

# TVOO

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

nr. 3

09-2021

jaargang 11

## Viraal

**Jolanda Botke:**

Transfer van leren

**Michaël van Damme:**

Van een gabber kun je leren

**Danielle Braun**

over Ommetje, Thaise sekte en Jerusalema






# rapasso

Hoe werkt  
het voor u?

Vraag nu een  
gratis live-sessie  
aan!

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

## Op afstand samenwerken met cliënt en opdrachtgever

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



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

ISO | ISO  
9001 | 27001



## De plakfactor

Het zal zeven jaar geleden geweest zijn toen ik dit verhaal voor het eerst hoorde van een vage kennis. Zijn neef was op zakenreis in Las Vegas en dronk nog een laatste drankje in de bar toen een aantrekkelijke vrouw op hem afkwam en hem een drankje aanbood. Dat kon hij uiteraard niet weigeren. Verder wist hij niets meer van die avond maar de volgende morgen werd hij wakker in een badkuip met ijs en een briefje waarop stond: 'beweeg niet maar bel het alarmnummer'. Toen hij de alarmcentrale belde en de situatie uitlegde, kreeg hij de vraag of er bij zijn nek iets uitstak. En dat bleek het geval te zijn. De alarmcentrale wist hem te vertellen dat hij slachtoffer was geworden van een bende die nieren roofde. Hij was dus een nier armer en een illusie rijker.



foto: Anja Loepa

Dit is het openingsverhaal uit het boek *De Plakfactor* van Dan en Chip Heath. Het gaat over waarom en hoe informatie bij mensen blijft plakken en wat je eraan kunt doen om te zorgen dat jouw informatie daarbij zit. Het verhaal van de nierdiefstal is een plakverhaal. Zonder dat ik je ken, weet ik dat je dit verhaal waarschijnlijk zonder enige moeite kunt doorvertellen aan iemand anders.

Wat als we de principes van het blijven plakken op leren toepassen? Hoe zorgen we ervoor dat leren viraal wordt en als een niet nader te noemen virus onze organisaties besmet, zodat werknemers voortdurend aan het leren blijven? Hoe leuk is dat? Hierover gaat dit nummer. En over hoe je op LinkedIn in een poll komt (superleuk experiment!). Over transfer van leren, de Ommetjes-app en het Jerusalema-dansje. En ook over gabbers. Mooie artikelen, waarin we als redactie zelf hebben geëxperimenteerd, maar ook op zoek gingen naar wat ervoor nodig is om leren viraal te krijgen.

In die zin sluiten we ons aan bij Malcolm Gladwell, die in zijn boek *The Tipping Point* drie factoren benoemt die zorgen dat iets op een bepaald moment gebeurt (*tipping point*): de juiste mensen, de juiste omgeving en de plakfactor. In ons vak lukken de eerste twee vaak nog wel. Althans, we weten dat we goede trainers en leidinggevenden nodig hebben (zie ook het artikel over transfer), maar dat plakken? Behalve voor reclamemakers lijkt het in ons vakgebied niet een factor van betekenis te zijn. Daarom hier de zes ingrediënten uit het boek *De Plakfactor*: 1. *keep it simple*, eenvoudig dus; 2. verras, onverwacht werkt het beste; 3. concreet, weg met missies en op naar het creëren van je eigen badkuip met ijs; 4. geloofwaardig, het moet wel een beetje toetsbaar zijn; 5. met gevoel, zorg dat mensen iets voelen bij jouw idee; 6. met een verhaal, storytelling helpt echt!

En dan staat niets je in de weg om het leren in jouw organisatie viraal te maken. We wensen je veel leesplezier.

### Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



*Alle stemmen horen voor een betere wereld*

**PRAKTIJK**

**Hoe de TvOO Top 20 viraal ging**

*Jasmijn Mioch & Willem Masman & Niek de Groot*

8

**Ommetje, Thaise sekte en Jerusalema**

*Wat kunnen we ervan leren?  
Jasmijn Mioch*

22

**Leren in het wild**

*Bieke Schreurs en Frank Cornelissen*

28

**Als een Zwitsers zakmes**

*Waarom je op sociale media niet alleen maar aandacht moet trekken  
Joost Verhoeven*

34

**Influencers**

*De betekenis ervan voor HRD  
William de Kaste & Willem Masman & Donika Lushtaku & Pleun Lentink*

41

**Van een gabber kun je leren**

*Over viraal gaan met een nieuwe bedrijfscultuur  
Michaël van Damme*

48

64

94



THEORIE

INSPIRATIE

**Transfer van training**

*Jolanda Botke* 58

**De kunst van samen bepalen wat goed is**

Goed werk door opgavegericht teamleren  
*Freerk Wortelboer & Tom van Oeffelt & Manon Ruijters* 64

**De veranderaar als 'patient zero'**

Virale organisatieverandering  
*Thijs Homan* 72

**De HR-hackaton**

HRD-tool  
*Tom Klomberg* 84

**Talentedontwikkeling gaat viraal**

*Ilse Gauthier* 88

**Verleiden tot leren**

*Jochem Koole & Wietske van Ierssel* 94

**Het Pygmalion-effect**

Column  
*Evert Pruis, Jolanda Weiland* 98

**Podcasts voor L&D**

Podcast  
*William de Kaste* 100





## **Hoe de TvOO Top 20 viraal ging**

*Jasmijn Mioch & Willem Masman & Niek de Groot*

8

## **Ommetje, Thaise sekte en Jerusalema**

Wat kunnen we ervan leren?

*Jasmijn Mioch*

22

## **Leren in het wild**

*Bieke Schreurs en Frank Cornelissen*

28

## **Als een Zwitsers zakmes**

Waarom je op sociale media niet alleen maar aandacht moet trekken

*Joost Verhoeven*

34

## **Influencers**

De betekenis ervan voor HRD

*William de Kaste & Willem Masman &*

*Donika Lushtaku & Pleun Lentink*

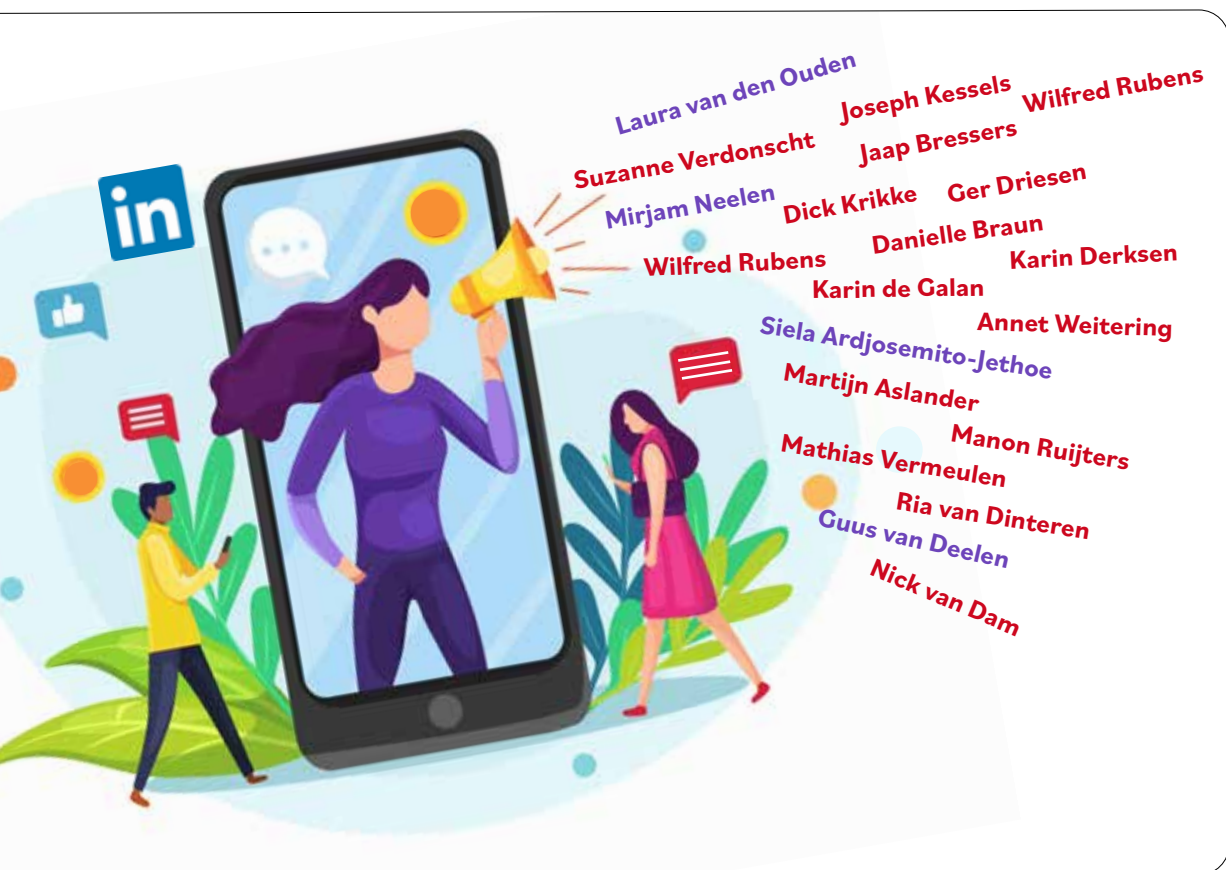
41

## **Van een gabber kun je leren**

Over viraal gaan met een nieuwe bedrijfscultuur

*Michaël van Damme*

48



■ Jasmijn Mioch & Willem Masman & Niek de Groot

# Hoe de TvOO Top 20 viraal ging

Stel je woont in Nederland en je besluit vandaag om twee mensen de hand te schudden. Deze twee individuen schudden zelf na één uur ook weer twee andere mensen de hand en deze verdubbeling herhaalt zich elk uur. Na hoeveel dagen heeft heel Nederland een hand geschud? Na één dag! Na 24 uur is het al zover. En dat terwijl na 23 uur nog maar de helft van Nederland 'geschud' was.

