennen en zij bevestigen dit.
- 100 procent stelt dat ze in staat zijn om de prestaties van hun teamleden effectiever te managen.
- 100 procent is beter in het omgaan met uitdagende situaties.

Managers van deelnemers bevestigen in de nameting de volgende gedragsveranderingen te herkennen bij de first time leaders:

- Sterker eigenaarschap, meer vertrouwen en initiatief.
- Meer verantwoordelijkheid geven aan

- het team en een motivator zijn.
- Sterke zelfreflectie en het vermogen om de eigen rol binnen mijn afdeling en het bedrijf te definiëren.
- Effectief gedrag in conflictsituaties.
- Verbeterde effectiviteit van besluitvorming.
- Beter in het delegeren van taken.
- Beter begrip voor teamleden.
- Meer verantwoordelijkheid nemen voor uitkomsten en resultaten.
- Op zoek naar continue verbetering op persoonlijk en professioneel vlak.

Op basis van de resultaten kunnen we concluderen dat deelnemers zich meer bewust zijn van hun verantwoordelijkheid als leider en hun eigen rol in het bereiken van betere resultaten met hun teams en daarmee voor de organisatie. Teamleden nemen de verantwoordelijkheid over en pakken zelf thema's op. Betere communicatie in de teams leidt tot efficiëntie en meer vertrouwen. Medewerkers zijn meer

betrokken en identificeren zich met het bedrijf. In tabel 1 zijn drie van de tien gedragsveranderingen beschreven die zijn geïdentificeerd op basis van de nameting.

Voordelen van de impactmeting voor OSRAM

De resultaten uit de impactmeting laten zien dat first time leaders gedrag ontwikkelen dat de gewenste OSRAM-leiderschapscompetenties ondersteunt. Door de wereldwijde aanpak en het grote aantal deelnemers is de organisatie in staat om de mindset met essentiële leiderschapsvaardigheden met succes in het hele bedrijf te verankeren. De programma's voor gevorderde en senior leiders bouwen hierop voort. Binnen OSRAM stijgt wereldwijd het aantal nominaties voor ELP en ontvangt het programma positieve feedback. De impactmeting laat zien dat het programma nog steeds aansluit op de dynamische context van OSRAM en de uitdagingen waar het bedrijf voor staat. Daarmee is aangetoond dat vergeleken met

Tabel 1. Gedragsveranderingen op basis van de nameting

| Gedrag van de deelnemers na het programma volgens de managers | Gedrag van de deelnemers na het programma volgens de deelnemers | Match met bereikte praktijkdoelstellingen | Match met bereikte organisatiedoelstellingen |
|--|---|---|--|
| Sterker eigenaarschap, meer vertrouwen en initiatief | Meer (pro)actief | Eigen gedragsvoorkeuren en persoonlijke waarden identificeren | Moed en vastberadenheid Het nemen van risico's |
| Sterke zelfreflectie en het vermogen om de eigen rol binnen mijn afdeling en het bedrijf als zodanig te definiëren | <ul style="list-style-type: none"> • Bewust van mijn rol als leider • Periodiek terugkomen • op mijn persoonlijke kompas | Reflecteren op rolverandering van expert naar leider | Zelfreflectie Duidelijkheid |
| Beter begrip voor teamleden | <ul style="list-style-type: none"> • Beter in het leiden van verschillende persoonlijkheden • Toepassen van situationeel leiderschap • Meer geduld | Begrijpen van medewerkerstevredenheid, betrokkenheid en motivatie | Diversiteit, waardering en werken met verschillen benutten Openheid |

vroegere leiderschapsprogramma's ELP een duurzamer programma is.

Natuurlijk kost meten ook tijd en geld. De impactmeting heeft in ieder geval opgeleverd dat dit programma nog steeds bestaat door de gemeten resultaten en de impact op de organisatie. Andere programma's hebben bezuinigingsrondes niet overleefd. De impactmeting maakt het succes van de blended en ervaringsgerichte aanpak concreet. Het programma realiseert een sterke verbinding met het dagelijkse werk, versterkt binnen OSRAM *on-the-job* leren en houdt zo kennis levend, verandert gewoontes en helpt nieuw gedrag te ontwikkelen om team- en organisatie doelen te bereiken en te behouden. Het ELP biedt verschillende processen en instrumenten waarmee deelnemers continu kunnen leren, zoals het opzetten van netwerken, *scrum buddy's* en mentoring of coaching.

De resultaten van de impactmeting bieden ook informatie voor verdere verbetering van het programma. Door COVID-maatregelen is het programma in 2020 omgezet naar volledig remote. In 2021 voeren we het programma mogelijk deels weer face-to-face uit. Door de overname van OSRAM door Ams, een in Oostenrijk gevestigd bedrijf met geavanceerde sensoroplossingen, zal het volgend jaar tijd zijn voor het herzien van de hele mix van programma-componenten om het innovatieve karakter te behouden en af te stemmen op de nieuwe cultuur- en leiderschapsprincipes van het gezamenlijke bedrijf. Dan komt ook de vraag op de agenda 'Wat willen we meten met welk doel?' De ambitie van OSRAM is daarbij leidend. Dit stelt ons in staat doelbewust te kiezen welke kwalitatieve en kwantitatieve gegevens wij verzamelen, analyseren, gebruiken en rapporteren. De

geconstateerde gedragsveranderingen bij de managers geven mogelijkheden om het programma te verbeteren. Zo creëren we een vernieuwde blended manier om het effect van het programma te meten met verschillende instrumenten (Kirkpatrick Partners, 2015). Met de bevindingen over de prestaties van deelnemers kunnen we het resultaat voor OSRAM maximaliseren.

Succesvolle samenwerking vanuit gedeelde verantwoordelijkheid

Het meten van de impact en de resultaten hebben geresulteerd in een partnerschap om samen wereldwijd de leiderschapscompetenties binnen OSRAM te ontwikkelen. Gedeeld eigenaarschap en cocreatie liggen hieraan ten grondslag. De resultaten van de impactmeting geven inzicht in of de *alignment* op de dynamische context van OSRAM nog optimaal is en wat wel en niet werkt. Hoewel L&D-professionals betogen dat nieuw gedrag niet altijd toe te schrijven is aan een leertraject, vinden wij het belangrijk om de impact van leerprogramma's te meten. Het is de verantwoordelijkheid van L&D om vanuit aansluiting op de business op verschillende niveaus op een systematische manier te meten en zo verbetermomenten te creëren van leerprogramma's. Afhankelijk van de doelen varieert de aanpak. In het geval van OSRAM is duidelijk dat deze investering zich heeft terugverdiend en heeft de impactmeting geresulteerd in een waardevolle samenwerking.

De samenwerking tussen Schouten Global en OSRAM beloonde de ATD in 2018 met de ATD Excellence in Practice award in de categorie Leiderschap/Management Development. ■

Referenties

- Dochy, F., Berghmans, I., Koenen, A., & Segers, M. (2015). *Bouwstenen voor high impact learning: Het leren van de toekomst in onderwijs en organisaties*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Kirkpatrick Partners. (2015). *Heard of Blended Learning? What About Blended Evaluation?* Geraadpleegd op 18 januari 2021, van <https://www.kirkpatrickpartners.com/Blog/ID/492/Heard-of-Blended-Learning-What-About-Blended-Evaluation#.X2-jJWgzY64>
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2019). Is training analytics all smoke and mirrors? *Training Industry Magazine*, 18(21). Geraadpleegd op 18 januari 2021, van https://www.nxtbook.com/nxtbooks/trainingindustry/tiq_20190708/index.php#/p/18
- Philips, J. J., & Pullam Philips, P. (2015). *10 steps to successful business alignment*. Alexandria: American Society for Training & Development.



Marcel Thierry is global facilitator, leiderschapsexpert en organisatie-relatiesysteemcoach bij Schouten & Nelissen. Als leiderschapcoach en facilitator past hij de systeemgerichte aanpak toe om bewustzijn te vergroten: meer zien leidt tot betere besluitvorming en meer impact in interactie met anderen.



Linda Kleijer is senior consultant bij Schouten & Nelissen. Als L&D-professional heeft zij een drive voor continue ontwikkeling, kwaliteit en business resultaat. Haar ambitie is om mensen, managers, teams en organisaties te versterken en continu leren te faciliteren.



■ Diederick Stoel

Beland tussen vertrouwen en zeker weten

De valkuil die Kirkpatrick heet

We gaan bij TvOO iets nieuws doen: een reflectie door een professional op een artikel dat door een vakgenoot is geschreven. Vanuit onze professie superinteressant en uniek! We zijn de deelnemers erg dankbaar dat zij samen met ons hun nek durven uit te steken en willen meedoen aan deze eerste reflectie. In dit artikel blikt Diederick Stoel terug op het vorige artikel *Leiderschap ontwikkelen en meten bij OSRAM*. Met de auteurs besprak hij dilemma's en uitdagingen in effect- en impactmeting. Het werd een prachtig gesprek.

Het artikel *Leiderschap ontwikkelen en meten bij OSRAM* van Marcel Thierry en Linda Kleijer gaat over een programma dat wereldwijd leiderschap ontwikkelt. Het gaat over het effect van dat programma. Of eigenlijk over hoe het effect is gemeten. Dit is de review. Daarin geef ik aan in hoeverre de effectmeting is gelukt. En wat er zoal beter kan. Nu zijn reviews doorgaans niet zo fijn. Zeker niet als het over jouw onderzoek gaat. Ik spreek uit ervaring. Een review wijst op fouten. En dat gaat niet altijd even subtiel. Op complimenten hoef je doorgaans niet te rekenen. Maar goed, een review is om van te leren. Om de kwaliteit van het artikel te verbeteren en het onderzoek beter tot zijn recht laten komen. Daar gaat het om. Deze review gaat dus niet over de kwaliteit van het leiderschapsprogramma. Het gaat over kwaliteit van het onderzoek en de bewijsvoering. Dus zo moet je deze review dan ook lezen.

Effectmeting of evaluatie?

Ik zal wijzen op een hardnekkige fout die onophoudelijk wordt gemaakt bij het meten van de effecten van trainingen. Een valkuil waar ook de schrijvers in verstrikt zijn geraakt. En dat is kort samengevat: Kirkpatrick en Phillips. Kirkpatrick en Phillips beschrijven hoe je een evaluatie opzet. Niet hoe je een effectmeting doet. Sta me toe om het verschil uit te leggen.

Kirkpatrick en Phillips nemen in hun aanpak het (trainings)programma als uitgangspunt. *Reaction. Satisfaction. Whatever.* Zij schrijven voor dat je begint met luisteren naar de reacties van de deelnemers. Begrijpelijk, maar het werkt als het gezang van de sirenen. Verleidelijk, maar onbevredigend als je specifieke en vooral aantoonbare effecten nastreeft. Bij een effectmeting gaat het in beginsel juist niet om het programma. Bij een

effectmeting gaat het primair om de effecten die je beoogt. Dus dát waar het programma effect op moet hebben. In dit geval is dat leiderschap. En, als je wilt, de rol die leiderschap speelt in het realiseren van de gewenste bedrijfsresultaten. Als je ook dat stuk erbij pakt, heb je het over een impactmeting.

Kennis van zaken

Voor de effectmeting van een leiderschapsprogramma is fundamentele kennis over wat leiderschap is, en met name hoe het bijdraagt aan specifieke bedrijfsdoelen, essentieel. Met die kennis laat je zien dat je iets snapt of wil snappen van het unieke DNA van de organisatie. Daarmee onderscheid je je. Pas als je dat expliciet hebt gemaakt, kijk je hoe je daar met kennis van zaken – en in dit geval met een zorgvuldig ontworpen programma – invloed op kunt uitoefenen. In die volgorde. En in die opeenvolging is het ook veel makkelijker om aannemelijk te maken waarop het programma effect heeft gehad en hoe dat precies in zijn werk is gegaan.

Onderscheidende vragen

Het is dus een misverstand dat vooral de leervormen een leiderschapsprogramma onderscheidend maken. Het helpt, maar de grote klappers maak je met de antwoorden op de volgende vragen:

- Wat speelt er in de organisatie?
- Welke bedrijfsresultaten zijn in het geding?
- Wat is de rol van leiderschap (theoretisch) in deze context?
- Hoe kun je (methodologisch) onderzoeken hoe groot de invloed van leiderschap is?

Zo onderzoek je eerst welke specifieke aspecten van leiderschap of welke gedragingen invloed hebben op de

bedrijfsresultaten. Op die manier weet je ook precies welke leiders steun in de rug nodig hebben. Als je dat weet, en pas dan, zijn de volgende vragen relevant:

- Welke invloed kan een leiderschapsprogramma (hypothetisch) uitoefenen?
- Hoe ziet het programma eruit?
- Hoe kun je (methodologisch) onderzoeken hoe groot de invloed van het programma is?

Met de antwoorden op deze vragen, heb je de effectmeting voor de helft klaar.

Met de resultaten van de effectmeting maak je vervolgens aan de hand van feiten aannemelijk wat de toegevoegde waarde is van het leiderschapsprogramma. In een afsluitende discussie – na alle mitsen en maren en in het licht van al het voorgaande – geef je antwoord op de laatste vragen:

- Wat hebben we geleerd over de rol van leiderschap in onze organisatie?
- Wat hebben we geleerd over de invloed die we (met een programma) op de ontwikkeling van leiderschap binnen onze organisatie kunnen uitoefenen?
- Hoe kunnen we de toegevoegde waarde van het programma verbeteren?

Laat ik een voorbeeld geven uit de praktijk waarin we antwoord gaven op de eerste set vragen.

Praktijkvoorbeeld

Een aantal jaren geleden analyseerden we de data van 17.000 medewerkers van een supermarktketen. Wat was het probleem? *Employee turnover*. Het verloop onder de vakkenvullers. "Heb je ze net ingewerkt, dan komen ze niet meer opdagen en kun je weer opnieuw beginnen." Wat bleek? De bedrijfsleiders die een scherp oog

hadden voor wie ze wel of niet aannamen en de bedrijfsleiders die bovengemiddeld aandacht hadden voor het welzijn van de medewerkers, waren spekkoper. "Ik neem ze jong aan, zeg altijd goedemorgen, maak een praatje en vraag hoe het op school gaat. Ik kan het niet hard maken, maar het werkt. Als ze hier eenmaal werken, voelen ze zich thuis. Afkloppen." Na wat stevig analysewerk, bleken de resultaten allesbehalve geluk te zijn. De data bevestigden de veronderstelling over leiderschap. Aandacht heeft een positieve invloed op het verloop van het personeel. *Beyond reasonable doubt*. Het 'leiderschapsprogramma' bestond uit twee instructies op gedragsniveau: jong aannemen en een praatje maken. "Goedemorgen Dirk. Hoe is het? Hoe gaat het op school?"

Bij een effectmeting gaat het primair om de effecten die je beoogt

Hypothesegestuurd

Door op voorhand een analyse te doen van de rol van leiderschap, geef je een leiderschapsprogramma richting. Je formuleert feitelijk een aantal hypothesen. Enerzijds over de rol van leiderschap en anderzijds over de invloed die je op die rol kunt uitoefenen. Die verwachtingen maak je expliciet en die toets je. Een effectmeting en een impactmeting zijn dus hypothesegestuurd en confirmatief. De evaluaties van Kirkpatrick en Phillips zijn programmagestuurd en exploratief. Dat is het verschil.

Bruikbare ingrediënten

Nu zitten er in het eerste deel van het artikel een aantal bruikbare aannames

die prima te toetsen zijn. “OSRAM wil binnen de organisatie één leiderschapsstijl ontwikkelen (...) om daarmee groei en innovatie te stimuleren (...)” De sleutel ligt in nieuw leiderschapsgedrag. Eén leiderschapsstijl. Dat is voor een effectmeting prettig. Het scheelt een hoop werk. Geen situationele nuances waar je methodologisch mee in knoei kunt komen als je effecten gaat berekenen en toewijzen aan het programma. Hoe die eenduidige stijl van leiderschap precies werkt, is dus als eerste het onderzoeken waard.

Meetmodel

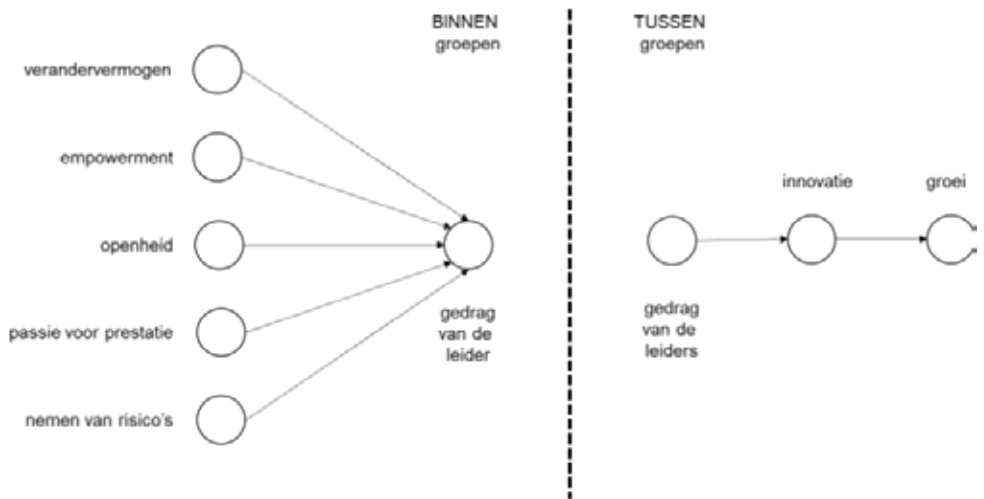
Het artikel maakt ook een begin met het uitwerken van het begrip leiderschap. Verandervermogen. Empowerment. Openheid. Passie voor prestatie. Nemen van risico’s. Als je bij die competenties het waarneembaar gedrag benoemt, heb je een handzaam meetmodel. Je kunt erop aannemen. Je kunt er als management richting mee geven. Beoordelen als je wilt. Je kunt het gebruiken voor een leiderschapsprogramma. En je kunt het

gebruiken als basis voor een effectmeting. Eén leiderschapsstijl. Eén meetmodel. Check.

Structureel model

En dan door. Als uitgangspunt voor je effectmeting kun je veronderstellen dat er een positief verband is tussen leiderschap en innovatie. Check. Je kunt zeggen dat als de leiders hoog scoren op de vijf competenties, het aannemelijk is dat ze het gewenste leiderschapsgedrag vertonen. Check. En dat als de leiders het nader te definiëren gedrag vertonen, als gevolg daarvan de business innoveert. Check. En dat als gevolg daarvan de business groeit. Check. Na wat slimmigheden, waarmee we de link leggen tussen de individuele resultaten en de resultaten op organisatieniveau, heb je een structureel model dat er zo uitziet (figuur 1).

Het is een iets gecompliceerder model dan goedemorgen zeggen en een praatje maken met Dirk, onze vakkenvuller. Maar als je alle variabelen goed operationaliseert, kun je



Figuur 1. Model voor effect- en impactmeting van het OSRAM-leiderschapsprogramma

toetsen of het klopt. En als het klopt, dan ga je investeren. En niet zo'n klein beetje ook. Voor de effectmeting houd je goed in de gaten wat er al doende gebeurt met de 'bolletjes'. Voor de impactmeting kijk je naar de 'pijltes'. En als je een beetje handig vaststelt wie op welk moment de treatment van het leiderschapsprogramma krijgt, kun je afleiden wat het effect is van het programma op de ontwikkeling van de 'bolletjes'. En wat is de impact van het programma is op de ontwikkeling van de 'pijltes'. Dat klinkt wellicht wat cryptisch, maar een slimme masterstudent kan hier wel mee uit de voeten.

Het onderzoek op de keper beschouwd

Het onderzoeksverslag van Marcel Thierry en Linda Kleijer begint veelbelovend. Alleen naarmate het stuk vordert, wordt het ingewikkeld. En dat zit hem niet alleen in de hoeveelheid beweringen. Het probleem is dat de beweringen niet zijn uitgewerkt en niet onderbouwd. Ik lees ook niet hoe ze gaan meten. En nog veel belangrijker, ik kan uit het artikel niet opmaken hoe het programma nu precies het verschil moet gaan maken. En hoe ze dat gaan aantonen. In plaats daarvan richt het onderzoek zich op de tevredenheid van deelnemers en reacties op stellingen. Dat is een mooi verhaal, maar het lijkt een compleet ander verhaal.

Van horen zeggen

"100 procent van de deelnemers zegt dat ze in staat zijn om de prestaties van hun teamleden effectiever te managen." Daar mag op zich een glaasje op gedronken worden. Maar door de feestgeluiden heen hoor ik: "*Objection, your honor, hearsay.*" Wat weten we nu feitelijk?

"De deelnemers zeggen dat ze in staat zijn om de prestaties van hun teamleden

effectiever te managen." Welke informatie hebben we nu in handen? De deelnemers zeggen het. Maar is het ook zo? Ze zijn ertoe in staat. Maar doen ze het ook? Ze managen de prestaties. Hoe dan? Effectiever. Ten opzichte van wat? Zijn de teamleden nou beter gaan presteren of niet? Wat zijn die prestaties dan en waar blijkt dat uit? Die data heb je als onderzoeker nodig om het bewijs sluitend te maken. Je hebt het nodig om iets te kunnen zeggen over het effect van leiderschap op de prestaties van de teamleden. De teamleden bepalen uiteindelijk wat de impact is op de bedrijfsresultaten, lijkt me. Die laag hebben we nog niet eens belicht. Zeggen dat je in staat bent om de prestaties van teamleden effectiever te managen, zegt feitelijk helemaal niets.

De evaluaties van Kirkpatrick en Phillips zijn programmagestuurd en exploratief

Informatiegehalte

Naarmate het artikel vordert, vallen nog een paar zaken op. 100 procent, 94 procent, 96 procent. In die getallen zit geen informatie. Een goed onderzoek moet het hebben van variantie. Verschillen. Verschillen tussen deelnemers. Verschillen tussen groepen. Verschillen tussen mensen die het programma hebben afgerond en zij die er nog aan moeten beginnen. Zijn er bijvoorbeeld verschillen tussen groepen die wel met een lokale trainer hebben gewerkt en groepen waarbij het niet is gelukt rekening te houden met de 'lokale smaak' en interculturele gevoeligheden? Dan weten we ook gelijk of die claim substantie heeft. 100 procent, 94 procent, 96 procent. Met deze data is er niets over om verder te onderzoeken.

Gebrek aan bewijs

En dan de conclusies. Op basis van de resultaten concluderen de schrijvers dat “de deelnemers zich meer bewust zijn van hun verantwoordelijkheid als leider”. En van hun eigen rol in het bereiken van betere resultaten met hun teams. En daarmee voor de organisatie. Het zijn gevolgtrekkingen die niet direct uit de resultaten zijn op te maken. En de lofzang gaat door. “De impactmeting laat zien dat het programma nog steeds aansluit op de dynamische context van OSRAM en de uitdagingen waar het bedrijf voor staat.” Hoe dan? De investering heeft zich terugverdiend. Ik geloof het graag. Maar het bewijs ontbreekt. En dat telt bij een objectief onderzoek.

Verbanden

In een effectmeting analyseer je een behoorlijk aantal variabelen. En in een impactmeting een behoorlijk aantal verbanden. Het verband tussen leiderschap en het gedrag van de leiders, de ontwikkeling van leiderschap, de invloed van leiderschap op het gedrag van medewerkers, de invloed op de bedrijfsresultaten. En al die verbanden kunnen per land ook nog eens verschillen. En het programma houdt daar ook nog eens rekening mee. Om al die verbanden aan te tonen, heb je een behoorlijk aantal proefpersonen nodig. Voor iedere verband, rekenen ik – buiten alle bigdata-slimigheden om – veiligheidshalve met 20 proefpersonen. Even kijken ... op hoeveel proefpersonen is dit onderzoek eigenlijk gebaseerd? Dat vind ik niet terug.

Welk bewijs heb je nodig?

Voor mij is niet voldoende aannemelijk gemaakt dat het programma de veroorzaker is van al het moois dat de revue passeert. Het programma ziet er degelijk uit en

lijkt succesvol. Het onderzoek roept alleen de nodige vragen op. En nu, alles overwegende, kun je gaan twijfelen aan het programma zelf. Voor de start van een onderzoek is dat een prima uitgangspunt. Maar als resultaat weet ik niet of dat nu de bedoeling was. Van meer ‘besluitvormende’ aard is de vraag welk bewijs je nodig hebt om te investeren in een leiderschapsprogramma. Als onderzoeker ben ik niet snel overtuigd. Ik zoek naar feitelijk bewijs. Als liefhebber van leiderschapsprogramma’s zit ik er iets anders in.

Geloof het of niet, ik ben dol op leiderschapsprogramma’s. Vooral op die dure. Op zo’n kasteel in Frankrijk. Waar je je voor de duur van het programma de koning te rijk voelt. Tegen de tienduizend euro aftikken, maar dan heb je ook wat. De ervaring kan ‘*life-changing*’ zijn. Eén inzicht of één goede oefening kan het verschil maken. De waarde van een leiderschapsprogramma is bij gelegenheid ongekend.

De effectmeting in kwestie laat een beperkt beeld achter over wat de waarde van het programma feitelijk is. En mijn review krijgt allengs trekken van een filmrecensie in de Volkskrant. Een effectmeting moet wetenschappelijk enigszins aan de maat zijn. Met heldere, onderbouwde en toetsbare verwachtingen, feitelijke waarnemingen en logische conclusies. Opgeschreven in een rechttoe rechtaan verslag. Vanuit mijn professie zeg ik: dit onderzoek leent zich voor nadere bewijsvoering. Er is een aantal zeer interessante vragen die nadere beantwoording verdienen.

Gebrek aan bewijs hoeft natuurlijk geen belemmering te zijn om te investeren in

leiderschap. Ook al weet je niet zeker wat het effect zal zijn. Gewoon doen. Een beetje vertrouwen kan geen kwaad. Wat kan er nu eigenlijk fout gaan? Welbeschouwd twee dingen.

Vertrouwen

De eerste fout is dat je vertrouwen geeft aan een programma dat in de praktijk geen verschil maakt. Ziet er mooi uit. Kost een boel. Maar in de cijfers zie je geen noemenswaardige veranderingen. De tweede fout is dat je een programma het vertrouwen ontzegt. En dat terwijl het in de praktijk van grote betekenis kan zijn. Je spaart het geld uit, maar je hebt geen idee hoeveel waarde je bent misgelopen. Voor de organisatie maar vooral ook voor de mensen.

En dat gezegd hebbend, blijft er nog maar één vraag over. Met welke onvolkomenheid kun je leven? Welke vergissing is

aanvaardbaar? De eerste of de tweede? Beslissen. Kiezen uit twee kwaden. Met beperkte informatie. Met beperkt bewijs. Premier Rutte vatte het uitstekend samen toen hij aan het begin van de coronacrisis bekende: wat precies de juiste aanpak is, is ons ook niet bekend. Met 50 procent van de kennis, moeten we 100 procent van de besluiten nemen. Kijk, dat is leiderschap. En daar zijn mooie programma's voor waar je precies dat kan leren.

Een leiderschapsprogramma is een kans. Een kans om in een veilige omgeving betrekkelijk risicoloos te oefenen in het omgaan met onzekerheden. Dat is heel wat waard. Er is veel vóór te zeggen. Wat een leiderschapsprogramma feitelijk teweeg brengt, daar valt veel óver te zeggen. Op voorhand al. Mijn ervaring leert dat investeren in leiderschap dan uiterst en vooral aantoonbaar lucratief kan zijn. Zeker weten. ■



Diederick Stoel is algemeen directeur van Profitwise International, een internationaal research- en consultancybureau. Hij is expert in performance research en performance development en autoriteit op het gebied van het rendement van opleiden, trainen en coachen. www.profitwise.nl



Max Mertens

Hrd-tool

Hoe kies je een Learning Record Store?

Je hebt er vast al van gehoord: de Learning Record Store (LRS) verovert het leerlandschap. Niet zo gek, want een Learning Record Store verzamelt alles over leeractiviteiten in jouw organisatie én je kunt er alle leergegevens in opslaan en inzien. Een LRS brengt data uit e-learnings, apps, mobiele portals, learning management systemen en online trainingen samen in één omgeving. En dat wil je.

Stel: jij werkt in een organisatie die leerinterventies aanbiedt (cursussen, e-learnings of trainingen) voor klanten, leerlingen of voor je eigen medewerkers. Met die trainingen wil je iets bereiken. En het liefst wil je meten of je met die training hebt bereikt wat je wilde bereiken. Bijvoorbeeld dat jouw medewerkers slimmer hun tijd managen, leren werken met nieuwe systemen, goed omgaan met privacygevoelige informatie, of dat nieuwe medewerkers goed onboarden. Je wilt investeren in je medewerkers, *upskilling*, zodat zij meer en beter werk verzetten in dezelfde uren, en zodat zij zich gelukkiger voelen in jouw organisatie. Want: hoe gelukkiger je medewerkers, hoe succesvoller je bedrijf.

Leren hoe anderen leren

Hoe meet je nou of de leerinterventie die

je had bedacht, ook echt heeft gewerkt? Of jouw medewerkers zich daadwerkelijk hebben ontwikkeld in een bepaalde skill of competentie, meer ervaring hebben opgedaan? Dat kun je meten, zien en analyseren in een Learning Record Store. Daar komen alle leerdata bij elkaar op één plek. Zelfs offlinegegevens kun je erin kwijt, die kun je handmatig uploaden.

Je kunt met die gegevens een overzicht maken van wie, wat, wanneer én hoe heeft geleerd. Zo weet je welke kennis, vaardigheden en ervaringen iemand bezit. En hoe het leerniveau in jouw organisatie is. Op basis van die gegevens kun je leerprogramma's wijzigen, effectieve leerinterventies inzetten en zo het complete leren en ontwikkelen in jouw organisatie naar een hoger niveau tillen. En als je écht ambitieus bent, dan kun je zelfs het leren in je organisatie gaan personaliseren.

In elk geval: met een Learning Record Store kun je de impact binnen jouw organisatie, en van jouw organisatie op de rest van de wereld te vergroten.

All onboard!

Een casus uit het werkveld: organisatie X heeft te maken met een groot verloop in klantenservicemedewerkers. Onboarding kost tijd en energie (en geld). Daarom ontwikkelt

| | Yet Analytics | Watershed | Learning Locker |
|---|---------------|-----------|-----------------|
| Legenda Zeer goed ●●●● Goed ●●●● Minder goed ●●●● | | | |
| Gebruikersgemak | ●● | ●●●● | ●● |
| Functionaliteiten | ● | ●● | ●●●● |
| Datakwaliteit en -validatie | ● | ● | ●●●● |
| GDPR / AVG | ● | ● | ●●●● |
| Demo | ●● | ●●●● | ● |
| Kosten | ● | ●● | ●●●● |
| Impact in je organisatie | ● | ●● | ●●●● |

LRS'en in het kort

Yet: is laagdrempelig in het gebruik, maar hierdoor ook beperkt in de interne mogelijkheden binnen het platform. Yet laat met best practices de meerwaarde van het platform zien. Verder ontwikkelt Yet opensource-applicaties die handig en tof zijn, zoals hun .csv-import-tool.

www.yetanalytics.com/lrs

Watershed: heeft flair, ziet er sexy uit. Je kunt zelf data invoegen en statistische toetsen doen (om te zien of de verbanden die je vindt niet op toeval berusten). Er kleven ook risico's aan. Watershed is van Amerikaanse makelij en is daardoor minder actief bezig met de GDPR/AVG.

www.watershedlrs.com

Learning Locker: is de meest geïnstalleerde LRS ter wereld, vraagt de minste investering en biedt meer mogelijkheden op het gebied van data-analyse. Bovendien is het de enige LRS die werkt op basis van (kosteloze) opensourcesoftware. O ja, Learning Locker voldoet ook volledig aan de GDPR/AVG: data is altijd bereikbaar voor de gebruiker zelf.

nextlearningvalley.com/diensten/learning-analytics

de organisatie een online onboardingtraining en hoopt op die manier medewerkers langer binnenboord te houden. Tegelijkertijd meten ze (offline) hoe lang nieuwe medewerkers in de organisatie blijven werken en of ze andere trainingen volgen – en welke dan. Ze verzamelen dus veel data in verschillende leersystemen. En om van die leerdata weer iets te leren, gaat organisatie X op zoek naar een Learning Record Store. Maar welke dan? Er zijn er zo veel!

LRS'en vergelijken

De ene LRS is de andere niet. Een Learning Record Store mag pas zo heten als hij voldoet aan 1300 technische criteria. Organisatie X vindt die 1300 punten nogal overweldigend en begrijpt al snel dat je de belangrijkste eisen aan een Learning Record Store kunt samenvatten: een LRS moet voldoen aan xAPI-standaarden (een manier waarop leersystemen met elkaar praten), aan regels rondom privacy en veiligheid, en data moet makkelijk uit te wisselen zijn met andere online systemen.

Daarom besluit organisatie X om te onderzoeken of ze een LRS kunnen vinden dat gemakkelijk is in gebruik, niet te duur is en waarbij de privacy van gebruikers goed is gewaarborgd. Ze komen uit bij de drie bekendste Learning Record Stores die momenteel op de markt zijn: Watershed, Learning Locker en Yet Analytics.