Dit is een voorbeeld van exponentiële groei. Van een viraal proces en iets wat het *social tipping point* wordt genoemd waarbij sociale besmetting cruciaal is. Wij begrijpen dat deze metafoor met het schudden van handen in combinatie met het thema Viraal ongemakkelijk klinkt. Ongemak is niet wat wij beogen. Wat wij in de themanummer laten zien, is hoeveel we kunnen leren van sociale besmetting binnen veranderen en binnen ons vakgebied. Een paar inzichten delen wij hier alvast. Thijs Homan bijvoorbeeld, ziet de veranderaar binnen organisaties als patiënt zero. En waarom moet je een tamtamtgroep starten om beweging te creëren? Danielle Braun vertelt het ons tijdens een interview, waarin we ook leren om het succes van de Ommetjes-app naar onze hand te zetten.

Geïnspireerd door alle inzichten uit dit nummer, besloten wij als redactie om zelf een experiment uit te voeren. Wij besloten om viraal te gaan en de effecten hiervan te onderzoeken. We geven je een kijkje achter de schermen bij de totstandkoming van de TvOO Top 20 smaakmakers en opinieliders binnen HRD.

### Tienduizend views

“We doen het gewoon. We knallen het morgen online en we gaan die 10.000 views halen.” Tijdens een redactievergadering voor het TvOO-nummer Viraal op zomaar een maandagmiddag in mei kijken Willem, Niek, Jasmijn en hoofdredacteur Ria elkaar knikkend via het beeldscherm aan. Ja, het is een experiment. En nee, we hebben geen idee welke inzichten het ons en onze lezers gaat opleveren. We kunnen alleen maar hopen dat er een effect te meten is en dat we antwoord krijgen op de vraag hoe je viraal kunt gaan op sociale media. Of, zoals Niek achteraf verwoordt: “Zelf heb ik de neiging om alles perfect uit te denken en voor te bereiden. Zo ging het niet bij de TvOO Top



**Ria Van Dinteren** · 1ste  
Professioneel spreker, organisatieadviseur bij Breinw...  
2 mnd · 🌐

**Top 20 opinieleaders en smaakmakers in HRD gezocht!!**

Wie moet ik volgen om invloedrijk te blijven in HRD-land de komende 10 jaar? Wie is jouw inspiratiebron en bij wie spiek jij innovatieve ideeën?

Kortom wie mag niet ontbreken in de TvOO Top 20 who to follow for HRD'ers?

Voor mij geldt dat ik niet kan kiezen. Wordt het **Tjip de Jong** of toch **Sibrenne Wagenaar** of **Prof. dr. Nick van Dam**? Help jezelf, mij en je collega's en deel je inspiratiebronnen. Reageer in de comments wie en waarom we moeten volgen en tag je idolen.

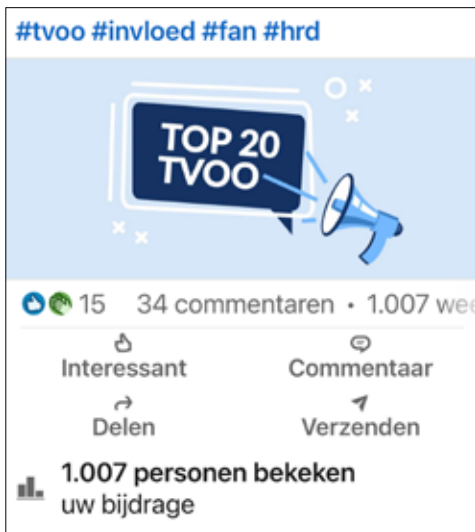
#tvoo #invloed #fan #hrd

79 · 178 commentaren

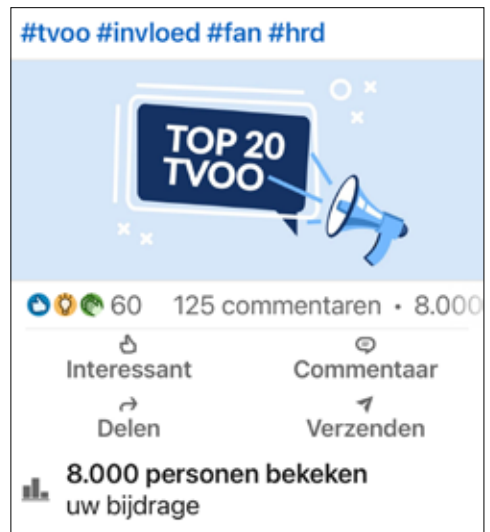
*Oproep aan opinieliders en smaakmakers in HR*

“De algemene trainingen waar veel organisaties zich vanaf maken, zijn in elk geval weggegooid geld.”

20. We zaten gewoon bij elkaar, er ontstond een idee en er kwam meteen een tekst. Ik heb van dit experiment geleerd dat er met de juiste energie en met een bepaalde intentie haast als vanzelf een mooie uitkomst ontstaat.”



De stand op 4 mei om 8.28 uur



De stand op 4 mei om 20.00 uur

“Het gaat heel vaak om de eerste zin. Is die authentiek?”

Is dit experiment voor ons als redactie van TvOO geslaagd? Op vele manieren kunnen we daar volmondig ja op zeggen. Allereerst de keiharde data: onze doelstelling was om met een (willekeurige) post op LinkedIn binnen 24 uur 10.000 views te genereren. Het getal 10.000 hadden we gebaseerd op het feit dat dit - voor ons gevoel - best indrukwekkend is en met de juiste strategie ook theoretisch haalbaar. Een strategie die we hebben opgebouwd op basis van alle informatie die wij tijdens het maken van dit nummer zijn tegengekomen. Zo lazen wij alles wat we wilden over het opstellen van een goed bericht in het artikel *Verleiden tot leren* van Jochem Koole en Wietske van Ierssel. Hierop hebben wij vervolgens de voltallige redactie van TvOO rondgebeld en gevraagd of iedereen de omvang van zijn of haar netwerk wilde

onthullen. We kozen vervolgens degene met de meeste volgers om de post te plaatsen. Ping, ping, ping. Op de dag na de bewuste redactievergadering regent het berichten. Ria informeert ons elk uur over de status van de post. Binnen anderhalf uur staat de teller al op de duizend views. Rond lunchtijd tikken we de vijfduizend aan en de volgende ochtend worden we wakker met het doorbreken van de magische grens van tienduizend. Doel bereikt, missie geslaagd. Of wacht even, waarom wilden we eigenlijk viraal gaan? Op welke manieren kunnen we hiervan leren? Is er gebeurd wat we hadden verwacht en waren er ook gevolgen die we niet hadden zien aankomen? We blijven ons bevinden in het vakgebied leren en ontwikkelen en even stilstaan en reflecteren hoort hier uiteraard bij.

En dan niet onbelangrijk: het onderwerp en de impact van de post zelf. Het onderwerp hebben we natuurlijk niet zomaar gekozen. Ons doel was ook om van toegevoegde waarde te zijn voor de gehele community van HRD'ers, voor Learning & Development-

specialisten en voor iedereen die geïnteresseerd is in leren en ontwikkelen. Daarbij helpt het volgens specialisten om zelf een groot (en relevant!) netwerk te hebben en het juiste tijdstip te selecteren. Wat wij ook hebben gedaan, is onze voltallige redactie gevraagd om binnen een uur na de post te reageren in de *comments*. Daarbij vroegen we actief om mensen te nomineren via de comments. En niet zomaar mensen, maar inspiratiebronnen en grote namen. Omdat deze LinkedIn'ers met veel bereik *getagd* werden, reageerden zij zelf vaak ook snel, wat weer resulteerde in meer views. Kraak het algoritme.

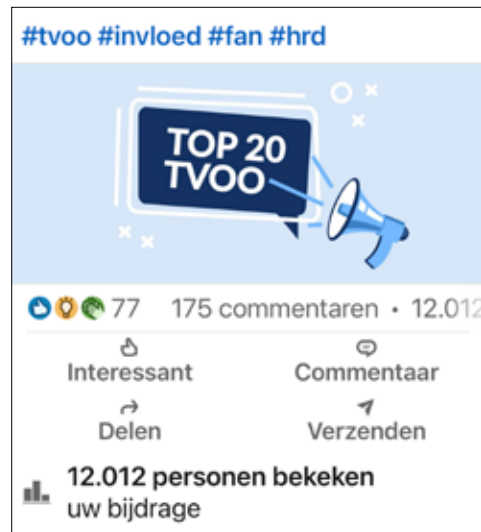


De stand op 5 mei om 9.06 uur

### Criteria

Toen we begonnen met dit experiment was het niet onze intentie om een ranglijst van 20 HRD-influencers op te stellen. De lijst heeft als doel zo veel mogelijk mensen te inspireren met geluiden uit diverse hoeken en achtergronden. In het artikel over *influencers* (William de Kaste, Willem Masman, Donika Lushtaku en Pleun Lentink) wordt de volgende definitie

gegeven van wat wij opinieleiders en smaakmakers hebben genoemd: *“Persons respected in their communities, who have a large group of committed supporters and audience”* (Kartajaya et al., 2017). Dit is ook de definitie die wij hebben gehanteerd bij het samenstellen van de lijst. Min of meer. En hoe we erachter kwamen wie gerespecteerd worden door onze community en een publiek hebben? Dat vroegen we aan jullie zelf via een oproep op LinkedIn.



De stand op 5 mei om 10.01 uur

In 178 comments onder de originele LinkedIn-post werden 69 namen genoemd uit het Nederlandstalig gebied. Wij hebben een selectie gemaakt uit de genomineerden, waarbij we slechts twee objectieve criteria hebben vastgesteld:

1. De genomineerde wordt genoemd in de comments onder de oorspronkelijke LinkedIn-post.
2. De genomineerde publiceert regelmatig in het Nederlands.

Omdat de TvOO Top 20 als doel heeft om te inspireren en je horizon te verbreden, hebben we ook deze twee wat meer subjectieve criteria toegepast:

1. De genomineerde inspireert.
2. De genomineerde is toekomstgericht.

### Categorieën

Om zo veel mogelijk verschillende geluiden te laten horen, bestaat de totale TvOO Top 20 uit diverse categorieën, zoals: wetenschap, technologie, trainers/opleiders en experts uit bijzondere niches. Een bijzondere categorie heeft een eigen bijdrage verdiend en dat zijn de podcastmakers, geselecteerd door William de Kaste. Een mooie spin-off van de originele TvOO Top 20.