Lekker aan de demo's

Eerst maar eens kijken of er gemakkelijk een demo te downloaden valt. Bij Yet en Watershed is het eenvoudig om te 'proeven' hoe de definitieve versie eruitziet. In hun standaard demo-omgevingen beschik je niet over de volledige functionaliteit, maar kun je wel kennis maken. Een demo van Learning Locker kan ook: van dit product kun je kosteloos een Nederlandse demo

aanvragen. Ook kun je bij Learning Locker de opensourcevariant binnen vijf minuten installeren. Gratis.

Gebruikersgemak in grafieken

Organisatie X wil hun leerdata in beeld brengen. Bijvoorbeeld in een grafiek, een staafdiagram of in overzichtelijke (statistisch getoetste) cijfers. Bij Yet Analytics en Watershed word je meer bij de hand genomen bij het aanmaken van grafieken. Yet biedt drie smaken: staaf, balk of cirkelgrafieken. Bij Watershed heb je meer keuze en wordt er iets dieper op de data ingegaan. Bij Learning Locker heb je nog een tikkie meer kennis van data en dataverwerking nodig, maar krijg je daar meer flexibiliteit en (keuze)mogelijkheden voor terug. Ook heeft Learning Locker een actieve (open source) community met gratis toegankelijk forum waar je met vragen terecht kunt.

Wet- en regelgeving: GDPR of AVG

Als het gaat om wet- en regelgeving worden de verschillen tussen de LRS'en misschien wel het duidelijkst: de GDPR (General Data Protection Regulation), in ons land ook wel de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) genoemd, moet natuurlijk strikt worden nagevolgd. Het contrast tussen Amerika en Europa is groot: Yet en Watershed zijn Amerikaanse producten die proberen om zo goed mogelijk aan de regels van de GDPR te voldoen, alleen is het niet hun prioriteit. Learning Locker is een Europees product, stelt de gebruiker centraal en zorgt daardoor dat je als organisatie en als 'lerende' over je eigen data beschikt en daarmee kan doen wat je wilt.

Kosten

Learning Locker is verreweg de voordeligste Learning Record Store. Al vanaf 10.000 euro per jaar zit je geramd voor de enterpriseversie. Watershed is ruim twee keer duurder en bij

Yet Analytics beginnen de enterpriseversies bij 30.000 euro.

Meerwaarde en impact

De meerwaarde van een LRS is groot. Organisatie X raadt andere organisaties een goede vergelijking te maken. De keuze voor een LRS hangt af van de punten in dit stuk, van het kennisniveau van de medewerkers in je organisatie en van de hoeveelheid geld die je erin wilt stoppen. Met alle drie de LRS'en kun je kennismaken in demo-omgevingen. Nederlandse organisaties kunnen dat ook in het Nederlands doen bij Learning Locker, die een gratis opensourcekennismaking faciliteert. Voor organisatie X is de impact van het

leren groot. Dit blijkt uit de analyses vanuit de Learning Record Store: het verloop in de organisatie daalt, wat leidt tot een flinke kostendaling en besparingen op het gebied van acquisitie en onboarding. Trainers, L&D'ers en ontwikkelaars zien hoe ze hun leerprocessen nóg effectiever kunnen maken. En werknemers komen door de effectieve onboardingstraining sneller op de juiste plek binnen de organisatie en groeien eerder door. ■

Max Mertens is een expert op het gebied van Learning Analytics bij Next Learning Valley en ondersteunt klanten bij het formuleren en beantwoorden van hun datagedreven behoeften.

nextlearningvalley.com





**Digitale fitheid werkend Nederland
niet op orde**

Interview met denker Martijn Aslander
Iris Koolen & Robert Dollevoet

50

Van onderaf beginnen

Over datagedreven werken in een
VUCA-wereld

Danny Oosterveer & Marco Derksen

56



■ Iris Koolen & Robert Dollevoet

Digitale fitheid werkend Nederland niet op orde

Interview met denker Martijn Aslander

Martijn Aslander, stand-up filosoof en begenadigd spreker over de informatiesamenleving, houdt al jaren een pleidooi voor digitale hygiëne en digitale fitheid van werkend Nederland. Maar wat is dat nu en hoe raakt ons dat als HR- en ontwikkelspecialisten van mensen en organisaties? We hadden met hem een fascinerend gesprek over zijn pleidooi voor werkend Nederland om zijn digitale fitheid als de sodemieter op orde te brengen.

Martijn betoogt al meer dan tien jaar dat HR, OR, directies en boards geen aandacht hebben voor de digitale vaardigheden van hun medewerkers. En dat is raar als je bedenkt dat het gros van Nederland kenniswerker is. We hebben dus geen aandacht voor het digitale werkgereedschap waarmee kenniswerkers tussen de vier en zeven uur per dag werken. En er is geen aandacht voor de snelheid waarmee dat en hoe dat werkgereedschap onder onze ogen muteert. Zou dat niet anders kunnen? Nu is het zo dat we in organisaties best aandacht hebben voor fysieke en mentale fitheid, maar niet voor digitale fitheid om je slagkracht en innovatie kracht te vergroten. Dit is wat hij waarneemt, en dat is wonderlijk en op zijn minst zorgelijk.

Waar komt dat directe en confronterende pleidooi voor digitale fitheid vandaan?

“De tools en de manier van werken die we elke dag hanteren, is gebaseerd op de kantooromgeving uit de jaren '70. Even een stukje geschiedenis. In de jaren '70 hadden we een typemachine, we maakten twee gaatjes in een A4'tje, deden het papier in een ordner en schoven die in een kast. En eigenlijk gebruiken we voor 80 procent onze computer op deze manier. MS Word is niet anders dan de analogie van de typemachine.

Naast mail en WhatsApp bestaat de informatie in organisaties vooral uit staande en liggende A4'tjes. Die heten .doc, .pdf, .ppt en .xls Dit is zo ontzettend dom; daar moeten we acuut mee stoppen. Iedereen die een klein beetje financieel onderlegd is, weet dat je je geld niet in oude sokken moet stoppen. Toen de rente nog goed was, zette je je geld op de bank. Daar kreeg je rente op. Liet je het staan, dan kreeg je ook daar weer rente over. Dat heet samengestelde rente. Wij vinden het de normaalste zaak van de wereld om dit te weten over het monetaire kapitaal, maar bijna alle organisaties draaien naast



Martijn Aslander is al 15 jaar een begenadigd spreker, stand-up filosoof, denker en auteur op het gebied van de netwerk- en informatiesamenleving. Martijn inspireert zijn publiek door via de lens van technologie naar sociaaleconomische ontwikkelingen in de omgeving te kijken en dat te combineren met een blik op de technologische slagkracht van het individu. Continu kijkt hij naar de toekomst van werk. Momenteel is het belangrijkste thema wat hem bezighoudt: 'Hoe worden we en blijven we digitaal fit?'

Meer weten of digitale fitheid, tools en andere suggesties? Kijk op: <https://bit.ly/TVOO-Martijn-Aslander>

monetair kapitaal en sociaal kapitaal ook op informatiekapitaal.

Informatiekapitaal zit in oude sokken, namelijk documenten. Dat betekent dat je geen samengestelde rente krijgt op je informatiekapitaal. Dit raakt je slagkracht en je ontwikkelvermogen. Dat is bespottelijk als je

daarover nadenkt en als je kijkt wat er allemaal mogelijk is. Dan snap ik dat iedereen het druk heeft, dat je nergens aan toekomt en ook dat je niet vooruitkomt. Dit is de context hoe ik naar digitale fitheid kijk.

“We moeten het dogma van het document gaan verlaten.”

Wat is digitale fitheid?

“Een thema dat digitaal bewustzijn, digitale vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk kennismanagement omvat. Een heel framework waarbij de verschillende onderdelen in elkaar overgrijpen. Ik licht ze even toe.

Pijler 1: digitaal bewustzijn

Digitalisering en digitale transformatie zijn aan de orde van de dag en de impact is enorm. Als je je niet verdiept in de rol van technologie in organisaties en samenleving, dan heeft geen enkel traject in jouw organisatie zin. Digitaal bewustzijn gaat vooral over wat dit van ons als mensen en organisaties vraagt in houding en gedrag. We zullen moeten komen tot andere en andere uitgangspunten op het gebied van organiseren. Als je je hiervan niet bewust bent, dan hebben wat ons betreft een hoop andere dingen als digitale vaardigheden een stuk minder zin.

Pijler 2: digitale hygiëne

Om met je digitale werkgereedschap om te kunnen gaan, ontkom je niet aan wat basiskennis over het installeren en verwijderen van programma's, het belang van back-ups en synchronisatie van gegevens en het gebruik van een goede passwordmanager. Dit alles valt onder de noemer digitale hygiëne

Pijler 3: digitale vaardigheden

We zijn drukker dan ooit en werkgerelateerde

stress en informatieoverload zijn aan de orde van de dag. Wat mij betreft is dat niet heel verwonderlijk aangezien in organisaties niet of nauwelijks aandacht bestaat voor stressverlagende digitale vaardigheden. En dat is doodzonde. Ik las over *21st century skills*. Die kunnen direct de prullenbak in! Daar staat in dat als je Word, Excel en Outlook beheerst, dat je dan digitaal fit bent. *Mind you*, dat zijn de tools van eergisteren. De tools van gisteren zijn OneNote, Google Keep en Evernote. De tools van morgen zijn Notion, WorkFlowy en Roam Research. Maar daar heeft nog niemand van gehoord. Waar het over gaat, is dat we compleet nieuwe tools hebben die ons ondersteunen in het hanteren van ons informatiekapitaal. Daar kun je heel ingewikkeld over doen. Maar heel plat: als medewerkers met tien vingers gaan leren typen, dan zijn ze al op de helft.

Pijler 4: persoonlijk kennismanagement

Dit is de belangrijkste pijler. Vroeger zeiden we: 'Als Philips wist, wat Philips wist, ging het véél beter met Philips.' In al die individuele briljante koppies van al die medewerkers zitten fantastische ideeën en kennis, maar welke dan en waar dan? Wat geprobeerd is vanuit het 20ste-eeuwse organisatieparadigma – controle en controle – is om vanaf bovenaf centraal kennismanagement te doen. Dat is allemaal mislukt. Dat is ook logisch. Geef een willekeurige medewerker een tool in handen die niet makkelijk is in het gebruik en waarvan je geen acuut voordeel hebt en niemand gaat het gebruiken. Dat is de reden dat iedereen WhatsApp gebruikt. Het mag niet, maar is het wel makkelijk. En omdat het werkt, wordt het gebruikt. Leer mij mensen kennen.

Met de tools van nu en morgen die snel en simpel en makkelijk in het gebruik zijn, kun je in één keer je eigen kennis gaan managen. Ik was bij een school in Limburg en kwam erachter dat basisschoolleraren niet snel bij

al hun lesmateriaal en boekentips konden komen. Als de juf op haar telefoon in een paar seconden de honderd tofste boekjes kon vinden over honden of katten, dan zou dat super zijn. Iedereen heeft echter informatie in oude sokken zitten; documenten in mappen in submappen. Persoonlijk kennismangement. Dat gaat iedereen aan, ook jullie. Je kunt niet in één minuut de beste tien tekstschrijvers of andere experts van de laatste paar jaar tevoorschijn toveren. Dat kan alleen als je het eenvoudiger én slimmer organiseert.

Wat als we alle waardevolle informatie die op één dag langskomt kunnen vangen, ordenen, herordenen, sorteren, metadateren en delen op een smartphone. Die belofte is qua technologie al ingelost, maar daar heeft niemand aandacht voor omdat iedereen met documenten blijft klooiën. Als mensen hierin de lol zouden zien, ja, dan is levenslang leren en duurzame inzetbaarheid geen issue meer. Je neemt gewoon je informatiekapitaal naast je sociaal kapitaal, je netwerk, gewoon mee.

“Ik denk dat persoonlijk kennismangement de heilige graal is.”

Pijler 5: persoonlijke groei en ontwikkeling door technologie

Als mens willen we onszelf ontwikkelen en steeds een beetje beter gaan functioneren. Daardoor worden we gezonder, gelukkiger en effectiever in alles wat we doen, inclusief ons kenniswerk. Technologie kan daarbij een grote rol spelen. Als je niet weet waar je naartoe wilt, dan maakt het niet uit. Maar als je weet waar je naartoe wilt, dan heb je een route nodig. Als je je fysieke gesteldheid, je gewicht, je slaap, je dagelijkse stappen wilt verbeteren, dan daar zijn handige tools voor. Dat is de technische kant zoals sensoren



enzo. Je hebt ook *bulletjournaling*: elke dag doelen bijhouden van waar je naartoe wilt. Reviews op jezelf helpen, dat moet je alleen niet in een schriftje doen. Dat is helemaal niet handig. Met een schriftje kun je niet met control-F kijken wat erin staat. Ook kan technologie je effectiever maken op gebieden waar je brein zonder hulp moeite mee heeft. Denk bijvoorbeeld aan de dagelijkse planning en tijdige waarschuwingen bij afspraken en deadlines voor iemand met ADHD. Of het kunnen inspreken van teksten met *speech to text* bij dyslexie. Zo kun je met technologie op een hoger niveau functioneren dan je anders had gekund.

Wat levert het volgens jou op om dit te doen?

Ik kom bij raden van bestuur. En heb zo'n top dan twee uur lang bij elkaar. Ik stel drie

vragen over digitalisering en dan blijkt dat ze niet weten waar ze het over hebben. Digitale transformatie en digitalisering zijn modewoorden als je deze vijf pijlers niet meeweegt. Dan rol je zaken uit over je medewerkers zonder dat je weet waar het over gaat.

HR gaat over de human resources. Wat HR doorgaans niet weet, dat 20 procent van hun medewerkers 's avonds op hun best is. Die hebben 's ochtends niets te zoeken in hun werk. Je zet dus 20 procent van je grootste kostenpost in je bedrijf in, op het moment dat je er niets aan hebt. Als je eenmaal verdiept in deze thema's, ga je je opnieuw verdiepen in 'human resources'. We moeten terug naar de tekentafel omdat een groot deel van de werkelijkheid zoals we dat hebben vormgegeven is gebaseerd om de jaren '70 kantooromgeving. En dat was in een paradigma van *command and control* en top-down. Ik denk dat we terug moeten naar de tekentafel omdat de meeste HR-medewerkers helemaal niet weten wat werk is. Als je niet weet wat kenniswerk is, hoe je het moet doen, hoe je mensen ervoor opleidt, welk gereedschap daarbij hoort en hoe je het organiseert, moet je stevig aan de bak. In de documentaire die ik heb gemaakt over kenniswerk (www.watiskenniswerk.nl) neem ik iedereen daarin mee. Een paar punten:

- Werk is niet langer van negen tot vijf in een gebouw zitten waar je over vijf jaar mag doen wat je nu al kan. De netwerk- en informatiemaatschappij en de technologie dicteren veel sneller andere omstandigheden die meebewegen. Dus je organisatievorm staat onder druk. En zelfs de kern van wat werk eigenlijk is, is onder druk komen te staan.
- Het 'getal van Aslander' – dat is een cruciale, ook voor de ICT-jongens. Het 'getal van Aslander' is het percentage aan informatie dat daadwerkelijk beveiligd

moet worden van alle informatie die je nodig hebt in je werk. Je hebt mail, WhatsApp, Outlook, Word, je krijgt vergaderstukken, vakliteratuur, je hoort iets bij het koffiezetapparaat. De totale informatie die op een dag langskomt en die jij wilt vastleggen, is je informatiekapitaal dat daadwerkelijk beveiligd moet worden. Dat is in de meeste gevallen maar acht tot twaalf procent. En om dat percentage goed te beveiligen, hebben IT'ers, compliancemedewerkers en HR-mensen bedacht dat honderd procent op slot moet. Met als gevolg dat je systeem zit dichtgetimmerd en jij je werk niet meer kan doen.

- Ik ben de bedenker van de hashtag #durftevragen. Die is redelijk succesvol. Waarom zou jij zelf iets moeten doen als medewerker, als via Twitter honderden mensen klaarstaan om jouw werk te doen? Dat vinden we raar, maar dat is allemaal vanuit angst, schaarste en controle. Ik wil dat we vanuit het nieuwe digitaal bewustzijn en nieuwe paradigma's kijken naar wat werk nu op dit moment is en waar het naartoe neigt. Dan kijk je niet meer naar functiebeschrijvingen, competenties en diploma's, maar vooral naar attitudeaspecten zoals nieuwsgierigheid, lef en pro-sociaal gedrag.
- Dus wat je ook in beweging wilt krijgen, je hebt altijd mensen, informatie en ideeën nodig. En we hebben de informatiekant van ons werk voor geen meter op orde. Dat gebeurt pas op het moment dat jij je informatie beter kunt opsporen, analyseren, ordenen, terugvinden, sorteren. In ons binnenkort te verschijnen boek, dat ik samen met Arjan Broere en Mark Meinema schreef, staat een hoofdstuk over de informatiedoctrine, een set

van regels waarlangs we ons digitale werk gereedschap moeten beoordelen. En daarin zeggen we: informatie moet je kunnen opslaan, vinden, ordenen, herordenen, filteren, sorteren, metadateren en delen in seconden, niet in minuten en bij voorkeur op een smartphone. Dan vallen alle huidige tools meteen af.