### Micro- en macro-influencers

Het valt wellicht op dat we geen onderscheid maken tussen aantallen volgers op diverse media. Dat doet er voor ons namelijk niet toe. Er zijn opinieleiders die door veel collega's worden genoemd en door soms wel tienduizenden worden gevolgd. Zij

vertegenwoordigen een macroniveau en houden ons op de hoogte van de grotere trends. Aan de andere kant zijn er smaakmakers, die nog onbekend zijn bij het grote publiek, maar wel een absolute inspiratiebron binnen hun eigen niche. Dit is ook de reden dat we de aangehouden definitie van influencers breed hebben geïnterpreteerd. Het hebben van een *large group of committed supporters and audience* is namelijk relatief. Als een zeer gespecialiseerde smaakmaker bijvoorbeeld vijfhonderd volgers heeft, is dat naar de huidige socialmediamaatstaven geen groot bereik en wordt op microniveau geopereerd. Weet hij of zij echter vijfhonderd zeer betrokken volgers regelmatig te inspireren met prikkelende inhoud, dan is dat voor ons terecht een smaakmaker die een plek in de lijst verdient en wellicht ook een groter publiek.

### De TvOO Top 20

De TvOO Top 20 HRD-opinieleiders en -smaakmakers heeft geen volgorde. Er is



**Guus van Deelen**, *interim L&D-manager en consultant*  
[www.linkedin.com/in/guusvandeelen](http://www.linkedin.com/in/guusvandeelen)

Eén van de smaakmakers in de TvOO Top 20 is Guus van Deelen. Hij raadt ons aan om allemaal onze eigen niche te kiezen binnen het brede vakgebied van leren en ontwikkelen. Guus: "Ik heb een bepaald thema op mijn vakgebied geadopteerd en daar deel ik veel over op sociale media. Learning & development is een heel groot vakgebied en als we dat nou onder elkaar verdelen, worden we daar allemaal wijzer van. Laten we de thema's verdelen en allemaal kennisambassadeurs worden."



Het specialisme van Guus is procesmatig naar een vraagstuk kijken en de grondoorzaak van een probleem vinden. En antwoord zoeken op de vraag hoe je leren positioneert binnen een organisatie. Een bekende uitspraak van Guus vat het mooi samen: "Niet

opleiden, maar oplossen." Zelf denkt hij dat een beetje provoceren op sociale media helpt om een boodschap te laten blijven hangen. "Ik hou van *oneliners*. Zoals: leren is een middel en geen doel." Guus is online actief om zijn brein te scherpen door kritische geluiden op te zoeken. "Mensen die de discussie zoeken. Daar leer ik meer van dan met een clubje bij elkaar zitten van mensen die het ernstig met elkaar eens zijn. Ons vakgebied is iets te lief en te voorzichtig. Juist als het schuurt, krijg je meer inzichten. Het mag wat minder lief. Ik heb niet de intentie om een klootzak te zijn, maar ga wel lekker tegen de meute in." Niet vreemd dat Guus content zelf vooral interessant vindt als artikelen hem aan het denken zetten. "Ik hoef niet te lezen over het honderdste webinar over het omturnen van een *virtual classroom*. Zelf lees ik vooral bijdragen van Harvard en McKinsey. Of anders echt heel relevante en inzicht gevende bijdragen. Zoals dat er een Microsoft LMS (*Learning Management System*) komt dat ook communiceert met Teams. Dat wordt een echte *gamechanger*."

geen nummer 1 en er is geen nummer 20. Hun namen vind je in de openingsfoto van dit artikel. De vetgedrukte namen zijn de influencers die we interviewden voor dit artikel. Wij hebben hier als redactie en tevens selectiecommissie voor de lijst heel bewust voor gekozen, omdat "iedereen zijn eigen influencer bepaalt," aldus redactielid Willem. Er zijn verschillende manieren waarop wij als professionals beïnvloed en geïnspireerd willen worden. We hebben allemaal onze voorkeur voor een stroming,

een niche en willen daar steeds meer over weten. Daarbij worden we fan van mensen vanwege verschillende type kenmerken. Zo kun je iemand vanwege zijn of haar bewezen expertise volgen of vanwege een inspirerende persoonlijkheid. En een aantal heeft het natuurlijk allebei: expertise én een inspirerende persoonlijkheid. Wie dat zijn? Dat bepaal jij! Wij nodigen je uit om de onderstaande smaakmakers en opinieleiders te volgen, je door hen te laten inspireren en uit je bubbel te stappen.



**Laura van den Ouden**, *eigenaar Expert Trainers en NOBTRA-trainer van het jaar 2020*  
[www.linkedin.com/in/lauravandenouden](https://www.linkedin.com/in/lauravandenouden)

**Wat is voor jou de reden om actief te zijn op social media?**

"Om inspiratie op te doen in korte tijd. Ik wil weten wat de trends zijn in werken en binnen ons vakgebied L&D. Het helpt mij enorm om op de hoogte te blijven van wat vakcollega's doen en ik vind er aankondigingen van congressen en events. Daarbij ben ik actief om zelf inspiratie te delen met mijn cursisten en vakgenoten en met hen in contact te blijven. Ook helpt het mij om werk te vinden en om mijn L&D-diensten aan te bieden, zoals webinars."



**Zelf ben je trainer, waarom denk je dat andere HRD'ers het inspirerend vinden om jou te volgen op social media?**

"Dat is een goede vraag, want dat heb ik nooit zo gecheckt bij mensen die mijn berichten lezen! Wat ik als reacties wel terug zie op mijn posts is eigenlijk vanuit drie hoeken:

- bedankt voor de praktische tips
- dit is nieuw voor mij, jij experimenteert en bent creatief, inspirerend
- echte situaties van klanten/cursisten, die ik omschrijf die anderen in soortgelijke situaties kunnen helpen.

Voor mijzelf is deskundigheid en kwaliteit laten zien belangrijk, omdat L&D een vak is. Ook post ik bijna elke dag en ik denk dat je hiermee ook betrouwbaarheid en stabiliteit uitstraalt, wat belangrijk is voor mensen die input zoeken."

**Op welk type berichten krijg je veel reacties? Waar zitten jouw volgers op te wachten?**

"De meeste reacties krijg ik op berichten met daarin persoonlijke foto's, waarin ik als professional in actie ben. En op bijdragen met persoonlijke verhalen, die blijkbaar raken aan wat anderen voelen. Ook volgen mensen mij vanwege de praktische tips en innovatieve ideeën. Tot slot waarderen mensen het delen van L&D-vacatures enorm."

**Heb je een voorbeeld van content die je succesvol hebt gedeeld?**

"Het e-boek 100 online werkvormen werd vooral een bestseller doordat het een lopend vuurtje werd op LinkedIn. Een ander voorbeeld is toen ik de titel NOBTRA Trainer van het Jaar won en een post deelde met een foto, waarop ik de award omhoog hield. Door de enthousiaste reacties en felicitaties werd dit bericht veel gezien. In dezelfde categorie valt het winnen van de Develhub Publieksprijs voor L&D-bedrijf 2020. Het laatste voorbeeld is een heel persoonlijke: ik ben een wereldreis per zeilboot begonnen en ik merk echt dat mensen dat inspireert."

**Van welk type content of personen word je zelf blij?**

"Toen ik pas actief was op sociale media volgde ik vooral medetrainers, omdat zij praktische tips deelden. Dat was voor mij inspiratie om zelf ook beter te worden in mijn werk en mijn repertoire aan interventies uit te breiden. Nu merk ik dat ik meer op zoek ben naar bredere inspiratie, heel holistisch ben ik op zoek naar de inzichten van veranderkundigen, *Innovators in Online* en *Digital Nomads*. Ik denk omdat mijn eigen perspectief op het L&D-vak in de loop der jaren is verbreed."

**Is er een trend of ontwikkeling waarvan je denkt dat het nu of in de (nabije) toekomst belangrijk is binnen dit vakgebied van leren en ontwikkelen?**

"Ja, ik denk aan 2 zaken. Voor mij is een motto sinds 2020 *in the end it is all about the blend*. Ik denk dat locatieafhankelijk werken met een goede mix van online en offline door gaat zetten en dat we hiermee een community zonder grenzen

krijgen die van en met elkaar leert. Ik denk ook dat het vak van leren en ontwikkelen samen gaat smelten in beroepen. Denk aan kwaliteit. Dat was eerst ook een apart specialisme en nu is dat eigenlijk in iedere baan een criterium. Ik hoop dat leren en ontwikkelen hetzelfde overkomt. Bij *young professionals* merk je al dat ze tijdens hun sollicitatie vragen hoe ze kunnen werken aan persoonlijke ontwikkeling in hun loopbaan. Of in afdelingen, waarbij managers een leven lang leren steeds meer stimuleren en niet alleen een L&D-afdeling nodig is om die mentaliteit aan te moedigen."



**Siela Ardjosemito-Jethoe**, *equity, diversity & inclusion expert*  
[www.linkedin.com/in/siela-ardjosemito-jethoe-9729227](https://www.linkedin.com/in/siela-ardjosemito-jethoe-9729227)

#### **Wat is voor jou de reden om actief te zijn op sociale media?**

"Sociale media zijn voor mij een belangrijk middel om mensen te bereiken, te informeren en te werken aan bewustwording. De content die ik deel gaat voornamelijk over de inhoud van mijn werk als EDI-expert (*Equity, Diversity and Inclusion*) en mijn werk als maker (woordkunstenaar). Dit vind ik overigens ook onderdeel uitmaken van EDI. Natuurlijk deel ik ook posts over bijdragen die ik mag doen aan projecten, programma's en lezingen die ik mag geven of ander soortige bijdragen aan EDI-vraagstukken zoals de podcast *Diversity in Check* die ik met mijn gezin maak. Daarnaast vind ik het belangrijk om sociale media als een platform in te zetten, om een podium te geven aan *young professionals of colour* die mogelijk door een post van mij de aandacht krijgen die ze verdienen."



#### **Waarom denk je dat anderen het inspirerend vinden om jou te volgen op sociale media?**

"Ergens hoop ik dat mensen het interessant - en liever nog: belangrijk - vinden om meer over EDI te weten. Dat ik daar met mijn content aan kan en mag bijdragen, vind ik bijzonder."

#### **Waar zitten jouw volgers op te wachten?**

"Voor mij is delen belangrijk, omdat ik graag mensen informeer of in contact breng met zaken die ze nog niet kennen of weten. Ik merk dat men persoonlijke verhalen (zoals die in mijn columns) makkelijker vindt om te volgen. Berichten die ik deel, zijn uiteenlopend. Soms gaat het om een column die ik maandelijks schrijf, soms gaat

het om een event of over het boek *Diversiteit in de Samenleving*. Ethisch gezien probeer ik geen content te delen om volgers tevreden te houden. Ik focus vooral op de inhoud van EDI en hoe ik dit onder de aandacht kan brengen en een platform kan bieden aan mensen die dit in mijn ogen verdienen, die ik inspirerend vind en van wie ik kan leren – en mogelijk dus ook anderen die ditzelfde vinden.”

***Heb je een voorbeeld van content die je succesvol hebt gedeeld?***

“Laatst deelde ik een post over mijn nichtje die onlangs is afgestudeerd binnen de toegepaste wiskunde. Door die post is zij in contact gekomen met een recruiter en heeft ze nu een mooie baan. Deze kracht van sociale media had ik nog niet eerder ontdekt. Daarna heb ik vaker young professionals of colour in het zonnetje gezet en die exposure is denk ik goed en belangrijk. Juist omdat er van professionals van kleur vaak wordt gezegd dat ‘ze’ er niet zijn, dat ‘ze’ niet over de juiste kwaliteit beschikken en dat ‘ze’ niet zichtbaar zijn.”

***Van welk type content of personen word je zelf blij? Heb je een voorbeeld? Is dat veranderd in de loop van tijd?***

“Online zijn er zoveel mogelijkheden om EDI-informatie op te halen. Dat inspireert. Artikelen lezen over thema’s als diversiteit en inclusie vind ik echt een inhoudelijke verrijking voor mijn vakgebied. Mensen zoals Zoë Papaikonomou, Aminata Cairo, Jaswina Bihari-Elahi, Marten Bos en Gilbert Williams volg ik vanwege hun inhoud en expertise. En organisaties zoals ECHO, VSNU, VHS, VNG, LKCA, de Boekmanstichting en de Rijkscultuurfondsen, vind ik interessant om in de gaten te houden. In het afgelopen jaar, met inachtneming van corona, heb ik meer sessies online gevolgd dan in de jaren hiervoor. Ik weet niet of dit een positieve of negatieve ontwikkeling is. Het is in elk geval wel een ontwikkeling die het deelnemen aan events heeft vergroot, lokaal, nationaal en internationaal.”

***Is er een trend of ontwikkeling waarvan je denkt dat het nu of in de (nabije) toekomst belangrijk is binnen dit vakgebied van leren en ontwikkelen?***

“Zelf ben ik mijn skills om kennisclips te ontwikkelen verder aan het verkennen. Ik denk dat sociale media daar wel een rol in hebben gespeeld. Ook het verder ontwikkelen van podcasts als medium voor informatiedeling vind ik interessant. Het inzetten van deze middelen, naast geschreven werk, versterkt het effect. De inhoud blijft beter hangen als je van te voren al een artikel kunt lezen en achteraf bijvoorbeeld een webinar kunt terugkijken. Het kunnen tegemoetkomen aan de verschillende leerbehoeften van mensen en daar meer aansluiting op kunnen vinden, vind ik een interessante en belangrijke ontwikkeling.”



**Mirjam Neelen**, hoofd *Global Learning Design & Learning Science* bij Novartis  
[www.linkedin.com/in/mirjamneelen](https://www.linkedin.com/in/mirjamneelen)

**Wat is voor jou de reden om actief te zijn op sociale media?**

“Het is waarschijnlijk dat we veel geld verspillen, geld op de verkeerde plekken investeren en, het allergeest, dat de mensen op de werkvloer zich niet kunnen ontwikkelen op een manier die het beste voor hen en de organisatie is. Ik vind het belangrijk dat Learning & Development professioneler wordt en ik hoop dat ik daar een beetje aan kan bijdragen. Ik vind het schandalig dat we beslissingen blijven nemen gebaseerd op onderbuikgevoel, in plaats van dat we *evidence-informed* werken. Voor mij betekent dat: gebruikersonderzoek doen, data die beschikbaar is in de organisatie gebruiken en wetenschappelijk bewijs vanuit de *learning sciences* toepassen. Deze drie samen helpen om betere beslissingen te nemen, gebaseerd op bewijs en niet op intuïtie.”



**Waarom denk je dat andere HRD'ers het inspirerend vinden om jou te volgen op sociale media?**

“Misschien omdat ze ook de behoefte aan verandering herkennen. Ik hoop dat ze waarderen dat ik laat zien wat we weten vanuit de wetenschap en hoe we dat kunnen toepassen in de praktijk. En dat ze zien dat ik nuance probeer te brengen. Wellicht voelen mensen ook dat het me echt iets kan schelen, dat ik doe wat ik doe omdat ik het echt belangrijk vind, niet zozeer om zelf ‘zichtbaar’ te zijn.”

**Op welk type berichten krijg je veel reacties? Waar zitten jouw volgers op te wachten?**

“Ik krijg voornamelijk positieve reacties als ik iets genuanceerds zeg en voornamelijk negatieve reacties als ik iets heel stellig of chagrijnig formuleer. Ik denk dat mijn volgers vooral waarderen dat ik anderen durf aan te spreken als ik dat nodig vind, maar ook dat ik (meestal) niet praat over dingen waar ik weinig van weet. Hoe meer ik leer, hoe meer ik besef hoe weinig ik weet en daarom meng ik me niet in discussies over allerhande onderwerpen, maar alleen in die discussies over onderwerpen waar ik iets van weet. Natuurlijk ga ik wel eens de mist in, maar ik probeer hier echt zorgvuldig in te zijn.”

**Heb je een voorbeeld van content die je succesvol hebt gedeeld?**

“De meest populaire van blogs op onze site zijn die over *21st century skills* and over domeinspecifieke versus domeinonafhankelijke skills. Deze twee onderwerpen zijn

natuurlijk gerelateerd. Het idee dat vaardigheden als samenwerken en communicatie *transferable* zijn, is nogal omstreden. Het doet me eerlijk gezegd wel plezier dat mensen zich blijkbaar afvragen hoe het nou zit met dit soort vaardigheden. Het is een ingewikkeld vraagstuk hoe ze het beste te trainen, maar de algemene trainingen waar veel organisaties zich vanaf maken, zijn in elk geval weggegooid geld.”

***Van welk type content of personen word je zelf blij? Heb je een voorbeeld? Is dat veranderd in de loop van tijd?***

“Blij word ik van andere *research-to-practice*-vertalers, zoals Will Thalheimer, Julie Dirksen, Patti Shank, Jane Bozarth, Donald Clark, Clark Quinn en Connie Malamed. Ook verdiep ik me in onderwerpen als *performance consulting* (Guy Wallace), *social learning* (Bev en Etienne Wenger-Trayner) en *informal learning* (Victoria Marsick). Podcasts die ik goed vind, zijn die van John Helmer (*the Learning Hack* podcast) en alles van Michelle Ockers.”

***Is er een trend of ontwikkeling waarvan je denkt dat het nu of in de (nabije) toekomst belangrijk is binnen dit vakgebied van leren en ontwikkelen?***

“Ik denk dat het beslissen op basis van data echt belangrijk is en ook steeds belangrijker zal worden. Ik hoop wel dat we hier veel verder gaan kijken dan onze neus lang is. We doen nog steeds erg veel aannames, bijvoorbeeld dat *engagement* altijd goed is; we vergeten dat het ook nadelig kan zijn als mensen erg *engaged* zijn, maar niets doelgerichts doen en maar wat rondfladderen. Kunstmatige intelligentie wordt natuurlijk ook steeds belangrijker, maar ik heb daar zelf niet zoveel verstand van. Ik heb wel het idee dat er meer over gepraat dan toegepast wordt. Ook invloeden van gedragswetenschappen worden belangrijker voor leren. We lijken steeds meer te accepteren dat training lang niet altijd de oplossing is voor een performance issue. Vaak liggen er een gebrek aan motivatie of slechte gewoontes aan een probleem ten grondslag. Natuurlijk zijn er ook andere redenen, zoals processen of systemen die in de weg zitten en dat is waarom performance consulting ook zo belangrijk is. Ik hoop dat meer bedrijven dat gaan inzien in de toekomst.”

**Experiment geslaagd?**

Wat hadden we van tevoren verwacht van dit experiment? We hoopten op reuring, op inspiratie, op nieuwe kennis om op te doen en om te delen. We wilden in de praktijk testen of de experts in dit themanummer gelijk hadden en of je met het kiezen van de juiste *tone of voice* en het toepassen van enkele technieken viraal kunt gaan. Ria: “Om zelf op onderzoek uit te gaan, dat vond ik een waanzinnig

experiment. En omdat het een experiment was, hoefde het niet perfect te zijn.” Als hoofdredacteur merkte Ria hoe leuk het is om dit met elkaar te doen. “We hadden een afgesproken start. Elk redactielid gaf commentaar binnen het afgesproken uur, leverde inhoudelijke suggesties op persoonlijke titel en noemde inspirerende contacten uit het eigen netwerk. We deden dit echt samen met de groep en vanaf dat moment ging de lijst zijn eigen leven

leiden. Er ontstonden spin-offs zoals de *Listly* die redacteur Sibrenne Wagenaar maakte en de lijst met podcasts van William de Kaste. We merkten hoe trots bedrijven werden als ze zagen dat een van hun medewerkers op de lijst genoemd werd. Op dat moment begonnen ook de vragen. Welke criteria zijn er nou eigenlijk? Of over de volgorde en hoe deze bepaald wordt,” vertelt Ria. “Wat ik ook komisch vond, was de vraag of er eigenlijk wel mensen uit om ze eigen redactie op de lijst mochten. We wisten het antwoord niet, want we hadden geen kaders. Een lijst doet iets met mensen. Alleen ging het ons niet om de lijst, maar om de beweging. Een beweging die anderen kan inspireren.”