- Ik ben op dit moment met zo'n 50 tot 70 projecten bezig. In meerdere tijdzones met 200-300 mensen. Al vijf jaar komen documenten niet voor in mijn werkelijkheid. Documenten zijn te traag. Eén telefoontje of appje verder en we hebben een perspectief dat het project verandert. Documenten blijven aanpassen kost tijd en is zonde. Communicatie gaat telefonisch of via WhatsApp. Of via WorkFlowy, Notion of Roam Research. Zoek de juiste tools.
- Doorgaans check ik tussen half tien 's ochtends en half negen 's avonds geen e-mail. Waarom? Omdat anders anderen gaan bepalen hoe mijn werk dag eruitziet. Maar weinig kenniswerkers durven zo'n stap te maken, maar ik denk echt dat het beter is voor onze focus, onze aandacht en ons werkplezier.

Welk advies zou je onze HR-collega's willen meegeven?

Een deel van de HR-afdelingen in Nederland zijn gewoon nog steeds veredelde salarisadministratiejongens. En dan heb je nog de inspiratie- en ontwikkeltak. De grap is, die zijn van oudsher altijd bezig geweest met mensen. En begrijp me niet verkeerd, ik vind mensen leuker dan computers. Maar mijn ervaring is dat mensen die mensen leuk vinden, minder met technologie op hebben. En die denken dan, daar gaat afdeling IT over, maar die gaan over SharePoint en beveiliging.

En dat heeft geen zak te maken waar dit over gaat: werken. We zijn vergeten naar de technologiekant van ons dagelijks werk te kijken, met alle gevolgen van dien. Dan moet je ook niet zeuren als je links en rechts wordt ingehaald door mensen die dat wel snappen. Veel van dit alles is nog steeds gebaseerd op angst en controle en niet op vertrouwen. Dat is waar het misgaat.

“It is hard to make a difference when you cannot find your keys.”

Veel leidinggevendenden zijn allemaal bezig met hun positie in plaats van maximaal van waarde zijn en blijven voor de organisatie. Neem dit dossier serieus. Eén van de grootste problemen die we de afgelopen 15 jaar in werklând hebben gecreëerd, is dat die HR-jongens het nieuwe werken en kantoortuinen gingen omarmen. Onze aandacht is daarmee vermorzeld. We kunnen niet meer over ons werk denken, we denken aan ons werk. Dat blijkt uit alles. Notificaties en invites hebben onze aandacht gehackt, daarmee hebben we geen aandacht meer om diep na te denken. Dat is eigenlijk wel wat we zouden moeten doen. We worden geleefd door apparaten.

Kijk ook eens naar het verbeteren van vaardigheden voor de tools waar je elke dag mee werkt. Als je werkt met Outlook, wie kijkt dan wel eens een filmpje om werken met Outlook te verbeteren? Niemand. Waarom niet? Daar kan iedereen direct mee starten. Werk aan je digitale vaardigheden, elke dag een stapje beter. Waar je ook in werkt, maak daar serieus werk van! ■

Iris Koolen en Robert Dollevoet, *redactie TvOO*



■ Danny Oosterveer & Marco Derksen

Van onderaf beginnen

Over datagedreven werken in een VUCA-wereld

In een samenleving waarin complexiteit en onzekerheid toenemen, kunnen organisaties niet blijven vasthouden aan processen en structuren die zijn gebaseerd op kennis uit het verleden. Het is in toenemende mate van belang om snel te kunnen inspelen op de actualiteit. Daarvoor moet je als organisatie continu blijven leren. Het is een iteratief proces van doen, analyseren, leren en aanpassen op basis van actuele, betrouwbare data. In dit artikel gaan we in op wat dit vraagt van organisaties.

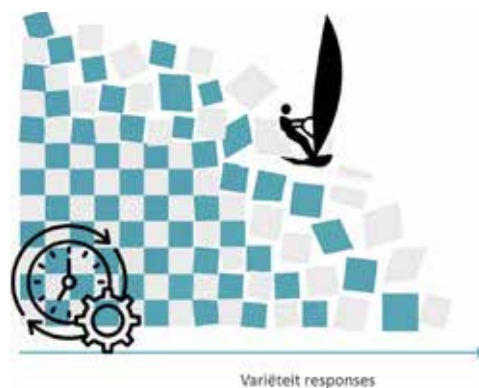
Waarom nemen de complexiteit en onzekerheid van de samenleving toe?

Terroristische aanslagen en pandemieën staan al jaren als mogelijke risico's op de internationale veiligheidsagenda. Toch hebben de aanslagen van 11 september 2001 of de uitbraak van COVID-19 een impact op de samenleving die vooraf niet was voorzien. Nassim Taleb (2008) noemt deze gebeurtenissen black swans, zwarte zwanen. Gebeurtenissen die zelden voorkomen maar wel een enorme impact op de samenleving hebben. Let wel, het gaat niet om deze gebeurtenis zelf, maar om de gevolgen van deze gebeurtenis. Volgens deskundigen neemt het aantal zwarte zwanen de komende decennia alleen maar toe omdat we als samenleving steeds meer met elkaar verbonden zijn en daarmee afhankelijker van elkaar zijn geworden. Gebeurtenissen zoals een terroristische aanslag of een pandemie hebben een domino-effect dat niet of nauwelijks te voorspellen is. Dat geldt ook voor ontwikkelingen als klimaatverandering of digitale transformatie die al wel op de radar van overheden en organisaties staan, maar waarvan de impact nog onduidelijk is. We leven in een VUCA-wereld, een snel veranderende wereld die zich kenmerkt door een hoge mate van onzekerheid en complexiteit.

VUCA staat voor *volatile* (snel veranderend), *uncertain* (onzeker), *complex* (complex) en *ambiguous* (vaag). VUCA geeft daarmee het belang aan van aanpassingsvermogen van zowel individuen als organisaties nu het steeds lastiger wordt om toekomstplannen in detail uit te werken.

Wat vraagt een VUCA-wereld van individuen en organisaties?

De systeemleer van Anthony Stafford Beer (1994) leert ons dat een levensvatbaar systeem zo georganiseerd moet zijn dat het voldoet aan de eisen van overleven in de veranderende omgeving. Eén van de belangrijkste kenmerken van systemen die overleven, is dat ze aanpasbaar zijn. En in snel veranderende omgevingen ook snel aanpasbaar zijn. Beer baseerde zich daarbij op Ashby's law of requisite variety, oftewel: de wet van vereiste verscheidenheid.



Figuur 1. Wet van Ashby (illustratie: Freek Peters)

Neem als voorbeeld de golfsurfer die om te kunnen blijven staan minimaal evenveel bewegingen moet kunnen maken als er golfbewegingen zijn. Daarmee is golfsurfen misschien wel één van de moeilijkste sporten die er bestaat. Het aantal golfbewegingen is immers oneindig. Belangrijke succesfactoren van golfsurfen zijn dan ook het analyseren van de weers- en wateromstandigheden en het kunnen 'lezen' van de golfbewegingen tijdens het surfen om daarop te kunnen anticiperen.

In een VUCA-wereld is het niet meer voldoende om een structuur te hebben die is gebaseerd op kennis uit het verleden. Het

is in toenemende mate van belang om snel te kunnen inspelen op de actualiteit. Veel overheden en organisaties trekken deze pijnlijke les nu tijdens de COVID-19 crisis. Bij succesvolle organisaties zoals Amazon, Bol.com en Coolblue worden al veel langer géén beslissingen meer genomen op basis van onderbuikgevoel, maar zijn keuzes en doelstellingen gebaseerd op data. Het zijn voorbeelden van datagedreven organisaties die snel kunnen inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving.

Wat verstaan we onder een datagedreven organisatie?

De steeds dynamischer omgeving vraagt dat organisaties zich een structuur en een bijbehorende cultuur aanmeten waarbij versnelde verandering de nieuwe norm is. Trendwatcher Sander Duivesteyn zegt zelfs: "Het vraagt om een strategie, waarbij proeftuinen en pionieren om te kunnen innoveren de normaalste zaak van de wereld is. [...] Het is digitaal Darwinisme. *Adapt or die!*" (Oosterveer, 2020). We dienen strategie te beschouwen als iets wat constant in ontwikkeling is. Om constant te leren van de dynamische omgeving, is een lerende, datagedreven organisatie nodig.

Datagedreven werken

Datagedreven werken is per definitie een iteratief proces: je doet iets, analyseert en evalueert dit, je leert hiervan en zet het om in verbeteringen. Na elke cyclus ben je een stukje slimmer omdat je meer weet over wat werkt en wat niet. Inherent aan datagedreven werken is dat je continu aan het leren bent van de omgeving. Op basis van deze feedback optimaliseer je en pas je je strategie dus continu aan.

Datagedreven werken kan gedefinieerd worden als: werken op basis van feedback van de omgeving, die verzameld wordt in

de vorm van data, geanalyseerd wordt naar informatie, samen met bestaande kennis op de juiste manier geïnterpreteerd wordt naar bruikbare inzichten – en om op basis van deze inzichten een zo geïnformeerd mogelijk besluit te nemen wat een hogere waarde geeft voor de omgeving. Het doel van datagedreven werken is dus om meer doelgericht en betere beslissingen te nemen op alle niveaus. De kwaliteit van beslissingen is beter omdat ze gebaseerd worden op data en er continu getoetst wordt op basis van de gewenste uitkomst. Daarnaast resulteert datagedreven werken in een grotere wendbaarheid. Je kunt sneller en beter inspelen op de ontwikkelingen in de omgeving doordat analyses sneller inzicht geven in wat er gaat komen en de juiste informatie beschikbaar is op het juiste moment. Het is bovendien effectief omdat benodigde informatie beschikbaar is in de hele keten, waardoor het op het gewenste moment beschikbaar is. Je wint ook aan efficiency, doordat resultaten lagere kosten en een kortere doorlooptijd kennen, doordat analyses gebruikt worden om knelpunten in het proces te vinden, stappen te automatiseren en beslissingen te nemen op basis van data. Ten slotte zijn beslissingen transparant omdat herleidbaar is op basis waarvan de beslissing genomen is.

Praktijkvoorbeeld: recruitment bij Unilever

In recruitment wordt data onder andere gebruikt om kandidaten te selecteren uit een grote stapel. Wanneer je 250 sollicitaties krijgt op vacatures is het (te) veel werk om die allemaal met dezelfde aandacht door te nemen. Dus is hulp van software welkom, met slimme regels om het kaf en van het koren te scheiden. De machine selecteert en leert voortdurend van terugkoppeling, het 'machinelere'

dat de software steeds ‘intelligenter’ zal maken volgens de aanbieders. Voor Jaïri Terpstra, werkzaam in HR-leiderschapsontwikkeling bij Unilever, is efficiency echter niet de hoofdreden voor toepassing van data en automatiseren. Het gaat om het corrigeren van menselijke vooroordelen, zowel bewuste als onbewuste. “Het resultaat is veel meer diversiteit in kandidaten die erdoor komen. Dat vind ik ontzettend gaaf. Niet enkel aangaande etniciteit, maar ook qua studies. Zo bleek nu dat een muziekstudent briljant is qua leiderschapskwaliteit. Er komt geen cv aan te pas en dat is echt heel goed,” zegt hij. De software was dus qua vooroordelen ook leerzaam voor mensen die werven, bekent Terpstra: “Ook al probeer je die, zeker gezien de discussies nu, zo veel mogelijk uit te schakelen, in het achterhoofd speelt het altijd mee bij selecties. Puur door je eigen referentiekaders, ook al trainen we er veel op.”

Continue ontwikkeling

Centraal bij datagedreven werken staat continue ontwikkeling. Dit wordt in figuur 2 mooi gevisualiseerd in het PEACO-model (Oosterveer, 2020). Iteraties (herhalingen) vormen een belangrijk concept in het model. De benadering met de continue optimalisatie is gebaseerd op de overtuiging dat kennis en vaardigheden gelimiteerd zijn, maar steeds beter worden. Elke keer wanneer je het model doorloopt – dat wil zeggen; elke keer dat je plannen maakt, het resultaat meet en dat vertaalt naar inzichten en vervolgens naar optimalisaties – ben je een stukje wijzer dan je was voordat je eraan begon. Nieuwe learnings worden mogelijk gemaakt door wat je eerder hebt verbeterd en geoptimaliseerd. Zo is wat je leert steeds bepalender.



Figuur 2. Het PEACO-model

Door de cirkel regelmatig te doorlopen met de juiste data en *metrics*, en de resultaten toe te passen, ontstaat een lerende organisatie. Bij continue optimalisatie werk je voortdurend aan het verkrijgen van meer kennis en aan het toepassen hiervan in de organisatie. Hiermee voorkom je bovendien dat de onderbuik of de waan van de dag regeert. Wanneer je werkt met deze cyclus is het direct duidelijk hoe belangrijk data en de juiste metrics zijn. Data zijn integraal onderdeel van het ontwikkelproces. Daarbij is het heel belangrijk dat je weet wát je wilt meten (beslissingen of gedrag), hoe je dat gaat meten (dataverzamelmethode) en op basis waarvan je het resultaat beoordeelt (de juiste metric). Alleen relevante metrics leiden tot geïnformeerde beslissingen.

De PEACO-cirkel bestaat uit de volgende vijf stappen:

1. Plan: je bepaalt wat het doel is en stelt een plan op.
2. Execute: je voert je plannen uit.
3. Analyze: je meet het resultaat en toetst dat aan de vastgestelde doelen.
4. Communicate: je communiceert de

- inzichten van de analyse met anderen.
- Optimize: je optimaliseert met de opgedane inzichten.

Culture eats strategy for breakfast

Het bedrijfsleven is er steeds meer van doordrongen dat ze aan de slag moet met data, en dat gebeurt dan ook. Helaas zien we in de praktijk veel initiatieven na verloop van tijd stranden. Naar de oorzaak is het vaak niet lang zoeken: de juiste cultuur ontbreekt.

Het doel van datagedreven werken is om meer doelgericht en betere beslissingen te nemen op alle niveaus

Het belang van de juiste cultuur

Veel bedrijven die databedreven willen worden, investeren veel in technologie. Technologie is erg belangrijk, maar niet afdoende. Bedrijven moeten ook serieus werk maken van de menselijke kant van data als ze echt waardevolle inzichten uit data willen halen. Te vaak worden bij het neerzetten van een datagedreven organisatie het belang van de juiste mensen en de organisatiecultuur onderschat. De organisatiecultuur is lastig in één definitie te vatten. Het gaat om hoe je met doelen omgaat, hoe je problemen oplost, om gedeelde waarden en gebruiken. Organisationscultuur laat zich wellicht het best vatten als: *the way we do things around here*.

Waarom is die cultuur zo belangrijk? Op operationeel vlak komen we een heel eind met onze databedreven werkwijze door PEACO toe te passen en met tools, metrics en experimenten aan de slag te gaan. Echter, als van bovenaf besloten wordt dat er een 'onderbuikgevoeltest' moet worden gedaan, dan is het politiek gezien niet altijd

gemakkelijk dit te verwerpen. Dan heb je aan je databedreven gereedschapskist niet genoeg. Waar je dan mee te maken krijgt – en misschien zelfs tegenaan schopt – zit verankerd in de bedrijfscultuur. Een databedreven cultuur vraagt om commitment, durven falen en een continue en open proces.

Cultuur veranderen is een lang proces. We willen daarom dan ook graag afsluiten met een aantal tips die datagedreven werken stimuleren. Dit zijn ze:

1. Commitment van de directie

Grote organisaties zijn vaak onderhevig aan reorganisaties en fusies, die grote invloed hebben op de organisatiecultuur. Het is daarom belangrijk om commitment op directieniveau te hebben, zodat er een stabiele basis is voor databedreven werken. De cultuur in de organisatie wordt voor een groot deel vormgegeven of gestimuleerd vanuit de bestuurskamer. Daar wordt bepaald of er ruimte is voor verandering in de manier van werken, door bijvoorbeeld meer te investeren in de juiste talenten, opleiding, aanschaf van systemen en de manier waarop besluiten worden genomen. Directieleden moeten ook beseffen dat inzichten uit data-analyses soms vragen om beslissingen die een koerswijziging kunnen betekenen. Als directie zul je daadwerkelijk open moeten staan voor het maken van beslissingen op basis van data.

2. Growth mindset: omarm falen

We hebben allemaal de neiging om onze uiterste best te doen en zo min mogelijk fouten te maken. Deze drang om te slagen en daarmee niet te falen, vormt echter een belangrijke barrière om te leren, zo stelt ook Carol Dweck (2012), professor aan de Stanford University die meer dan 20 jaar wetenschappelijk onderzoek deed naar dit fenomeen. Volgens haar hebben we een 'mindsetprobleem'. Als je gelooft dat je

talenten aangeboren of onveranderlijk zijn (fixed mindset), dan zul je te allen tijde willen voorkomen dat je faalt. Want falen is het bewijs dat je beperkingen hebt. Als je gelooft dat je talent groeit door volharding en moeite, dan zie je falen als een kans om jezelf te verbeteren. Mensen met een *growth mindset* voelen zich slim als ze leren, niet wanneer ze foutloos zijn. Zij zien fouten als een kans om zichzelf te verbeteren. Het goede nieuws is dat je deze mindset kunt aanleren.

In een leercultuur is het belangrijk dat het oké is om te falen. Daarom ligt er een belangrijke taak voor de manager, die moet zorgen voor een cultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om te experimenteren en struikelen. Doe je dat niet en zet je een 'straf' op mislukking, dan heb je een garantie: medewerkers tonen geen initiatief meer en ze gaan repetitief werk doen.

3. Denk als een softwareontwikkelaar: bouw en itereer

Traditioneel lanceerden bedrijven nieuwe producten of concepten als een internationale bioscoopfilm. Geen marketingmiddel werd gespaard, alles voor één lancering. Als de lancering faalt, neemt het alles met zich mee. Als databedreven marketeer wil je geen dingen overlaten aan het toeval en denk je als een agile softwareontwikkelaar. Dan werk je iteratief, bouw je een minimum viable product en laat je het testen door gebruikers. De ontwikkelaar weet waar hij staat: vervult dit product echt een behoefte? Leent het zich om gedeeld te worden? Welke features zijn belangrijk en wat kan er wachten tot een volgende release? Als je deze vragen kunt beantwoorden, dan weet je als ontwikkelaar dat je snel weer een nieuwe iteratie kunt uitbrengen, op basis van wat je geleerd hebt van je klanten. Deze iteratieve ontwikkeling is kenmerkend voor een databedreven werkwijze.

4. Democratisering van data

Hoe toegankelijker en gemakkelijker het is om extra resultaat te bereiken en learnings op te doen, hoe beter. Werknemers hebben zelf directe toegang tot de data, waar en wanneer dit nodig is in de organisatie. Toegang tot de gegevens betekent dat alle medewerkers de mogelijkheid hebben om met gegevens te werken. Ze zijn beter uitgerust om databedreven beslissingen te nemen.

Data zijn integraal onderdeel van het ontwikkelproces

Van onderaf

Onderzoek toont aan dat bedrijven die hoog scoren op data-bedrevenheid veel vaker *self-serve insights* en *data made easy* benoemen als succesfactoren dan bedrijven die laag scoren. Toegang staat gelijk aan adoptie. Onderzoek onder directieleden bevestigt dit. Organisaties die moeite hebben met waarde halen uit analyses blijken vaak de kennis van analysekennis te centreren in een aparte afdeling. Experimenteren en tools van bovenaf opdragen, is niet voldoende. Om echt het verschil te maken, moet je de vraag naar data van onderaf laten komen. ■

Referenties

- Beer, A. S. (1994). *Brain of the Firm*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Dweck, C. S. (2012). *Mindset: Verander je manier van denken om je doelen te behalen*. Amsterdam: Swp Uitgeverij B.V.
- Oosterveer, D. (2020). *Data-bedreven marketing*. Groningen: Noordhoff Business.
- Taleb, N. N. (2008). *Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Londen: Penguin Books Ltd.



***Danny Oosterveer is zelfstandig marketingconsultant en werkt op vaste basis als marketeer bij Burgers' Zoo. Hij is auteur van het boek 'Data-gedreven marketing', een onderwerp waar hij veel over vertelt als spreker op evenementen of als docent tijdens trainingen/workshops.
www.dannyoosterveer.nl***



Marco Derksen oprichter/partner van Marketingfacts en strategisch adviesbureau Upstream met ruim 25 jaar ervaring op het gebied van digitale technologie, innovatie en media. Hij inspireert, adviseert en begeleidt organisaties in de verandering naar de digitale netwerksamenleving.

ONLINE TRAINEN MET IMPACT

ontvangt



van
trainers



25,95

Ja. Online trainen of lesgeven is een extra uitdaging. Maar **Karin de Galan** wéét dat online trainen en lesgeven net zo leerzaam, inspirerend, interactief en leuk kan zijn als een bijeenkomst op locatie. Oók online kun je effectief contact maken met je deelnemers, ze raken en laten leren. In haar nieuwste boek **Online trainen** deelt zij al haar inzichten en ervaringen.

'Karin de Galan is als geen ander in staat om ons toe te rusten met visie en tools, zodat onze deelnemers werkelijk vaardiger worden.'

'Wat een timing! Als trainer op een Hogeschool had ik dit boek niet willen missen.'

'Een onmisbaar boek voor elke trainer die online wil les geven.'

'Vol eyeopeners en verrassende tips.'

Bestel via thema.nl/onlinetrainen

THEMA.
voer voor verdieping





Column

Werkplekieren: 5 moments of need

Alfred Remmits

66

Meer uitzondering dan regel

Good performing teams

Cees van der Zwan

68

Werken aan een futuristische mindset

Interview met Tessa Cramer

Katelijn Nijsmans & Ria van Dinteren

74

Werken met de onderstroom

Leerinterventie in organisaties

Janita Moes

77

Werkpleklers: 5 moments of need



Werkpleklers is momenteel hot, maar de realiteit is dat het werkpleklers alleen echt succesvol werkt als we loskomen van het oude paradigma, anders is het oude wijn in nieuwe zakken.

Een aantal maanden geleden mocht ik samen met drie andere Nederlandse opleiders mijn visie op werkpleklers presenteren. Met genoeg, omdat er nogal wat verschillende interpretaties zijn van werkpleklers. Daardoor was ik ook in de gelegenheid om de visie van de andere presentatoren te vernemen. Die was overigens niet verrassend. Hun interpretatie is een veel gehoorde: door werkpleklers breng je de docent naar de werkplek of maak je de content, in bijvoorbeeld e-learnings, toegankelijk op de werkplek. Niks nieuws onder de zon: de traditionele aanpak van formeel leren, maar dan 'geconsumeerd' op de werkplek. Gedistribueerd door het LMS (learning management systeem), steeds vaker een-op-een Learning Experience Platform (LXP) genoemd. Deze technologie is massaal aangeschaft om traditionele, gecontroleerde leerinterventies aan te bieden aan de lerende. Met de docent – al dan niet online – in een sturende, aanlerende hoofdrol en/of via de lineaire leerpaden van e-learning. Voorbijgaand aan de behoefte van de lerende aan 'on demand' en 'gepersonaliseerde' content, die snel toegankelijk is, nodig om het geleerde toepassen bij het uitvoeren van zijn/haar actuele performance op de werkplek. Oude wijn in nieuwe zakken, wat mij betreft.

De echte omslag naar werkpleklers vereist écht anders denken, van een leerparadigma naar een performanceparadigma. Van de focus op leren naar de focus op het ondersteunen van medewerkers terwijl ze aan het werk zijn. Bob Mosher en Conrad Gottfredson ontwikkelden de methodologie van de *5 moments of need* om innovatieve werkplekleeroplossingen te ontwerpen. Gericht op het ondersteunen van de performance van de medewerker, niet op het toedienen van kennis. Kennisoverdracht blijft daarbij belangrijk, maar de focus ligt op het ondersteunen van de performance. Waardoor de overdracht van kennis in de context van het werk plaatsvindt. Content zonder context heeft namelijk weinig waarde voor de medewerker die zijn/haar performance wil verbeteren.

Gelukkig heeft inmiddels een flink aantal Nederlandse organisaties het ondersteunen van medewerkers door de methodologie van 5 moments of need leren kennen en waarderen. Naast het ondersteunen van de performance biedt deze manier van ontwerpen ook betere mogelijkheden om de effectiviteit van de oplossing te meten. Niet de consumptie van opleidingen of content wordt gemeten, maar de impact die de werkpleeloplossing heeft op de performance van de medewerker. Veelal uitgedrukt in operationele kpi's (kritieke prestatie-indicatoren), zoals minder fouten, hogere productiviteit, meer tevreden medewerkers, enzovoort.

Een echte werkplekleeroplossing biedt medewerkers ondersteuning met actuele kennis en informatie om de job goed uit te kunnen voeren. In twee klikken, tien seconden. Omdat er geen tijd is voor een e-learning van twaalf minuten, omdat je collega niet op dat moment kan helpen.

Werkplekieren is hot. Iedereen wil een graantje meepikken. Door traditionele leeroplossingen op te knippen en als e-learning aan te bieden, als docent online klassikale opleidingen te geven en coaches in te zetten op de werkplek. Oude wijn in nieuwe zakken. We hebben als L&D-community nog veel werk te verzetten om werkplekieren in Nederland daadwerkelijk op de juiste wijze op de kaart te zetten. ■

Alfred Remmits, oprichter en directeur van Xprtise, een organisatie gericht op het implementeren van innovatieve werkplekleeroplossingen.



■ Cees van der Zwan

Good performing teams

Meer uitzondering dan regel

Teams zijn de spin in het web en belangrijk voor elke organisatie. Ze ontwikkelen zich. Het liefst in de richting van *good performing teams* of zogenoemde *hotspots* (Gratton, 2007). En dit natuurlijk graag in een zo kort mogelijke tijd. Onderzoekers, adviseurs, coaches en met name uiteraard leidinggevend en teamleden zelf zijn dan ook meer dan gemiddeld geïnteresseerd in de vraag: Hoe krijg je het voor elkaar dat teams (in korte tijd) zich ontwikkelen tot good performing teams?

We veranderen er driftig op los

De praktijk laat zien dat een overgrote meerderheid van de teams niet 'good performing' zijn. Er zijn teams die onderpresteren, waar een onderkoelde sfeer heerst, waar de ene leidinggevende de andere in rap tempo opvolgt, waar geklaagd wordt en cynische humor wordt gebruikt. Of teams die continu stijf staan van de stress, waar de werkdruk torenhoog is en waar de mindset staat op 'eerst vandaag maar weer overleven'. Kortom good performing teams zijn misschien eerder uitzondering dan regel. Omdat teams zo belangrijk zijn en omdat veel teams niet optimaal functioneren, is er een enorme drive om teamwork beter te maken. Met z'n allen zijn we hard op zoek naar hoe teams beter te maken. We coachen, *builden*, begeleiden, ontwikkelen, gamen en interveniëren er vrolijk op los. Maar levert dit alles ook wat op? Zijn we succesvol in al dat veranderen? Om eerlijk te zijn: niet echt.

Veranderen doen we om een reden. We onderscheiden drie verschillende aanleidingen. In de eerste plaats zijn er de geplande interventies. Dit zijn acties en maatregelen die teams bewust doorvoeren om prestaties te realiseren en te verbeteren. Vaak ligt hieraan een gevoel van ongenoegen, verlangen of ambitie ten grondslag. In de tweede plaats treden veranderingen op als gevolg van gebeurtenissen die (al dan niet spontaan) optreden in de omgeving van teams en in de teams zelf. Teams zijn immers open systemen; ze staan in wisselwerking met hun omgeving. Het gaat dan bijvoorbeeld om het benoemen van een nieuwe leidinggevende, nieuwe wetgeving of het vertrek van een collega uit het team. Deze gebeurtenissen leiden ook tot veranderingen binnen het team. En dan zijn er ten derde besluiten die van hogerhand in de organisatie worden genomen en die van invloed (kunnen) zijn op teams. Besluiten kunnen leiden tot acties

en maatregelen die direct zichtbaar zijn; het kan ook zijn dat besluiten niet direct leiden tot zichtbare veranderingen. Bijvoorbeeld het vaststellen van een missie of benoemen van kernwaarden leiden niet direct en niet direct zichtbaar tot veranderingen.

Mensen willen graag samenwerken met energizers

We draaien vooral aan knoppen in de bovenstroom

Uit wetenschappelijk onderzoek (Van der Zwan, 2017) blijkt duidelijk dat interventies in de bovenstroom de boventoon voeren. Interventies zijn er in allerlei soorten en maten (Boonstra, 2011). Circa 45 procent van alle interventies raakt direct systemen, structuren, processen, kpi's (kritische prestatie-indicatoren), et cetera. Minder dan vijf procent van de interventies is gericht op de onderstroom. Naast dat we blijkbaar een voorkeur hebben voor concrete, direct zichtbare, ogenschijnlijke tastbare interventies, hebben we ook de neiging om deze interventies van hogerhand op te leggen. En niet alleen van hogerhand opleggen is populair, een aanzienlijk deel van de interventies geven we op een 'blauwe wijze' vorm. We vertellen niet alleen dat je iets moet gaan doen, vaak vertellen we er ook bij hoe je het moet gaan doen. Dit zijn de interventies die voortkomen uit wat De Caluwé en Vermaak (2006) het geeldrukdenken en het blauwdrukdenken noemen. Interventies die voortkomen uit bijvoorbeeld het witdrukdenken (waarin interventies spontaan ontstaan, gebruikmakend van de energie die er bij teamleden is), komen veel minder voor. Minder dan vijf procent.

De vraag rijst of deze interventies en deze manier van interveniëren ook inderdaad leiden tot betere teams. Daar is het immers om te doen. Om deze vraag te beantwoorden, wil ik het gedachtegoed van collectieve energie introduceren. Collectieve energie is de vonk die overspringt in de samenwerking, teamleden 'vleugels' geeft en de samenwerking iets magisch: het gevoel dat we met elkaar zoveel meer kunnen bereiken.

TeamEnergie als een krachtige en softe factor

Allemaal begrijpen we intuïtief het concept van energie. Het begrip goed definiëren is een stuk lastiger (Quinn & Dutton, 2005). Energie is volgens Schiuma (et al., 2007) overall aanwezig; in elk individu, in elk team en in elke organisatie. Energie geldt als een belangrijke factor die van invloed is op ons

eigen persoonlijke welzijn, maar ook op dat van teams en organisaties. Energie zit zowel in de boven- als in de onderstroom. Sommige mensen krijgen juist energie van het goed organiseren van het werk, het benoemen van deadlines en concrete resultaten. Anderen krijgen juist energie van de manier waarop we met elkaar omgaan, de groepsdynamiek en het in verbinding staan met andere teamleden.

Waar gaat het om bij energie? Je werk doen vraagt energie. Maar als je het op een prettige en inspirerende manier kunt doen, kan het jou en je naaste collega's ook weer energie geven. Teamenergie is een krachtige en tegelijk ook softe factor. Het is als het ware de (oplaadbare) kernbron die teams kunnen inzetten en ervaren in de samenwerking (Van der Zwan, 2017). Teams hebben niet alleen energie nodig om prestaties te



Figuur 1. Zes vormen van teamenergie (Van der Zwan, 2017)

kunnen leveren, maar zoeken ook naar een energieniveau dat ervoor zorgt dat het volledig potentieel van het team wordt benut. De vraag is hoe bewust of onbewust teams deze kernbron inzetten.

Brengt energie ons verder als team?

Het model van TeamEnergie kent twee dimensies (Van der Zwan, 2017). De eerste dimensie betreft het effect dat de energie heeft op de samenwerking. Een positief effect geeft energie en draagt bij aan het team als collectief. Teams met veel positieve energie zijn opgewekt, vindingrijk en zij verspreiden hun enthousiasme. Die energie werkt aanstekelijk. Ook is er alignment tussen aangewende energie en teamprestaties. Energie en prestaties stuwen elkaar in positieve zin op. Een negatief effect treedt op als samenwerken vooral energie kost. Bij een negatief effect is die (meer-)waarde er niet (meer), de energie 'brengt het team niet verder'. Energie die door de teamleden als negatief wordt ervaren, ontkoppelt de teamleden van het team, waardoor het teamgevoel afbrokkelt. Emoties als frustratie, boosheid, angst, onveiligheid krijgen de overhand en teams zullen zich ook naar die emoties gaan gedragen (Bruch & Vogel, 2011).

Oververhitte of bevroren energie?