Hoe kijken wij, de redacteurs van dit themanummer hierop terug? Willem kreeg er zelf een mooi inhoudelijk netwerk bij. Ook kreeg hij op de dag van zijn post opeens allemaal extra connectieverzoeken. Ook Niek vond het geweldig om weer nieuwe influencers te kunnen volgen. “En,” zo merkte Niek op, “misschien is dat vooraf alles uitdenken toch minder belangrijk dan ik dacht.” Jasmijn plaatste zelf enige tijd later onbewust een knaller van een post, die veel positieve reacties en meer views dan ooit tevoren opleverde. Dat die post geslaagd was, merkte ook Ria. Zij vertelt over waarom Jasmijns bericht over mediteren in het Engels aansloeg: “Het gaat heel vaak om de eerste zin. Is die authentiek? En dan lees ik door. Dat was bij Jasmijns bijdrage het geval, het was heel open en persoonlijk.” We weten dat de collega’s van Learning & Development nog wel eens worden gezien als de mensen van de leerdoelen en matrixen, maar het gaat om de emotie als je verandering, beweging en groei wilt creëren. En dat kunnen we echt leren van de marketing en de sociale media.

We realiseren ons dat het experiment ons ook iets anders heeft geleerd. Dat viraal gaan op sociale media nooit het hele verhaal vertelt. Zo miste Ria enkele zeer vooraanstaande wetenschappers en werden sommige onbetwiste toppers uit

“Misschien is dat vooraf alles uitdenken toch minder belangrijk dan ik dacht.”

het vakgebied slechts één keer of helemaal niet genoemd. We vragen ons nog steeds af hoe dat komt. Is het de vluchtigheid van de post die een paar dagen actueel was en toen weer naar onderen op de tijdlijnen verschoof? Is het zo dat degenen die zich online het meest manifesteren ook de meeste aandacht krijgen? Dat vraagt naar meer onderzoek. Wij nodigen jullie uit om met het themanummer *Viraal* in de hand zelf op onderzoek uit te gaan en om vervolgens te experimenteren met de opgedane kennis. Laten jullie ons weten welke kennis je zelf opdoet? Mail naar [hoofdredactie@tvoo.nl](mailto:hoofdredactie@tvoo.nl). ■



***Altijd benieuwd naar verhalen, onderzoekt TvOO-redactielid Jasmijn Mioch de vraag achter de vraag. Dat doet zij als projectleider en adviseur Learning & Development bij de Universiteit Leiden. En als ontwerper en facilitator van interactieve onlinebijeenkomsten via haar bedrijf Creating Sessions.***



***Willem Masman is lid van de redactie van TvOO en senior programmamanager L&D bij PwC. Zijn interesses liggen op het gebied van het co-creëren van effectieve interventies en het toepassen van innovatieve technologie daarin.***



***Niek de Groot is sinds 2018 TvOO-redactielid en werkt als adviseur bij organisatieadviesbureau Berenschot. Vanuit een bedrijfskundige achtergrond en passie voor ontwikkeling van mensen houdt Niek zich bezig met vraagstukken op het gebied van leren en ontwikkelen, leertechnologie, duurzame inzetbaarheid en strategisch HR. Nieuwsgierig, positief ingesteld en resultaatgericht.***

Schrijf je in: [www.intactacademy.com](http://www.intactacademy.com)

# Agile Business Innovation Design Coach Academy

Hoe ontwikkel je wendbare structuren? Inspirerende leiderschaps teams? Innovatieve culturen? Keten partners? Wordt een agile business innovation coach in dit unieke internationale programma.

ICF accredited. EMCC accredited  
within senior practitioner program



■ Jasmijn Mioch

# Ommetje, Thaise sekte en Jerusalema

## Wat kunnen we ervan leren?

Danielle Braun is corporate antropoloog, auteur, spreker en een opvallende verschijning op sociale media. Wat zij deelt, wordt geliket en inspireert haar vele volgers. Opvallend zijn de kleurrijke foto's en video's onder begeleiding van haar meestal enthousiaste en altijd nieuwsgierig makende commentaar. De beelden vanuit de hele wereld zijn voor Danielle een inspiratiebron om ons mee te nemen in haar visie op gedrag, verandermanagement en leren en ontwikkelen. Wij vroegen haar naar de succesfactoren van internethypes als het Jerusalema-dansje en hoe professionals binnen HRD leren en een lerende cultuur besmettelijk kunnen maken.

### Besmettelijkheid van gedrag: Jerusalema

Tribale serotonine. Tijdens een gesprek met Danielle Braun ontdek je niet aan deze term. Het heeft impact op het gedrag van groepen, zoveel mag duidelijk zijn. Het werkt als een stofje dat de stemming beïnvloedt. Maar hoe werkt het en hoe kunnen wij er gebruik van maken? Danielle antwoordt met het voorbeeld van *Jerusalema*. Het dansje dat haar raakt en gemaakt is door een groep Angolese jongeren. Wereldwijd dansen miljoenen mensen mee op de beat van schoolkinderen tot ziekenhuispersoneel: "De video raakt absoluut de juiste snaar, in alle opzichten. Het voldoet aan een aantal wetmatigheden die zorgen voor tribale serotonine. *Jerusalema* (2019, red.) is één en al gospel en gospel is weer een imitatie van de menselijke hartslag. Ritme en beweging doen iets met ons brein. Daarbij draagt gospel geschiedenis en maakt de geschiedenis bereikbaar. Dat bereikbare spreekt aan omdat mensen die op jou lijken het dansje uitvoeren. Zo weet jij dat jij het dus ook kunt. Dansen is iets collectiefs en maakt mensen vrolijk in minder vrolijke tijden. Er zit iets magisch in muziek en dans, mensen voelen zich verbonden, ervaren emoties en krijgen kippenvel. Dat wil ik laten zien. En dat het te zien blijft en steeds wordt herhaald, maakt het besmettelijk."

### **Welke elementen van successen als het Jerusalema-dansje zijn bruikbaar bij het viraal gaan van kennis, momenten van inzicht of aanzet tot gedragsverandering?**

"Er zijn een paar elementen in het viraal gaan van *Jerusalema* die cruciaal zijn voor verandering." Danielle somt er twee op. "Ten eerste is het belangrijk dat een verandering van peer-to-peer verspreid wordt, dat zorgt voor de versnelling van een verandering. Als je een beweging formaliseert, is de magie weg. Een idee of verandervoorstel vanuit de top beklijft veel minder dan wanneer je



**Danielle Braun** is corporate antropoloog en expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap. Gecombineerd met haar bestuurlijke ervaring en scherpe blik helpt zij directieteams beter te presteren en samen te werken en begeleidt ze organisaties door grootschalige veranderingen.

[www.academievoororganisatiecultuur.nl](http://www.academievoororganisatiecultuur.nl)

het hoort van iemand die op jou lijkt. Dan is het bereikbaar, net als het *Jerusalema*-dansje. Ten tweede kun je veel beter inrollen dan uitrollen. Traditioneel gezien wordt verandering binnen organisaties van boven naar beneden uitgerold. Dat begint al met een heidag en die bekende stip op de horizon, daarna komen de afdeling planning, strategie en marketing om de plannen uit te rollen en daarna volgt dan nog een training. Het lastige hieraan is dat er in de top vaak geen eenduidigheid is en dan krijg je daarna ook nog last van de homeopathische verdunning. Hoe meer je naar beneden gaat in de organisatie, hoe minder je verhaal nog landt en wordt gevoeld. Vaak zie je dat de pilot nog goed gaat. Er is aandacht en geklungel mag er zijn, want we zitten

tenslotte nog in de pilot. Na de pilot volgt de opschaling en dan is de experimenteeruimte weg en ook de aandacht.”

**Oké, een plan vanaf de top uitrollen geeft dus niet de gewenste virale aanpak voor veranderingen. Hoe moet het dan wel?**

“Maak tamtamgroepen,” verklaart Danielle stellig. “In deze tamtamgroepen plaats je ongeveer tien procent van de mensen binnen de organisatie met wie je het veranderproces doorgaat. In die groep zitten maximaal 20 tot 30 personen. Als je meer leden nodig hebt, maak je meerdere groepen. De leden van de tamtamgroepen worden enthousiast over de verandering en raken geïnspireerd en hen vraag je om anderen te besmetten en het verhaal te delen. Hiermee wordt het levend. Traditioneel gezien worden mensen voor dit soort verandertrajecten en klankbordgroepen geselecteerd op basis van hun functie of interesse in het thema. Bij virale verandering kies je juist mensen die het meeste besmettelijk zijn. Wat ik hiermee bedoel, zijn mensen met veel wisselende contacten, die je als eerste in quarantaine moet plaatsen tijdens een epidemie. De

“De leden van de tamtamgroep kunnen ook de negatieve bromsnorren zijn.”

mensen die van alles als eerste op de hoogte zijn en de snoepspot op hun bureau hebben staan. Je kent ze wellicht ook wel als de groene mensen uit de management drives. De leden van de tamtamgroep kunnen ook de negatieve bromsnorren zijn. Als zij overtuigd raken en mensen weer besmetten met de nieuwe visie is dat super waardevol.”

**Tamtam**

Dat het realiseren van een virale verandering niet eenvoudig is, begrijpen we al snel.

Danielle: “In een tamtamgroep is veel missiewerk te doen. Een praktijkvoorbeeld: voor een cultuurwerkgroep over het veranderen van de groepsdynamiek vond een potentieel lid van een tamtamgroep, we noemen hem even Tom, het moeilijk om tijd vrij te maken voor de groep. Het was voor hem bovendien lastig om dit met zijn baas te bespreken. Een baas die de meerwaarde van de cultuurwerkgroep niet inzag. De makkelijkste weg is dan om niet Tom, maar een ander te vragen voor de tamtamgroep. In dit voorbeeld gingen de veranderaars juist met Tom in gesprek en werd hem geleerd hoe hij het gesprek met de baas kon voeren en hoe hij de vraag kon stellen of hij in de cultuurwerkgroep kon plaatsnemen. Tom is uiteindelijk dit gesprek aangegaan met zijn leidinggevende met als resultaat dat hij ook daadwerkelijk lid is geworden van de cultuurwerkgroep. Daar stopte het niet. Het actieve tamtamlid Tom is vervolgens gevraagd: wil jij jouw verhaal vertellen aan vijf anderen en wil je vertellen over hoe je dit type gesprek voert met je baas? Dus juist het delen van de eigen leerervaring van Tom maak je viraal. Vanaf dan kun je binnen de tamtamgroep en daarbuiten elke leerervaring inbrengen en delen. Vanuit het principe: mensen die op je lijken doen het ook. En nogmaals, hier moet je je dus vooral niet mee bemoeien als lid van de top.”