De tweede dimensie gaat over de intensiteit van de energie die we ervaren. Stress, een energie met een hoge intensiteit, herkennen we allemaal; zeker bij anderen. Sommige teams floreren bij stress en hebben juist stress nodig om optimaal te kunnen presteren. Langdurige stress echter leidt op de korte termijn tot verminderde prestaties en op de lange termijn zelfs tot een negatief zelfbeeld bij teams. Berusting daarentegen is een vorm van energie met een lage intensiteit. Het is als het ware bevroren energie, energie die er wel is, maar die we maar heel moeilijk kunnen zien. Berusting wordt vaak ervaren in de mate

waarin teams afwachten, zich terugtrekken of de regie buiten zichzelf leggen. Kortom, de mate waarin energie daadwerkelijk wordt ingezet geeft de intensiteit aan. Uit het onderzoek (Van der Zwan, 2017) blijkt dat alle vormen van energie naast elkaar voorkomen, ze zijn op elk moment in elk team in een bepaalde mate aanwezig. Alle zes vormen van energie uit figuur 1 hebben waarde voor het team, zelfs de negatieve vormen. Zij zijn het die er onder andere voor zorgen dat teams sneller in beweging komen. Teams willen af van de negatieve energie en bewegen zich het liefst richting meer positieve energie.

Kruisbestuiving: we steken elkaar aan

Een van de wetmatigheden die onder het werken met energie ligt, is dat teamleden elkaar aansteken. Er ontstaat kruisbestuiving. Alle teamleden zijn daarmee *energizers* of *de-energizers* voor anderen. Als we energizer zijn, zetten we onszelf en elkaar 'aan'. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld doordat teamleden tegenover elkaar uitspreken hoezeer ze geleverde prestaties waarderen. Positieve waardering verhoogt het zelfbeeld en zo de bereidheid om meer energie in het werk te stoppen. Maar ook andere teamleden prestaties zien leveren waartoe een teamlid zichzelf ook in staat acht, heeft een positieve invloed op de bereidheid om energie in het werk te steken. Teamleden kunnen elkaar ook positief stimuleren en aanzetten door elkaar ervan te overtuigen dat bepaalde werkzaamheden kunnen worden verricht en dat prestaties kunnen worden geleverd. Energizers zijn, naast dat ze een positieve uitwerking hebben op anderen, zelf ook effectiever.

Helaas komt ook negatieve kruisbestuiving voor; we zetten elkaar dan als het ware 'uit'. Dit gebeurt vooral in spannende, stressvolle situaties. Bij ervaren 'tegenwerkende' emoties (onder andere twijfel, gevoel

van onbekwaamheid, bezorgdheid) zal de bereidheid afnemen om energie in het werk te stoppen. Nu is kruisbestuiving niet iets wat je uit kunt zetten. Het vindt doorlopend plaats. Teamleden kunnen wel met elkaar in gesprek gaan over de wijze en mate waarin zij elkaar 'bestuiven'.

Als we die kruisbestuiving niet aan of uit kunnen zetten, betekent het ook dat dit tijdens veranderingen in teams eveneens aan de orde is. Als veranderingen enkele individuele teamleden energie kosten, is de kans groot dat het gehele team daarmee 'besmet' raakt. Negativiteit voedt zichzelf. Individuele weerstand kan snel omslaan in collectief gesputter en hakken-in-het-zand-gedrag. Andersom: individuele steun en enthousiasme kan worden ingezet om anderen 'aan te steken'.

Energie en veranderen: mooie tandem?

Het TeamEnergie-model blijkt een goede voorspeller voor het presteren van een team. Onder andere Bruch & Vogel (2011) laten op overtuigende wijze zien dat in teams met goede energie beter wordt samengewerkt. Daar is de werksfeer prettiger, gaat het teamresultaat omhoog (+14 procent), gaat het verzuim omlaag (gemiddeld met 30 tot wel 50 procent), stijgt de klanttevredenheid (+6 procent) en gaat de betrokkenheid omhoog (+19 procent). Waar brengt dit ons? Van teams wordt continu gevraagd om te veranderen, om beter te worden. Maar leiden die veranderingen inderdaad tot meer energie en dus tot betere prestaties? Uit onderzoek (Van der Zwan, 2017) blijkt dat de veranderingen en de manier waarop we veranderingen doorvoeren invloed hebben op energie. Dus veranderen, energie en presteren staan met elkaar in verband. En wat is dan dat verband?

Veel verander- en ontwikkelingstrajecten beginnen bij een probleem. Logisch: je

komt in actie op het moment dat het niet werkt zoals je wilt. Veranderen is spannend. Veranderen brengt onrust, onzekerheid, onduidelijkheid met zich mee. Zeker voor een bepaalde periode. We zien dan ook dat tijdens veranderingen de energie op stress en ongemak toenemen en vaak de energie op comfort en passie juist afnemen. Teams die een lange historie hebben in het 'ondergaan' van veranderingen zien juist weer de energie op berusting toenemen. Kortom, veranderingen doen iets met de energie. We zijn al snel geneigd te zeggen dat veranderen energie kost. In de praktijk is dat vaak ook zo. Het eerder aangehaalde onderzoek laat zien dat de interventies die we vaak toepassen (gericht op de bovenstroom) en de manier waarop we interveniëren (van hogerhand) ten aanzien van energie het slechtst scoren. Bij dit soort interventies en het toepassen ervan holt de energie hard achteruit. En zelfs harder dan we mogen verwachten als we ervan uitgaan dat veranderingen nu eenmaal energie kosten en tot tijdelijke onrust en onzekerheid leiden. Het zijn juist de 'bovenstroominterventies' en de 'van hogerhand opgelegde manier' van interveniëren die de energiedip extra diep maken en onnodig lang laten duren. En dat voelt dan toch als 'het paard achter de wagen spannen'. Wat we willen bereiken – teams die beter gaan presteren – bereiken we niet. Sterker nog: veel teams gaan slechter presteren. Het roept natuurlijk direct de vraag op: kan het ook anders? Het antwoord is simpel: ja. Door aandacht te besteden aan de menskant van veranderen. Succes wordt behaald via mensen, niet via structuren.

Allemaal energizers

Veranderen kost tijd en energie. Dat is duidelijk. Als we dat weten, waarom passen we dan juist die interventies toe die de meeste energie kosten? En waarom interveniëren we dan ook nog eens een keer op een manier waarop de energiedip onnodig langer duurt?

En dan te bedenken dat we het liefst allemaal in teams werken waarin mensen het beste van zichzelf willen laten zien. En bovendien: teams beschikken over een collectieve en onbewuste drive om energie te herstellen.

Teams en teamleden willen zich van hun beste kant laten zien. Niet alleen voor de buitenwereld, vooral voor zichzelf. En juist aan deze diepe wens of behoefte gaan we veel te snel voorbij. Teams die in vergelijking met andere teams veel minder te maken hebben gehad met opgelegde interventies (Van der Zwan, 2017) lieten veel meer en veel meer positieve energie zien.

Interventies die wel energieverhogend zijn, dragen bij aan het proces van *surfacing and sharing*. Zij doen een beroep op de innerlijke drive van mensen om deel te willen uitmaken van een team waarin we allemaal energizer zijn. Het enige waar we dan op moeten durven vertrouwen, is dat dit op termijn inderdaad goed performing teams worden. En dat vraagt geduld en de condities scheppen waarin teams zich kunnen ontwikkelen. De weg ernaartoe duurt misschien langer, de reis is zoveel interessanter voor de teams en de opbrengsten zijn zoveel meer duurzaam. Wie durft? ■

Referenties

- Boonstra, J. J. (2011). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum BV.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully charged*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Gratton, L. (2007). *Hot spots. Waarom sommige teams, afdelingen en organisaties bruisen van energie en creativiteit en andere niet*. Amsterdam: Business Contact.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
- Schiuma, G., & Mason, S., & Kennerly, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69-78.
- Van der Zwan, C. (2017). *Naar energieke teams. Wat te doen? Als vertragen misschien wel versnellen is*. ISBN: 978-94-6295-597-4.



Dr. Cees van der Zwan is associate bij Courius. Hij is gespecialiseerd in complexe organisatieontwikkelvraagstukken en zet zich in als adviseur, trainer en coach wanneer het versterken van teams aan de orde is of waar prestaties door een tekort aan energie onder druk staan.



■ Katelijn Nijsmans & Ria van Dinteren

Interview met Tessa Cramer

Werken aan een futuristische mindset

Nadenken over het verleden doen we vaak wel. Het vak geschiedenis is ons allen bekend. Zou het net zo relevant kunnen zijn om na te leren denken over de toekomst? Zodat we beter voorbereid zijn? We gaan in gesprek met Tessa Cramer, lector bij Fontys Academy for Creative Industries, die digitaal haar proefschrift mocht verdedigen over de toekomst van de futuristen.

Mijn drive om te gaan werken als futurist startte toen ik als 16-jarige Carl Rohde mocht interviewen. Hij was toekomstdenker, reisde en las veel. Ik bedacht me onmiddellijk dat als werken er zo uit zou kunnen zien, dat ik dat ook zou willen. Het idee dat ik dit werk zou kunnen doen, leidde naar een studie culturele sociologie. En natuurlijk naar mijn proefschrift over de futurologen. Dankzij dat interview met Carl Rodhe heb ik vervolgens mijn eigen weg gevonden als futurist door mijn proefschrift te schrijven en nu in mijn rol als lector designing the future.”

Wat is een futurist?

“Dat was waar ik in mijn proefschrift een antwoord op wilde hebben. De toekomst is iets wat we dagelijks ervaren in ons leven, maar het is niet iets waar we over leren denken. En dat is nu net wat een futurist doet: mensen laten denken over de toekomst. Ze houden zich bezig met het systematisch verkennen van toekomstvisies om mensen te helpen besluiten te nemen over hoe de toekomst zou kunnen zijn. We hebben het dan natuurlijk niet over waarzeggers of tarotlezers. Ook in dit vak moeten we systematisch te werk gaan om het kaf van het koren te scheiden. We moeten met andere woorden leren om waardevolle kennis te verzamelen.”

Wanneer is de kennis waardevol?

“Een goede futuroloog helpt anderen zowel inhoudelijk als procesmatig werken met de toekomst. In die zin gaat het werk van een futurist er vooral over om naar de toekomst te kijken en niet per se in de toekomst. Die toekomst is immers niet te vatten. En net omdat die toekomst vele vormen kan aannemen, staat onzekerheid centraal in het vak. Kennis is daarom alleen maar waardevol als de systematische *evidence-based* benadering gecombineerd wordt met intuïtie. De drang om alles te bewijzen en systematisch te denken en ook daar

ons handelen op te baseren, schiet tekort in de toekomst. Hoewel intuïtie door veel organisaties als niet betrouwbaar wordt neergezet, is het een belangrijk aspect van toekomstdenken. Op persoonlijk niveau vertrouwen we vaak op onze intuïtie en vinden we het prima, maar daarbuiten niet. En daar kan de futurist dan weer een bijdrage leveren. Een futurist doet een luikje open naar de toekomst en moedigt ook aan om die intuïtie toe te laten.”

We moeten onze lineaire manier van denken aanpassen

Hoe draagt intuïtie bij aan de toekomst?

“Juist omdat onzekerheid één van de belangrijkste aspecten van toekomstdenken is, is systematisch denken alleen ontoereikend. Het gevaar is dat we op basis van wat we al kennen, gaan nadenken over de toekomst en net hier zitten de blinde vlekken. We leren al snel dat onzekerheid fout is. En dat heeft gevolgen voor ons handelen. Mensen worden dus tegengehouden om ergens over te praten, want dat kan ongemak opleveren. De wereld leert ons dat zekerheid goed is. Dus hoe kunnen we dat gaan omdraaien? Wel, met intuïtie kunnen we dat lineair denken omdraaien.”

Hoe kun je dit stimuleren?

“Het omdraaien van onze lineaire manier van denken, kun je bijvoorbeeld stimuleren door wetenschap en kunstenaars samen te brengen in een organisatie. Een kunstenaar kan reflecteren op wat er gebeurt in een organisatie. Het denken van kunstenaars is heel eigen, dus dat is een methode die ik graag gebruik. Je kunt je ook als antropoloog in een organisatie bewegen. Waarnemen

wat er is en spiegelen. Een andere manier van werken die veel effect kan hebben, is *appreciative inquiry*. Dat is waarderend in gesprek gaan met elkaar. Deze methode schijnt veel impact te hebben op de moraal van werknemers. Op. Het moment dat er onderling een basis van vertrouwen ontstaat, is het veel makkelijker om creativiteit de ruimte te geven. Die creativiteit is overigens vaak ingegeven door intuïtie.”

Hoe ziet een futuristische HRD'er eruit?

“Een futuristische HRD'er heeft een open blik, oordeelt niet en is in staat om bruggen te bouwen. Daarmee wordt er binnen de organisatie ruimte gegeven aan nieuwe ideeën en worden disciplines overstegen. Dit houdt ook in dat een futuristische mindset niet afhankelijk is van de kennis van allerlei ingewikkelde methoden, maar juist van de mindset van degene die futuristisch te werk wil gaan. Dit kun je stimuleren door onzekerheid centraal te stellen bij de vraagstelling, mensen aan

te zetten om open na te denken over de toekomst en multidisciplinair te werken; een kunstenaar kan ook iets vertellen zonder het businessjargon te gebruiken. Met andere woorden, de futuristische mindset ligt tussen de systematiek en de intuïtie. We kunnen bestuurders helpen om op een bredere manier na te denken over de organisatie en manier van zakendoen door het stellen van de juiste vragen. In dit vak zijn de vragen namelijk belangrijker dan de antwoorden. Ik zie wel dat er niet zomaar geluisterd wordt. Je zult dus ook een lobby moeten opzetten en zoeken naar gelijkgestemden als je een ander geluid wilt laten horen. En dan kan evidence-based best helpen, mits de intuïtie ook geraadpleegd wordt.” ■

Meer over Tessa Cramers en haar proefschrift vind je op www.tessacramer.com.

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



■ Janita Moes

Leerinterventie in organisaties

Werken met de onderstroom

Als L&D'ers hebben we veel te brengen op het gebied van leren en ontwikkelen in organisaties. We zijn enorm goed in het implementeren van goede leerinterventies. Maar komen we iets lastigs tegen in de cultuur van een organisatie, dan gebeurt er iets gekks: we schakelen van leren naar oplossen. Onveilige sfeer in het team? Veel geroddel en gedoe? Teamcoach, doe iets, want het moet als het even kan zo snel mogelijk weg zijn. De onderstroom boven, het gedoe op tafel. Toch?

Wat mij betreft niet. Want we sluiten daarmee iets belangrijks uit. Juist dat gedrag waar we vanaf willen, laat zien wat er in mensen leeft. En het laat iets zien van hoe het in de organisatie is. Dat is waardevolle informatie die je niet zomaar zou moeten verdoen met een oplossing. Maar wat kun je dan wel doen? In dit artikel neem ik je graag mee naar hoe je werken met de onderstroom kunt benaderen als leerinterventie.

Wat is de onderstroom?

Voordat we kijken naar werken met de onderstroom als leerinterventie, is het goed om eerst te verhelderen wat de onderstroom is. Ik teken het liefst vier vlakken waarin ik onderscheid maak tussen de individuele bovenstroom, de collectieve bovenstroom, de individuele onderstroom en de collectieve onderstroom. Bovenstroom is dat wat zichtbaar is, bijvoorbeeld gedrag,

competenties en doelen. In het collectief zie je feitelijk een logo, website, inrichting van de werkplek, werkprocessen, organisatiestructuur en de beschreven missie en visie. Op de onderstroom liggen de minder tastbare intenties achter het gedrag verscholen. Gevoelens die niet direct zichtbaar zijn, bewuste of onbewuste behoeftes die het handelen op de bovenstroom beïnvloeden. Het fenomeen onderstroom wordt ook wel omschreven als de minder concrete realiteit van gedoe, gesprekken, cultuur en gebruiken in een organisatie. We weten allemaal dat het er is, alleen we hebben het er niet graag over. Maar: gebrek aan inzicht in de onderstroom leidt tot incorrecte conclusies over het zichtbare gedrag in de bovenstroom (Scheringa & Beemster, 2020).

Ik maak in het kijken naar de onderstroom bewust het onderscheid tussen individu en



Figuur 1. Boven- en onderstroom

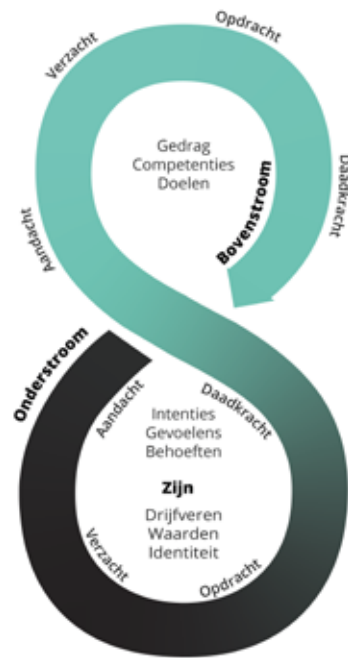
collectief. Het collectief op de onderstroom is namelijk voor een deel een samenspel van wat er speelt in individuele onderstromen van alle betrokkenen in het systeem. Bij gedoe in een team of organisatie zijn we snel geneigd om aan de slag te gaan met de collectieve onderstroom, de cultuur en het onderliggende aan het gedoe wat zichtbaar is in het functioneren van een team op organisatie. Mijn vraag is dan: wat is er aan het einde van het traject geleerd of ontwikkeld? Of is er vooral gedoe beslecht? Daar geloof ik niet in. Mijn visie: start bij het individu, en daarmee ook bij jezelf. Als leerinterventie voor individuele persoonlijke ontwikkeling en ook als collectieve leerinterventie in een team of organisatie. Dus waar raak jij getriggerd op het werk? En wat kun je dan doen?