**Vaak is het doel van een leer-en ontwikkeltraject juist die gedragsverandering. Heb je een voorbeeld van hoe je verandering op gang kunt brengen?**

“Ik zal je een voorbeeld geven van een Thaise sekte waar ik me ooit heb laten internen. Van zo’n sekte kunnen wij waanzinnig veel leren op het gebied van datagebruik en het personaliseren van leren en ontwikkelen.

In het westen wordt big data vaak ingezet om minder klantcontact te hebben; bij deze sekte in Thailand is er juist een magische mix van data-analyse en persoonlijke aanpak. Bij aankomst is er een (digitale) intake en worden veel vragen gesteld over jouw eigen achtergrond, persoonlijke voorkeuren en meditatie-niveau. Vervolgens bekijk je een video die perfect is gematcht met jouw persoonlijke profiel. Zo kreeg ik zelf bijvoorbeeld een video van een Amerikaanse vrouw, waarin ik mij kon herkennen. Dit wakkert het oergevoel aan van bij het leukste clubje willen horen. Een voorbeeld van optimaal klantcontact. En," vervolgt Danielle, "een verandering moet allereerst aantrekkelijk zijn. Het moet een goed verhaal zijn. Het doel is van belang."

***Jij hebt veel onderzoek gedaan naar nieuwe gewoontes. Op welke manier kan een organisatie een nieuwe gewoonte bij de medewerkers aanwakkeren? Is er een sleutel tot succes? Hoe kunnen we deze sleutel inzetten om van leren en ontwikkelen een nieuwe gewoonte te maken?***

Voordat Danielle ons antwoorden geeft, begint ze direct met het stellen van vragen. Veel vragen. "Waarom is iets er niet? Waarom is er geen feedbackcultuur? Het feit dat een groep dit nog in de vingers heeft, heeft een reden. Begin met respect voor een bestaande cultuur. Als je dit wilt, zoek dan een manier die bij je past. Hoe vind je dan je eigen narratief? Wat is jullie manier? Hoe kunnen we zorgen dat het geven van feedback stoer of sexy wordt? Alles start met onderzoek." Danielle geeft een voorbeeld van hoe je stoere mannen kunt overtuigen om de trapleuning vast te houden. Dat kan door het delen van ervaringen door mensen die op individuen binnen de groep lijken. Het kan door een boodschap anders te verpakken: "Je wilt toch niet dat je kinderen

geen vader meer hebben?" En het kan door FOMO te creëren. De *Fear of Missing Out*. En dat creëert dan weer die bekende groepsserotonine."

"In het westen wordt *big data* vaak ingezet om minder klantcontact te hebben."

### **Wandel-app Ommetje**

We vragen Danielle naar een andere gewoonte die viraal lijkt te zijn gegaan: de Ommetje-app van de Hersenstichting, waarin professor Erik Scherder wandelaars begeleidt. Waarom zijn wij en vele anderen met ons zo fanatiek onze wandelingen aan het bijhouden via een app en delen we dat met onze collega's? Danielle: "Met de Ommetje-app heb je een apenrots gebouwd. En daar willen we allemaal bovenop zitten. Andere elementen die succesvol zijn, is dat Erik Scherder een grappig persoon is om te volgen, een wetenschapper en een beetje nerdy op een enthousiaste manier. Daarbij doe je het samen met je collega's, er is een sociale component en er is een verslavend effect. Ook het zien van voortgang helpt," legt Danielle uit.

***Binnen het vakgebied leren en ontwikkelen of HRD wordt veel gesproken over 'een lerende cultuur.' Ken jij voorbeelden van culturen vanuit de wereld of van dichterbij huis waarin leren een centrale waarde is?***

"In veel culturen is generatieleren veel sterker aanwezig dan bij ons. Dat was vroeger wel anders. Toen was er het meester-en-gezel-principe, dat kennen we bijna niet meer. De ambachtelijke mentor of sponsorfunctie zou

ons enorm goed doen. Het niet waarderen van levenswijsheden en ouderdom is problematisch in onze samenleving.”

***Als jij nu een HRD'er was in online en hybride tijden, wat zou je als eerste willen aanpakken in een organisatie?***

“Eerst zorgen dat mensen weer gaan ontmoeten. Er kan heel veel niet, maar er kan ook heel veel wel! Hoe komt het dat je dat niet doet? De crux zit hem in peer-to-peer-besmetting. Rituelen zijn daarbij belangrijk. We leren nu ook dat menselijk contact onvervangbaar is in leren en ontwikkelen, want je mist een aspect in het leren. Traditioneel leren wordt in zekere zin wel weer meer waard, maar schaduwleren, ongepland leren, is essentieel.”

***Wat wil jij de HRD'ers hierover nog meegeven?***

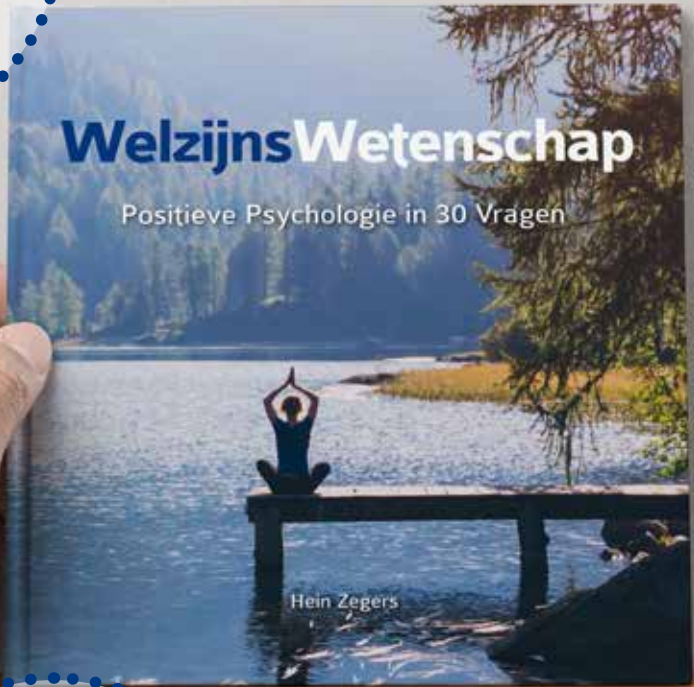
“Het is een mythe dat je moet leren in een veilige leeromgeving,” reageert Danielle bevlogen. “De meeste mensen leren vooral als het niet veilig en comfortabel is! Zet gerust op zaken in als charisma, macht, seksualiteit en spelen. Daarbij is het ongeplande leren is essentieel, het schaduwleren.” En als laatste geeft Danielle ons mee: “Maak echt gebruik van het oerbrein. Maak gebruik van de groep en steek elkaar aan. Besmet elkaar!” ■

**Jasmijn Mioch**, redactie TvOO

Wat maakt  
ons  
gelukkig?

Wat doet  
mensen  
groeien?

Wat geeft  
ons  
leven zin?



€ 14,50

Hein Zegers beantwoordt dit soort vragen al vijf jaar lang in een populaire vaste rubriek in het Tijdschrift Positieve Psychologie. Het boek 'WelzijnsWetenschap' verzamelt hiervan een intelligente selectie, gecombineerd met kersvers materiaal en prachtige illustraties. 'WelzijnsWetenschap' geeft een state-of-the-art overzicht van de hedendaagse positieve psychologie. Heel vlot leesbaar en stevig geworteld in wetenschappelijk onderzoek. Positieve psychologie, zoals in het citaat van Einstein: 'zo eenvoudig mogelijk, maar niet eenvoudiger dan dat'.

*"Er zijn veel opinies over geluk en welbevinden. Het boek van Hein Zegers geeft de feiten zodat de lezer zijn of haar opinie kan vormen. Daarmee neemt hij de lezer serieus."*  
(Em. prof. dr. Jan Walburg, eerste professor positieve psychologie in de Lage Landen)



■ Bieke Schreurs & Frank Cornelissen

# Leren in het wild

In onze snel uitdijende hybride wereld komt er elke dag een enorme informatiestroom op ons af, vaak gestuurd en gefilterd door sociale media. Ondanks de stortvloed aan informatie en leermogelijkheden is er geen garantie dat er leerprocessen zullen plaatsvinden of dat er nuttige kennis wordt verkregen. Sociale media zijn veeleer een sociale jungle waarin leren kan plaatsvinden. In dit soort omgevingen is het belangrijk dat de professional verantwoordelijkheid neemt over het eigen leren met zijn of haar eigen kompas. Maar hoe kun je als professional het leerpotentieel van sociale media verhogen?

In ons leven en werk worden de grenzen tussen fysiek en online steeds diffuser, deze hybride wereld wordt met de dag groter. In dit snel uitdijende hybride universum ontstaan veel nieuwe leermogelijkheden. Meer en meer professionals zijn actief op sociale media. Het voordeel is dat je via deze kanalen collega's en deskundigen in je vakgebied kunt volgen en van ze kunt leren; je ziet hun bijdragen en vervolgens ook weer wie zij volgen en hun commentaren op die van anderen. Dit informeel leren op sociale media wordt ook wel leren in het wild genoemd (Conklin, 2010). Leren in het wild gaat over online leermogelijkheden die niet gestructureerd en gecontroleerd worden door een werkgever of een professionele aanbieder van leermiddelen.

De mix van het delen van artikelen, gecombineerd met reflecties van experts en peers, maken deze sociale platformen in potentie erg rijke leeromgevingen. We zien dat de gemiddelde hoeveelheid informatie die wordt geproduceerd elke vier tot vijf jaar verdubbelt. Zo werden op 29 mei 2021 ruim 451.000.000 tweets gepost, 4.281.000.000 YouTube-video's bekeken en 51.000.000 foto's geüpload ([www.internetlivestats.com](http://www.internetlivestats.com)). Deze enorme hoeveelheid informatie, die soms ook nog ongevraagd wordt gefilterd door onbekende algoritmen, leidt er echter toe dat de gebruiker gemakkelijk het spoor bijster raakt. Welke informatie is belangrijk, relevant of zelfs waar? Het proces van het online verzamelen van informatie via sociale media begint dan te lijken op overleven in het wild. Je verdwaalt gemakkelijk in al die informatie, wat het leren verhindert.