De acht van werken met de onderstroom

Een model voor het omgaan met triggers is 'de acht van werken met de onderstroom' (figuur 2). Met voor de handigheid woorden waar 'acht' in zit. Het is een uitnodiging om bij een trigger eerst naar binnen te gaan, naar je eigen onderstroom. Het vergt oefening om stil te staan bij elk onderdeel van de acht. En in mijn trainingen reik ik uitgebreid bij elk woord in het model oefeningen aan waardoor het steeds makkelijker wordt. Zo'n model lijkt natuurlijk eenvoudig, maar het doorleven ervan is dat niet. Wel is het een reminder om aan zelfonderzoek en zelfregulatie te doen voordat je laat meeslepen door de trigger.

Kun je echte **aandacht** geven aan wat er in je leeft nadat je getriggerd raakt? Welke oordelen komen op? Tot welke intenties ben je primair geneigd en wat wil je daaronder eigenlijk het liefst? Welke gevoelens worden er geraakt?

Verzacht vervolgens de geraaktheid door met mildheid te kijken naar jezelf en naar de situatie. En compassie en respect hebben voor jezelf in waar je vandaan komt, wat je geleerd hebt vroeger en hoe je gevormd bent?



Figuur 2. De acht van werken met de onderstroom

Nu je hierbij stil hebt gestaan, kun je veel beter zien wat je **opdracht** is in deze situatie: wat heb je te doen om dienend aan jezelf te zijn en aan het groter geheel? Hoe stap je uit je primaire neiging, die zich wellicht heeft ontwikkeld tot een niet helpend patroon? Wat wordt, in de vorm van **daadkracht**, je concrete zin, je reactie of non-reactie nu? En kun je vervolgens ook in het contact met de ander op de bovenstroom deze vier woorden inzetten? Aandacht voor het feit dat de ander ook een hele relatiegeschiedenis heeft. Verzacht het door bijvoorbeeld kwetsbaarheid of empathie plek te geven in het contact. Maar ook goed stilstaan met elkaar wat jullie taak of opdracht is in deze situatie. Gedoe op de onderstroom wordt vaak zichtbaar in de bovenstroom doordat mensen dingen voor het systeem gaan dragen of oppakken die niet bij die persoon of functie horen. Taakverwarring.

En daadkracht zit dan veel vaker in wat je niet meer gaat doen dan wel.

Een voorbeeld

In een overheidsorganisatie wil het management dat er in het team meer open en eerlijk met elkaar gecommuniceerd wordt. Iedereen bezit de vaardigheid om te communiceren. En toch blijkt in de praktijk dat teamleden elkaar niet aanspreken, maar er eerder over spreken met anderen als hen iets opvalt in het professioneel handelen. Gedoe en geroddel zou je het ook kunnen noemen. Niet prettig en niet effectief. Wat te doen?

Bij een rondvraag onder L&D-professionals hoor ik een herkenbare eerste reflex: opengooien, het erover hebben. De onderstroom boven halen. Maar vraag je het aan het team dan hoor je: "Zucht, daar gaan we weer! Moet dit?" Weerstand alom. En dat is begrijpelijk. Want bij deze interventie is de boodschap indirect: de onderstroom die er is moet veranderen, iets moet weg of opgelost. Terwijl die onderstroom er natuurlijk niet voor niets is.

Het mechanisme van niet aanspreken of zelfs over de ander spreken, waar de individuele teamleden overigens ook niet echt trots op zijn, heeft wel degelijk een functie. Het helpt bijvoorbeeld om te gaan met de onvervulde behoefte aan veiligheid en harmonie. Enerzijds komt deze behoefte op het werk zichtbaar in het geding in de context waar het individu nu dit gedrag laat zien, de collectieve onderstroom. Anderzijds is het een behoefte die we meenemen vanuit de individuele onderstroom.

Impliciet curriculum vitae

We zijn allemaal mensen met ervaringen, patronen, gevoelens en behoeften die ook op het werk gewoon allemaal meedoen. We hebben naast ons expliciete curriculum vitae van opleiding en werkervaring ook een impliciet of verborgen curriculum, zoals Esther Perel, psychotherapeute die zich onder andere bezighoudt met relaties op het werk, het noemt. Zo'n impliciet cv zegt iets over jouw ervaringen in contact met anderen, over je opvoeding, waarden en normen, maar ook je 'zere plekken' die je door de jaren heen en door je leven heen hebt opgelopen.

Vertaald naar het werk zou er op jouw impliciet cv kunnen staan waar jij door getriggerd raakt, hoe je omgaat met autoriteit, hoe je samenwerkt, hoe je contact aangaat of uit de weg gaat en welke existentiële behoeften je meeneemt naar het werk. Daar waar we ons niet bewust zijn van hoe ons impliciet cv meedoet in ons gedrag op het werk, kunnen we werken aan de onderstroom van het team wat we willen. Het impliciete cv heeft een functie: het staat vol met strategieën, regels, ervaringen die ervoor zorgen dat je overeind blijft als je contact aangaat met anderen. Als je bijvoorbeeld als kind de ervaring hebt opgedaan dat niet boos worden of gedoe maken je de meeste veiligheid en liefde oplevert en dat wel boos worden vanuit je kinderogen bedreigend gevaar oplevert, dan zal er ongetwijfeld in je impliciete cv staan dat je goed bent in harmonie bewaren en wellicht conflict vermijdend bent ingesteld.

Vertalen we dit naar het voorbeeld van het team waarin men elkaar niet aanspreekt, dan is interveniëren op de collectieve onderstroom om een nieuwe aanspreekcultuur 'te creëren' wellicht niet zo helpend als we zouden hopen. Zolang er geen bewustwording op het impliciete cv is en er geen wens is om dit cv uit te breiden met nieuwe ervaringen of het

te bezien in het licht van de huidige context, dan heeft interveniëren op de collectieve onderstroom naar mijn idee geen zin.

Gedrag in de context

Naast de werking van het impliciete cv in de collectieve onderstroom is er ook een ander perspectief waarom de onderstroom bovenhalen niet altijd een goed idee is. Gedrag in een organisatie of team bestaat bij de gratie van de context. De vraag die ik dan stel aan een leidinggevende of opdrachtgever bij een vraagstuk is: wat in de context maakt dat mensen in het team dit gedrag vertonen of kunnen blijven vertonen? Het is een uitnodiging om uit te zoomen van het ongewenste gedrag in een organisatie naar wat maakt dat dit gedrag in stand kan blijven.

Werken met de onderstroom

Wat is dan werken mét de onderstroom? Het is naar mijn idee iets anders dan werken áán de onderstroom, of het wegwerken van de onderstroom. Werken met de onderstroom is het bieden van begeleiding gericht op bewustwording en erkenning van de rol die de onderstroom speelt in wat we zien in de bovenstroom, zowel bij het individu als in het collectief. Het heeft als doel het vrijmaken van het vermogen tot het maken van andere keuzes en het inzetten van ander gedrag dan wanneer we ons niet bewust zijn van de rol van de onderstroom. En dit alles in het licht van de organisatiedoelen. De onderstroom beïnvloedt ons gedrag en dus ook de effectiviteit van organisaties.

Wil je werken met de onderstroom, dan is er een leercontract nodig: de afspraak met elkaar dat we verhalen uit de onderstroom bezien vanuit de intentie om te leren over je eigen patronen en vanuit de intentie om te leren hoe om te gaan met wat je van jezelf tegenkomt in de context van het werk en de organisatie.

Wanneer je als team groeit in die bewustwording en het team zich daar collectief in ontwikkelt, dan heeft dat enorme impact op de dynamiek of de cultuur in de collectieve onderstroom. De onderstroom wordt dan gezien als plek om te leren en te ontwikkelen in plaats van een stroom van ongewenst gedrag. Daarmee blijft de onderstroom een kwetsbare plek, maar is het tegelijkertijd een veilige en krachtige plek voor ontwikkeling.

“Nothing in life is to be feared, it is only to be understood.”

Marie Curie

Een interventie in de praktijk

Een opdrachtgever komt bij mij met de vraag of ik kan helpen om de communicatie en vergadertechnieken in een team te verbeteren. Er zijn personen in het team die met elkaar botsen, er zijn oordelen over het leiderschap van de teamleider, de sfeer wordt regelmatig als onprettig ervaren en de taak wordt niet zo effectief uitgevoerd als men zou willen. Het team is bereid hierover te leren maar vindt het ook erg spannend.

De eerste interventie die ik ingezet heb, is observeren. Welke communicatiepatronen neem ik waar op inhoud en proces. Die heb ik zo waarnemingsgetrouw mogelijk teruggegeven. Waarbij ik van tevoren precies heb aangegeven wat ik dan doe, hoe ik dat vastleg, met welk doel, hoe ik mijn eigen vermoedens daarnaast ook teruggeef en dat de intentie is om met elkaar te leren. Het werd dankbaar ontvangen: echte aandacht voor hoe het is. Mensen voelden zich echt gezien in de worsteling en het gedoe op de onderstroom, wat ook in dat overleg zichtbaar werd. Wat verrassend voor ze was, is dat er niet een ‘gedoesessie’ volgde waarin mensen aangesproken zouden gaan worden op wat ze fout deden in dat teamoverleg. Er

volgden een aantal trainingssessies vanuit 'de acht van werken met de onderstroom' over, zoals ik dat noem, stille vaardigheden. Het leren observeren van je intenties, gevoelens, behoeftes en het verkrijgen van bewustwording op wat vanuit je persoonlijke geschiedenis kan bepalen hoe je vandaag de dag op een trigger in een teamoverleg reageert. Prachtige sessies waarbij iedereen naar binnen ging, naar zichzelf. Zonder dat we ooit een onderste steen boven hebben gehaald van het onderliggende gedoe in de onderstroom wat in venijnige opmerkingen of steken onder water zichtbaar werd in het teamoverleg. Die waren niets meer dan symptomen.

De verhoudingen zijn na de sessies echt veranderend omdat de verhouding van

De onderstroom beïnvloedt ons gedrag en dus ook de effectiviteit van organisaties

ieder met zichzelf is veranderd. Het heeft enorm effect gehad, zag ik, toen ik na een tijd nog weer eens werd uitgenodigd om te observeren. En leren werken met de onderstroom heeft daardoor een duurzame plek in de organisatie gekregen, waardoor werken voor die organisatie er een nieuwe dimensie bij heeft gekregen. De onderstroom is een inspiratiebron tot leren geworden in plaats van een energieslurpende modderstroom.

Hoe zou het zijn als je in een organisatie werkt waarin leren werken met de onderstroom een belangrijk speerpunt is? Gewoon, omdat we allemaal mens zijn en zoveel tijd met elkaar op het werk doorbrengen? Die onderstroom is er toch wel, die kunnen we nou eenmaal

niet thuislaten. Dat aanschouwelijk, lijkt mij een lerende benadering in het werken met de onderstroom voor medewerkers een veel prettiger interventie met ook nog eens meer impact op de effectiviteit van de organisatie. ■

Referenties

- Bakker, S. & Steeghs, L. (2015). *Systemisch wijzer: Kennis uit opstellingen die je iedere dag kunt gebruiken*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Es, R. van (2013). *Veranderdiagnose: De onderstroom van organiseren*. Amsterdam: Management Impact.
- Mink, I. (2018, 1 oktober). Samenwerking is niet te leren; we kunnen het al. Geraadpleegd op 7 januari 2021, van <https://iminco.nl/2018/10/01/samenwerking-is-niet-te-leren-we-kunnen-het-al/>
- Mink, I. (2018, 6 oktober). *Waarom we de onderstroom in teams met rust moeten laten*. Geraadpleegd op 7 januari 2021, van <https://iminco.nl/2018/10/06/onderstroom/>
- Mink, I. (2018, 28 oktober). *Waarom we de onderstroom in teams met rust moeten laten (2): Het vervolg*. Geraadpleegd op 7 januari 2021, van <https://iminco.nl/2018/10/28/waarom-we-de-onderstroom-in-teams-met-rust-moeten-laten-2-het-vervolg/>
- Perel, E. (2019). *How's work?* [Stream]. Geraadpleegd 7b januari 2021, van <https://open.spotify.com/show/0P13JasQfVZ1RiDCMZMYNU?si=dSqRNTQ0Tay-37FhrFlkSg>
- Rosenberg, M. (2011). *Geweldloze communicatie, ontwapenend, doeltreffend, verbindend*. Rotterdam: Uitgeverij Lemniscaat.
- Scheringa, A., & Beemster, S. (2020). *Storylistening. Organiseer de onderstroom en krijg medewerkers mee*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

- Tielemans, E. (2017). *Verbindende communicatie werkt*. Antwerpen: Garant Uitgevers.
- Van der Pol, I. G. M. (2012). *Coachen als professie. Fundamenten voor begeleiding naar heelheid*. Amsterdam: Boom.
- Van Stein, E. (2016). *De fontein, vind je plek*. Avenhorn: Uitgeverij Het Noorderlicht.



Janita Moes is trainer, coach en opleider op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) bij de bachelor Learning & Development in Organisations. Daarnaast is ze eigenaar van Janita Moes Training & Coaching waar ze begeleiding biedt bij vraagstukken over de onderstroom op het werk.

VERENIGINGSNIEUWS



NOBTRA, Dé brancheorganisatie van trainend Nederland en Dutch Training Professionals (DTP) zijn onlangs een samenwerkingsovereenkomst aangegaan. Harro Willemsen interviewde daarover Bas van Riet (DTP) en Karima Matser (NOBTRA).

Allereerst natuurlijk, waarom deze samenwerking en waarom juist nu?

NOBTRA was op zoek naar een partij om meer slagkracht richting Den Haag te krijgen, o.a. om het -in samenwerking met Jeff Dadema ontwikkelde- protocol 'Veilig Trainen' breed onder de aandacht te brengen. DTP wil als 'dating bureau voor trainers' graag samenwerken met alle trainers in Nederland, een samenwerking leek dus de logische stap. In een eerste telefoongesprek hebben Karima en Bas elkaar 'gevonden' en zij hebben dat tijdens het NOBTRA live congres ook samen uitgedragen.

Trainen is nog altijd een vrij beroep, hoe staan NOBTRA en DTP daar tegenover?

"Dat is inderdaad zo", zegt Karima, "maar certificering moet daarin voor professionaliteit zorgen en NOBTRA is hard op weg om er een gecertificeerd beroep van te maken." Bas vult aan: "Wij zijn altijd vóór professionalisering en verbetering en willen graag het ondernemerschap van trainers bevorderen, omdat we geloven dat het belangrijk is in dit beroep. Wij brengen dus in onze samenwerking een stuk ondernemerschap voor het PE traject mee."

DTP is specialist in matchmaking, hoe krijgt dat straks vorm?

Karima: "NOBTRA is totaal onafhankelijk en staat voor alle trainers van Nederland. Juist vanwege die onafhankelijkheid werken we graag samen met DTP zodat trainers aan opdrachtgevers gelinkt kunnen worden." Bas vult aan dat matchmaking de kern van de samenwerking vormt. "Van belang voor NOBTRA is straks dat gecertificeerde trainers vindbaar zijn voor opdrachtgevers en wij stimuleren dat opdrachtgevers straks echt gaan vragen naar

gecertificeerde NOBTRA trainers. NOBTRA kan als onafhankelijke organisatie geen advies geven aan opdrachtgevers, maar DTP doet die matchmaking wel. Dit gebeurt op vrijwillige basis van de trainers en zo leggen we een directe link tussen de vragen uit de markt en trainers die we vertegenwoordigen."

Hoe gaan jullie deze rol vervullen, Bas?

"Naar aanleiding van de vraag van opdrachtgevers selecteren en matches wij de beste trainer voor de opdracht. Daarin kunnen dan ook NOBTRA trainers worden gekoppeld; leden van NOBTRA kunnen zelf aangeven óf ze gematcht willen worden. We gaan dit gezamenlijk gefaseerd invoeren en denken zo'n 15 tot 20 trainers per maand te kunnen intaken".

Wat maakt het zo aantrekkelijk voor trainers om zich aan te sluiten?

Karima: "Wij geloven in de formule Samenwerken = Versterken. Samenwerken maakt ons krachtiger en daar geloven we allebei in. Dit hebben we ook toegelicht in het interview dat Harro had met Karima en Bas tijdens NOBTRA live, het congres dat door NOBTRA en DTP in samenwerking is georganiseerd. Dat interview kun je terugzien op <https://youtu.be/IYsb1MFQYr0>. ■

Wil je meer weten over certificering, matching en je kansen voor de toekomst? Wil je ook aansluiten bij Dé brancheorganisatie van trainend Nederland en (als trainer NOBTRA gematcht worden met de voor jou juiste opdrachtgevers? Sluit je dan aan bij je vakgenoten en maak jezelf én ons sterker! Word lid via www.nobtra.nl, wij zijn er ook voor JOU!

Interview Karin de Galan

18 december 2020

door Margreeth van der Vlis–van Bennekom

Karin en ik ‘ontmoeten’ elkaar per telefoon als zij tijdens een ochtendwandeling door de bossen van Wageningen loopt. Ik vraag haar hoe het is om NOBTRA Trainer van het Jaar te zijn. ‘Hartstikke leuk’, zegt Karin en vertelt dat ze enorm verrast was dat er zo ongelooflijk veel reacties op LinkedIn en andere socials voorbijkwamen. Dat had ze niet verwacht.

Ik vraag Karin waar een trainer aan moet voldoen om een goede trainer te zijn.

‘Inhoud en didactiek’ antwoordt zij. ‘Als trainer heb je een bepaalde expertise die de groep niet heeft. Die wil je aan de groep overbrengen. Cruciaal is dat je die expertise zó aanbiedt dat je het deelnemers zo makkelijk mogelijk maakt om die te leren. Een goede trainer weet dat mensen het moeilijk vinden om nieuwe vaardigheden te leren. Daarom laat je ze zich de stof stap voor stap eigen maken. Als dat lukt, heeft de groep een fijne trainingsdag gehad.

Als trainer kom je ook dicht bij mensen. Leren over je eigen communicatievaardigheden is altijd spannend voor mensen. Daarom is het ook nodig dat je het voor de deelnemers veilig maakt om te leren. Dat doe je door van iedereen een beetje te houden. Als deelnemers voelen dat je ze accepteert zoals ze zijn, is het veilig om te veranderen. Makkelijker gezegd dan gedaan, want mensen kunnen soms het bloed onder je nagels vandaan halen. Dus ook dit “houden van” is een professionele competentie. Een bedje van “professionele liefde” noem ik dat.’

Corona, we kunnen er niet omheen. Stelt dit andere eisen aan trainers en zo ja, welke?

Er zijn veel trainers die hebben ontdekt dat ze de manier van trainen die ze in een zaaltje gebruiken niet zomaar kunnen overzetten naar een online training. Valkuilen zijn te veel theorie en te volle programma’s. In een zaal nemen deelnemers daar nog wel genoeg mee, omdat ze toch nergens naartoe kunnen. Maar online merk je dat mensen sneller afhaken. Ervaren trainers en organisaties hebben in de zomer bij ons aan de deur geklopt, omdat ze merkten dat ze er met hun huidige draiboeken niet komen. Wat je nodig hebt, is korte theorie, gerichte oefeningen, meer focus en meer regie. Het goede nieuws is dat, als je dit toepast, online trainen net zo leuk is als in het zaaltje. Je moet er alleen nóg iets meer over nadenken, ook van tevoren.

Kunnen we een nieuw profiel voor trainers tegemoetzien?

Volgens Karin is dit de laatste jaren al in ontwikkeling. ‘Er komt steeds meer aandacht voor het feit dat trainen echt een vak is. Vroeger bestond nog wel eens het beeld dat er in een training altijd wel geleerd wordt en dat je als trainer alleen maar extravert en charismatisch hoeft te zijn om mensen verder te kunnen brengen. Gelukkig wordt het vak nu steeds serieuzer genomen en Corona heeft dit proces versneld. Toen ik begon in het vak was de notie dat je als trainer vooral in het begin van je loopbaan didactiek nodig had; later wist je het dan allemaal wel. Juist dát heb ik in de loop van de jaren zien verschuiven. Ik ontmoet steeds meer ervaren trainers die willen weten wat ze doen en dat ook willen bijsturen. We willen een leuke dag,

maar óók resultaat en daarvoor heb je een goede didactiek nodig. Uiteindelijk worden alle trainers het meest gelukkig van dat mailtje in je inbox dat een deelnemer iets uit jouw training heeft toegepast en daarmee resultaat heeft bereikt.'

En dan ben je 'ineens' NOBTRA Trainer van het Jaar, hoe is dat?

Karin antwoordt volmondig 'Ik vind het erg leuk! Twee dingen vind ik er bijzonder aan: op LinkedIn werd ik overstelpd met felicitaties van deelnemers, oud-deelnemers van wel 20 jaar geleden én collega's. Dat was hartverwarmend, veel mensen lijken mij dat te gunnen. Als Trainer van het Jaar word je ook geacht iets voor de NOBTRA te doen. Ik draag daar graag aan bij, want het is belangrijk dat er een beroepsorganisatie is. In de aanloop naar de verkiezing heb ik al een webinar gegeven over de wetenschappelijke onderbouwing van het trainersvak. In een volgende sessie gaan we het hebben over het model van Kolb. Ik heb mijn visie daarover bijgesteld en ik ga nu een ander, praktischer en wetenschappelijk onderbouwd model presenteren. Zo zijn er in 2021 in totaal vijf webinars.'

Wat heeft online trainen nu veranderd?

Als voorbeeld noemt Karin de studierichting pedagogiek van de Hogeschool van Amsterdam, waar studenten goede communicatievaardigheden moeten leren. 'Wij hebben daar een tweeslag

gemaakt. We hebben ontwerpers getraind en hen geleerd de draaiboeken een scherpere inhoud te geven met meer doelgerichte oefeningen. Daarnaast hebben we de docenten getraind in onlinevaardigheden: hoe begeleid je rollenspellen, hoe instrueer je opdrachten, hoe begeleid je discussies enzovoort. De didactiek is daardoor zoveel beter geworden.' (Zie ook het kader)

Wat wil je mensen meegeven om ook zelf NOBTRA Trainer van het Jaar te worden?

'Het punt is dat je jezelf niet kunt aanmelden, je wordt genomineerd', zegt Karin. 'Het zijn vaak oud-deelnemers of opdrachtgevers die dat doen. Zij gunnen je de titel, omdat ze voelen dat je er met hart en ziel voor bent gegaan. Gá dus voor elke groep en voor elke deelnemer - dat is het beste advies. De meeste trainers die ik ken, werken ook zo. En wie weet, word je dan ook eens, als kers op de taart, Trainer van het Jaar. Maar het belangrijkste vind ik eerlijk gezegd toch de 'gewone' resultaten van mijn werk. Zo had ik gisteren een supervisiegesprek met een oud-deelnemer die mij vertelde hoeveel ze had gehad aan mijn training. Daar word ik zó gelukkig van, dan ben je voor je deelnemer eigenlijk al de trainer van het jaar.'

Nieuwsgierig naar de webinars van Karin?

Schrijf je snel in op <https://nobtra.nl/activiteiten/nobtra-webinars>

Over het traject aan de Hogeschool van Amsterdam sprak ik met Kristien van der Kaaij, docent pedagogiek. 'Studenten worden onder meer getraind in oplossingsgerichte gespreksvoering. Dat deden we eerst 'face-to-face', maar door Corona moesten we online gaan trainen. We hebben Karin gevraagd om ons daarbij te helpen en de uitkomsten zijn boven verwachting. We hebben geleerd hoe je rollenspellen doet in breakout rooms en doen nu om de week een inhoudelijke training. Daarna volgt een praktijkopdracht met een online nabespreking en vervolgens geven de studenten elkaar online feedback. Erg leuk en goed! Natuurlijk hebben we ook fouten gemaakt. We hebben één rollenspel plenair gedaan, maar lieten dat te lang doorlopen, waardoor studenten afdwaalden. Een prima leermoment. De evaluaties zijn nu binnen en daarin geven de studenten aan dat de cursus zoveel prettiger en professioneler is geworden. Hier zijn we uiteraard heel blij mee!'



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
- Ifilosofie
- 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



Verbindend in leren

Ha Dick!

Graag wil ik het even met je hebben over de feiten. Welke feiten ik bedoel? Nou ja dé feiten. Feit is dat we al maanden in een lockdown zitten. Feit is dat veel medewerkers klem zitten met hun werk, opvang van kinderen, thuiswerken, überhaupt een rustige werkplek creëren blijkt soms uitdagend.

En feit is ook dat veel organisaties in de eerste maanden van het jaar beoordelings- en planningsgesprekken voeren. Je weet wel, van die managementgesprekken waarin je eens even goed de waarheid vertelt tegen je medewerkers over het functioneren van het afgelopen jaar. Arme medewerkers. Er zullen er genoeg zijn die hun doelen niet hebben kunnen realiseren. Laten we eerlijk zijn, Corona stond niet in veel jaarplannen, vermoed ik. Feitelijk kun je dan ook geen goed beoordelingsgesprek voeren toch? En op basis van welke feiten baseer je je bij de beoordelingsronde als jouw organisatie hard getroffen is door de pandemie?

Zelf ben ik een beetje allergisch voor blauw (van de testjes, je weet wel). Regels, feiten, cijfers. Net als functieprofielen, zo jaren '80. Toch zijn er nog veel organisaties die op basis van de lat 'functieprofiel', KPI's, targets en harde doelen hun beoordeling inrichten. Welke lijn volg je dan dit jaar als manager nu het leven en werken zo anders ging? Hoe heb je op afstand kunnen coachen? Hoe heb je je mensen ontwikkeld om remote samen te werken en de balans te houden tussen hard en zacht? Hoe heb je grip kunnen houden op doelen en de weg ernaar toe? Tussen doelen realiseren en je vitaliteit behouden om maar eens een actueel thema aan te stippen. Doen de feiten en harde KPI's er dan eigenlijk nog wel toe?

Hi Naomi,

Wat goed om weer van je te horen. En wat een raak onderwerp benoem je. Feiten zijn zo belangrijk!

Maar wat zijn de feiten en zijn het alle feiten die worden meegenomen in de juiste context? En worden de feiten juist nog waardevoller als we daar als mens naar blijven kijken. Het feit is volgens mij ook dat wij dwarsverbanden kunnen blijven zien en naar de neveneffecten kunnen kijken van bepaalde feiten.

Dus je snijdt iets waardevols aan. Het kan bijvoorbeeld een feit zijn dat iemand een bepaalde opleiding of cursus niet heeft. Dat blijkt uit het LMS, klip en klaar. Maar is het noodzakelijk en nuttig dat deze opleiding of cursus gedaan wordt door deze persoon? Daar kan alleen de persoon zelf en zijn omgeving het juiste antwoord op geven. Toch?

En ik heb dezelfde allergische reactie als jij hebt op 'blauw'. De wereld zijn geen 0-en en 1-en, het is ook niet zwart-wit. Ik vind het juist mooi dat het veel meer is, dat geeft kleur, dat maakt het verschil.

En heb jij als ontvanger van het beoordelingsgesprek de kwaliteiten, het lef en de durf om het echte gesprek aan te gaan? Of zie je het als een rituele dans, wat nou eenmaal de traditie is binnen jouw organisatie en dat ga jij toch niet veranderen?

En heb jij als leidinggevende de kwaliteiten, het lef en de durf om de betekenisvolle dialoog aan te gaan met je teamleden? Wat is nu in deze periode écht belangrijk?

Juist nu in deze absurde coronaperiode merk ikzelf dat ieder individu een andere prioriteitenlijst heeft gekregen.

Ik ben geen vader, die thuisdocent moet zijn, liefhebbende partner, de huisdieren verzorgen, zijn ouders moet verzorgen en de leuke, presterende collega moet zijn om carrière te maken. En dat allemaal aan 1 keukentafel. Ik geef het je te doen.

Dit is volgens mij ook een feit tegenover het feit dat jij je aantal klantcontacten niet hebt behaald of de opleiding Y in 2020 niet hebt afgerond, terwijl daar heldere afspraken over waren gemaakt. Hoe ziet zo'n dialoog eruit? Vanuit mijn allergie op 'blauw' hoop ik zo dat ze dit samen op een menselijke manier gaan doen. Vanuit creativiteit en vanuit besluitvaardigheid.

Dat is wat ik iedereen gun. Het echte gesprek waar we respect en begrip hebben, laat dat een feit zijn. Niet concreet te meten, maar zo belangrijk in de context van feiten.



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 bevlogen 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
 Willem Masman (PWC)
 Jasmijn Mioch (Universiteit Leiden)
 Katelijn Nijsmans, The tipping point
 Jan Arno Ruijter, Rabobank
 Carlo Strijk, NOBTRA
 Sibrenne Wagenaar, Link2Lea
 Wouter Willemsen, Faculty of Skills

Adviesraad
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance Advies
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
 Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute
 Dick Krikke, Develhub
 Karima Matser, Voorzitter NOBTRA
 Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
 Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
 Sofie Willox, Ticka

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

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

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

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementprijs: € 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 maandelijkse gratis nieuwsbrief.

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

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

Verschijningsdata
 Jaargang 11
 Nr. 2 2 juni 2021
 Nr. 3 8 september 2021
 Nr. 4 1 december 2021

Aanleveren kopij
 Jaargang 11
 Nr. 3 1 juni 2021
 Nr. 4 1 oktober 2021

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 juni draagt als thema:

Kleurrijk

Jaap Boonstra:

Een woud van kleuren - Kleurendenken in het ontwikkelen van mensen, teams en organisaties

Fonda Sahla:

Alle stemmen horen voor een betere wereld (interview)

Marjon van Gelderen, Arnoud Grootenboer:

Social design bij de politie, wat levert dat op?

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2021-2 verschijnt in juni 2021.

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

www.tvoo.nl



Wie wil je **zijn**
en wat wil
je **leren**?

HET EERSTE HUIS

transformatie voor mens en organisatie



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 of bel 010 250 05 01 voor alle info.



- Beccaria Instituut, Waddinxveen
- BGL & partners bv, Hoofddorp
- BMC, Amersfoort
- BureauTaal, Beusichem
- Van Campen Consulting, Zaltbommel
- Cappgemini Academy, Utrecht
- Connectedtogether B.V., Almere
- De Baak, Noordwijk
- Déhora Academy, Amsterdam
- Dukers & Baelemans Opleiding & Advies BV, Den Bosch
- Erasmus Academie, Rotterdam
- Ferocia Opleiding & Training B.V., Utrecht
- Gooiconsult, Groenekan
- Alex van Groningen Corporate & Finance Training, Amstelveen
- IPOL, Instituut Politieonderwijs & Trainingen BV, Rotterdam
- Bureau Jeugdzorg Limburg, Roermond
- Kenneth Smit, Eindhoven
- KTBA Netherlands BV, Kaatsheuvel
- Leeuwendaal, 's-Gravenhage
- LinQue Consult BV, Houten

- Maxxecure B.V., Amsterdam
- MEEK2 B.V., Dordrecht
- Mensium B.V., Helmond
- NCOI Opleidingen B.V., Hilversum
- NTI Zakelijk, Leiden
- Schoevers opleidingen, Hilversum
- Schouten & Nelissen, Zaltbommel
- Trifier, Rijen
- VHIC Faculty, Rijswijk



- Atriensis B.V., Eindhoven
- BGL & partners bv, Hoofddorp
- BOBA Academie, Dordrecht
- Cappgemini Academy, Utrecht
- Copla Opleiding en Training, Harderwijk
- De Baak, Noordwijk
- Déhora Academy, Amsterdam
- Dukers & Baelemans Opleiding & Advies BV, Den Bosch
- Duthler Associates BV, 's-Gravenhage

- Erasmus Academie, Rotterdam
- Alex van Groningen Corporate & Finance Training, Amstelveen
- Jeugdbescherming Brabant, 's-Hertogenbosch
- Kenneth Smit, Eindhoven
- Marlijn Academie & 3Antonius, Langeweg
- Mensium B.V., Helmond
- NCOI Opleidingen B.V., Hilversum
- NTI Zakelijk, Leiden
- Stichting Pluryn Groep, Nijmegen
- Schoevers opleidingen, Hilversum
- Schouten & Nelissen, Zaltbommel
- Vanberkel Professionals, Zoetermeer



- CareerAdvisor, Enschede
- NextJob Outplacement, Soest
- WVSC Nederland BV, Rotterdam
- LoopbaanNaPolitiek, Den Haag



Laudius B.V., Venlo



Koning, mevrouw M., Alkmaar



LinQue Consult BV, Houten



Stichting Schooladviesdienst Wassenaar, Wassenaar



InterZin, Laren nh



Erken dat u niet zonder kunt

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

K.P. van der Mandelelaan 41a, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 250 05 01 www.cedeo.eu info@cedeo.nl

* Cedeo is de onafhankelijke certificerende instantie voor organisaties actief op het gebied van de human resources improvement. Cedeo verleent en registreert het keurmerk 'Cedeo-erkend'.