In dit artikel leggen we uit waarom het in dit soort omgevingen belangrijk is dat professionals verantwoordelijkheid nemen over hun eigen leren en geven we een aantal adviezen hoe ze daarbinnen hun eigen (leer)

weg creëren. Om deze omgeving van sociale media beter te begrijpen, kijken we door de bril van sociale netwerktheorie. Deze wetenschap onderzoekt al decennialang de verbindingen die mensen onderling leggen en de netwerkstructuren die daaruit volgen. Onderzoekers laten zien dat netwerken volgens bepaalde universele en statistische mechanismen werken en dat die ons leren via sociale media sterk kunnen beïnvloeden (Schreurs, Cornelissen & De Laat, 2019). Deze mechanismen worden ook wel zelforganiserende netwerkmechanismen genoemd.

### **Netwerken binnen sociale media organiseren zichzelf**

Netwerken kunnen zichzelf in bepaalde patronen organiseren. Dit gebeurt omdat het bestaan van sommige relaties ervoor zorgt dat vervolgens andere relaties automatisch ontstaan, aldus Lusher en Robins (2013). Deze twee bekende wetenschappers en statistici uit de hoek van de sociale netwerktheorie, beschrijven zelforganiserende netwerkeffecten als endogene effecten, omdat de genetwerkte effecten van binnenuit het netwerk ontstaan. De drie bekendste zelforganiserende netwerkeffecten zijn het preferentieel hechtingsproces, in de volksmond beter bekend als het Mattheuseffect, wederkerigheid, en transitiviteit ofwel groepsvorming.

### **Het Mattheuseffect**

Het Mattheuseffect is een proces waarbij relaties ontstaan op basis van relaties die al gelegd zijn tussen personen of objecten. Binnen de statistiek wordt dit het preferentieel hechtingsproces genoemd en is ontdekt door Barabási en Albert in 1999. Sindsdien wordt dit effect gezien als een verklaring van het steeds groter wordende internet. In de sociologie en onderwijswetenschappen wordt dit

statistische proces vergeleken met het 'cumulatief voordeel', 'de rijken worden rijker' en het meer bekende Mattheuseffect. Een bekend voorbeeld is dat wetenschappers die bijvoorbeeld al prijzen of subsidies gewonnen hadden, meer prijzen winnen dan (jongere) teamgenoten die even goed presteerden. Deze bekende trend wordt in de sociale netwerktheorie statistisch onderbouwd en gezien als een universeel mechanisme dat in de meeste netwerken voorkomt, zowel online als offline (Lusher & Robins, 2013). Voor leren op sociale media betekent dit dat de kans groot is dat we vooral informatie krijgen van experts die al bekend zijn en door veel mensen gevolgd worden. Hoewel er vaak ook inhoudelijk goede redenen zijn dat deze personen bekend zijn geworden, is de kwaliteit van de inhoud die deze personen verspreiden dus niet de enige reden van hun viraal succes. Wanneer je eenmaal veel relaties hebt, komen er steeds meer bij, waardoor de kans groter is dat de aangeboden content van deze expert veel professionals bereikt.

Bedenk een goede manier om je te introduceren bij anderen, zodat je hen kunt overtuigen om met jou in gesprek te gaan

Het Mattheuseffect zorgt voor enkele nadelen die ervoor kunnen zorgen dat het leerpotentieel van sociale media niet optimaal benut worden. Ten eerste creëert het Mattheuseffect onevenwichtige netwerken waar experts of personen die in staat zijn om geweldige profielen op te bouwen gemakkelijker toegang krijgen tot andere gebruikers. Met als gevolg dat andere

(minstens zo belangrijke) experts niet in de informatiestroom terecht komen. Bovendien kan dit effect het ook voor de professional zelf bemoeilijken om zijn of haar kennis te delen met vele anderen. Een tweede belangrijke nadeel is dat dit soort relaties op sociale media zelden wederkerig zijn. De nationale of internationale experts hebben zoveel relaties dat de kans klein is dat ze een diepgaande dialoog aangaan naar aanleiding van jouw vraag of opmerking. En het is juist deze sociale interactie die ervoor zorgt dat er geleerd wordt, en dat de informatie echt opgenomen wordt. Een derde belangrijk nadeel is het gevaar dat de diversiteit aan ideeën in het netwerk verloren gaat. Het Mattheuseffect zorgt voor netwerkstructuren waarbij enkele centrale hubs het netwerk domineren, wat een evenwichtige verspreiding van de verschillende informatie en kennis in de weg kan staan.

### **Ga doelgericht op zoek naar advies van anderen**

We raden professionals dan ook aan om binnen sociale media doelgericht advies van anderen op te zoeken. Zo vergroten professionals hun leerpotentieel; ze vermeerderen en versterken niet alleen hun netwerk, ze gaan ook actief de dialoog aan en versterken zo hun kennis. Zo kunnen ze hun netwerk inzetten om een eigen leerweg uit te stippelen. Maar hiervoor moet je ook online goed kunnen netwerken. Bedenk een goede manier om je te introduceren bij anderen, zodat je hen kunt overtuigen om met jou in gesprek te gaan. Daarnaast moet je ook de juiste professionals en experts vinden. Laat je hierbij niet altijd leiden door de bekende experts die iedereen volgt. Probeer strategisch op zoek te gaan, bijvoorbeeld via de connecties van andere experts. Door actief te werken aan je online netwerkvaardigheden, leer je je weg in het wild te vinden, en is de kans groter dat de

juiste professionals en leermogelijkheden op je pad komen.

### **Wederkerigheid en groepsvorming**

Daarnaast bestaan er nog twee andere zelforganiserende mechanismen, namelijk wederkerigheid en transitiviteit. Wederkerigheid is net als het Mattheuseffect, een universeel statistisch gegeven dat voorkomt in de meeste netwerken. De kans dat een volger jou ook volgt, is groter dan dat een persoon die helemaal geen relaties met je deelt, jou vindt. Dit mechanisme trekt zich door naar grotere groepen. Transitiviteit, ook wel bekend als netwerksluiting, triangulatie of netwerkclustering, verwijst naar de neiging om kleine groepsachtige structuren te vormen. Net als wederkerigheid leidt een groot deel van de transitieve relaties tot samenhangende netwerken. Een relatie heeft statistisch gezien meer kans om gevormd te worden tussen een vriend van een vriend, dan met een vriend met wie je helemaal geen connecties hebt (Lusher en Robins, 2013).

De combinatie van deze drie mechanismen zorgt ervoor dat netwerken binnen sociale media vaak bestaan uit centrale hubs, met daaronder kleinere subgroepen met hechte en wederkerige relaties. Deze aanwezigheid van hechte relaties is een belangrijke voorwaarde om dieper leren te bevorderen (Hansen, 1999; Schreurs, Cornelissen, De Laat, 2019). Zo kun je binnen hechte wederkerige relaties komen tot diepere discussies over hoe je bijvoorbeeld inspirerend voorbeelden kan toepassen in je eigen organisatie. Daarnaast is er binnen hechte netwerken vaak sneller ook een vertrouwensrelatie, waardoor professionals sneller praktijkervaringen delen uit de organisatie of meer diepgaande informatie delen waarom nu een bepaalde innovatie juist wel of juist niet werkte. Echter wederkerigheid en groepsvorming kunnen

ook nadelen hebben. Mensen hebben (veelal onbewust) de neiging om op zoek te gaan naar gelijken of gelijkgestemden (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001). Dit kan ertoe leiden dat je eigen ideeën steeds bekrachtigd worden. De hechte netwerken die zo ontstaan kunnen minder open staan voor innovatie en de wereld buiten het eigen netwerk.

### **Zoek professionals met een andere expertise, kennis of mening uit een ander netwerk**

De allerbekendste theorie vanuit de sociale netwerktheorie is de *Strength of Weak Ties* van Granovetter en dateert uit 1973. Deze theorie beschrijft de kracht van zwakke relaties. In zijn onderzoek ontdekte Granovetter dat de meeste professionals informatie over een nieuwe baan niet vonden via een rechtstreeks contact. Dus via iemand met wie de professional indirect een relatie had, bijvoorbeeld een neef van een vriend, of de tante van de buurvrouw. Als je binnen je eigen sociale media dus veel van dezelfde informatie ontvangt, is het belangrijk om bewust op zoek te gaan naar nieuwe inspiratiebronnen. Interessant wordt het wanneer deze professionals in een andere sector werkzaam zijn, waardoor je informatie en kennis vergaart uit een andere hoek die je misschien op een andere manier naar je eigen werk laat kijken.

### **Versterk je opnemend vermogen**

Professionals hebben vaardigheden nodig om de relaties (zowel de hechte als de zwakke) in je netwerk goed te benutten voor hun leren. Een belangrijke vaardigheid is het versterken van het opnemend vermogen, ook wel *absorptive capacity* genoemd (Cohen and Levinthal, 1990). Het opnemend vermogen is de mate waarin een professional in staat is kennis van buiten de eigen organisatie, beroepenveld

of sector te waarderen en vervolgens te implementeren. Het opnemend vermogen kent verschillende fases. Ten eerste gaat het over het zien van het potentieel van kennis van buitenaf. Het gaat over het verkrijgen, analyseren, interpreteren en begrijpen van nieuwe informatie. Vervolgens werk je aan het vermogen om de nieuwe kennis te integreren met al bestaande kennis en te gebruiken ter bevordering van de eigen professionele praktijk. Voor de eerste fase zijn dus de contacten nodig, de zwakke relaties. Voor de tweede fase zijn sterke, hechte relaties nodig met mensen dichtbij waarin je samen kan exploreren wat mogelijk is binnen je eigen praktijk. Binnen deze relaties mag je fouten maken, is experimenteren heel belangrijk en overstig je de *not-invented-here*-vooroordelen.

De gebruiker moet de kwaliteit van de online-informatie op waarde kunnen schatten

### **Gebruik filtermechanismen**

Om je sociale media in te richten als een kwalitatief leerplatform is het ook belangrijk om na te denken over filtermechanismen. Deze filters helpen bij het identificeren van interessante gebruikers en inhoud op sociale media. Met zo'n filter als kompas wordt de kans veel groter dat er in de informatiejungle van sociale media nuttige informatie en gebruikers op je pad komen. Onlinediensten zoals BuzzSumo, SimilarWeb or Followerwonk bieden al een eerste mogelijkheid om de informatiejungle van sociale media te verkennen en te kijken op welke plaatsen zich interessante gebruikers en inhoud bevinden.

### **Ontwikkel een kritisch beoordelingsvermogen**

Om in het wild tussen de veelheid van informatie te kunnen leren, heb je een goed ontwikkeld kritisch beoordelingsvermogen nodig. De gebruiker moet de kwaliteit van de online-informatie op waarde kunnen schatten. Leren in het wild is niet zonder gevaren. Er worden nepaccounts gemaakt en chatbots en deepfakes geprogrammeerd. Niet elke gebruiker is echt en niet alle informatie is waar en bestaan mogelijk uit 'alternatieve' feiten. Algoritmes op sociale media kunnen deze foutieve informatie bij de gebruiker nog verder bekrachtigen, door informatie op basis van het online gedrag van de gebruiker te gaan filteren en bijvoorbeeld suggesties te bieden als 'wie of wat er misschien nog voor jou interessant kan zijn'. Zo komen argeloze gebruikers gemakkelijk in een 'bubbel' of 'echokamer' terecht; een persoonlijke biotoop, waarin ze alleen nog maar in contact komen met gebruikers en informatie die dichtbij de eigen (veronderstelde) opvatting en kennis liggen. Op die manier kun je in de jungle van de sociale media ook gemakkelijke giftige vruchten plukken en verkeerde dingen leren.

Tot slot: leren in het wild op sociale media vereist een goed kompas. Het hebben van veel connecties op sociale media is dus niet voldoende om een rijk leerplatform te creëren. In dit artikel lieten we zien dat wanneer je niet actief en zonder het nodige kritisch beoordelingsvermogen je sociale netwerken samenstelt, je terecht kunt komen in een jungle van informatie die bevestigt wat je al weet en je vooral voedt met de mening van slechts enkelingen. De adviezen hierboven helpen om met je eigen kompas je leerweg te vinden in het wilde, maar ook rijke landschap van sociale media. ■

## Referenties

- Barabási, A. L., & Albert, R. (1999). Emergence of scaling in random networks. *Science*, 286(5439), 509-512.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Conklin, J. (2010). Learning in the wild. *Action Learning: Research and Practice*, 7(2), 151-166.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Lusher, D., & Robins, G., (2013). Formation of Social Network Structure. In D. Lusher, J. Koskinen, & R. Robins (eds.), *Exponential random graph models for social networks: Theory, methods, and applications*. (pp. 16- 28). Cambridge University Press.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415-444.
- Schreurs, B., Cornelissen, F., & De Laat, M. (2019). How do online learning networks emerge? A review study of self-organizing network effects in the field of networked learning. *Education Sciences*, 9(4), 289.



**Bieke Schreurs, PhD is post-doc binnen het departement Child Development and Education aan de Universiteit van Amsterdam. Haar onderzoek richt zich op de sociale context waarin professionals, studenten en kinderen leren. Haar ambitie is om organisaties te helpen krachtige leeromgevingen te creëren waarin iedereen zich kan ontwikkelen en floreren.**



**Frank Cornelissen is universitair hoofddocent en programmagroep leider Onderwijswetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij lector Onderwijskunde bij het opleidingscentrum van de Rechtspraak (SSR) en affiliated lecturer aan de Faculty of Education van de University of Cambridge. Hij richt zich vooral op de innovatie en organisatie van onderwijs en het leven lang ontwikkelen van volwassenen.**



■ Joost Verhoeven

# Als een Zwitsers zakmes

Waarom je op sociale media niet alleen maar aandacht moet trekken

Sociale media bieden mensen een publieke ruimte waarin ze geconfronteerd worden met allerlei informatie, kennis, onzin en meningen, waar ze hun eigen mening kunnen vormen en die weer met anderen kunnen delen. Optimisten benadrukken dat een dergelijke 'twittercratie' iedereen in dezelfde mate een stem biedt om deel te nemen aan een transparant, rationeel debat. Echter, sociale media hebben ook deuren geopend voor misinformatie, trollenlegers, en #ophef. In de praktijk worden sociale media gedomineerd door kortstondige mediahypes rondom bijvoorbeeld uitlatingen over coronavaccinaties, wangedrag van BN'ers en - al dan niet terecht - toegekende bonussen.

Organisaties zijn vaak bang dat hun reputatie wordt bedreigd door dergelijke socialemediastormen. En om hele goede redenen: op sociale media worden reputaties besmeurd en wanneer bepaalde informatie viraal gaat, is het voor woordvoerders al snel *out of control*. Zelfs wanneer deze geen hout snijdt, kan een kritische boodschap een groot publiek vinden en verspreidt de verontwaardiging zich als een olievlek. Bovendien hebben mensen een *negativity bias*: negatieve informatie (lees: #ophef) heeft doorgaans meer informatiewaarde dan positieve informatie. Negatieve informatie heeft ook sneller de potentie om viraal te gaan en speelt een grotere rol in de meningsvorming.

Toch is er ook weer niet zo veel reden tot angst. Het draait op sociale media niet alleen om het genereren van aandacht. Sociale media vervullen voor organisaties zo veel meer functies die doorgaans weinig tot geen aandacht krijgen. Zo bieden ze organisaties ook een venster op maatschappelijke, technologische of morele ontwikkelingen die van belang zijn voor de bedrijfsvoering en maken platforms als LinkedIn het medewerkers gemakkelijk hun netwerk uit te breiden en contacten warm te houden.

### Drie stellingen

In dit artikel bespreek ik drie stellingen die organisaties kunnen helpen om een visie op sociale media te ontwikkelen die verdergaat dan het genereren van aandacht of het beschermen van reputatie. Dit artikel werpt licht op de veelheid aan rollen die medewerkers spelen op sociale media en de implicaties daarvan voor HRD. Deze rollen zijn ontleend aan een framework van communicatierollen dat ik samen met mijn Deense collega Vibeke Thojs Madsen heb ontwikkeld.

### **Stelling 1: medewerkers vertegenwoordigen de stem van de organisatie online**

Hoewel corporate socialemedia-accounts mogelijkheden bieden om online een stem te geven aan de organisatie zijn sociale media eerst en vooral voor en door gebruikers. Merken blijven online nog steeds de ongenode gast. De strategische agenda van merken is overduidelijk en dat verstoort de authenticiteit, open en transparante uitwisseling van standpunten. Natuurlijk hebben ook andere gebruikers strategische intenties. Echter, ook wanneer je verder nadenkt over wie of wat de organisatie is, kom je tot de conclusie dat het om mensen gaat. De meest gangbare wetenschappelijke definitie van een organisatie stelt dat een organisatie bestaat uit een groep mensen die samenwerkt aan een gezamenlijk doel. Communicatiemedewerkers bewaken natuurlijk de corporate stem online door officiële accounts te beheren en professioneel geproduceerde content te publiceren. Ook worden webcareteams

Sociale media vervullen voor organisaties zo veel meer functies die doorgaans weinig tot geen aandacht krijgen

getraind om zowel online de reputatie te managen als service te verlenen aan (klagende) gebruikers. Maar een organisatie heeft een veel bredere aanwezigheid op sociale media: de leden van de organisatie zijn doorgaans ook present op sociale media en maken zich via hun profielinformatie meestal ook kenbaar als organisatielid. Hoewel deze medewerkers niet per se een

officiële rol vervullen als woordvoerder, worden hun berichten door de buitenwereld vaak toch gewoon gezien als statements namens de organisatie. Daar doen disclaimers als 'alle berichten op dit account worden gemaakt op persoonlijke titel' niets aan af.

Hoewel medewerkers doorgaans niet verplicht worden om op sociale media te berichten over de organisatie, doen ze dat wel vaak. In 2016 deed ik met Ward van Zoonen onderzoek naar de gedragingen van medewerkers van allerlei organisaties op Twitter. Een groot gedeelte van alle tweets (36 procent om precies te zijn) die medewerkers publiceren, zijn werkgerelateerd. De meerderheid is dat dus niet. Maar een op de drie boodschappen zorgt nog steeds voor een aanzienlijke stroom aan communicatie die niet onder de directe controle valt van de communicatieafdeling en wel invloed kan hebben op de publieke meningsvorming. Juist omdat medewerkers vaak worden gezien als een redelijk betrouwbare bron (Edelman Trust Barometer, 2020). Door het initiëren en deelnemen aan onlinegesprekken over de organisatie, vervullen medewerkers een rol als ambassadeur van de organisatie.

Ten eerste kunnen zij de organisatie online promoten. Medewerkers die betrokken zijn bij de organisatie dragen de organisatie een warm hart toe en dragen dat ook uit. Uit bovenstaand onderzoek blijkt echter dat de tweets van medewerkers meestal niet direct over de organisatie gaan: een vrij groot gedeelte van de tweets gaat wel over werk, maar slechts een kwart van die werkgerelateerde tweets gaat specifiek over de organisatie. Ook is slechts 21 procent van die werkgerelateerde tweets positief verwoord. Waarschijnlijk proberen gebruikers hun professionele geloofwaardigheid

te behouden door zich online niet al te promotioneel uit te drukken.

Toch betekent dat niet dat dat hun uitingen geen invloed hebben op reputatie. Immers, medewerkers promoten niet alleen de organisatie, ze belichamen ook het organisatiemerk. Door zich op bepaalde manieren uit te drukken, laten ze zien wie of wat de organisatie is. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het respectvol bejegenen van anderen online, door slimme en inzichtelijke bijdragen te leveren aan een online debat, of door je grappig of gevat uit te laten. Organisatieleden worden vaak gezien als vertegenwoordiger van een organisatie en alle online gedragingen kunnen worden gegeneraliseerd naar een organisatiereputatie. Ook wanneer organisatieleden zich niet expliciet positief uitlaten over hun werkgever kunnen zij bijdragen aan de reputatie. Zo gaat een kwart van de werkgerelateerde tweets die we onderzochten over dagelijkse werkzaamheden. Sociale media geven buitenstaanders een inkijkje in de gang van zaken binnen een organisatie, hetgeen buitenstaanders helpt om een beeld te vormen van die organisatie.

Ten derde vormen medewerkers de ogen, oren en de stem van de organisatie wanneer die onder vuur ligt. Wanneer medewerkers zich sterk identificeren met hun werkgever, dan voelen zij zich ook geraakt door een organisatiecrisis. Met name wanneer onjuiste informatie de ronde doet op sociale media of wanneer op sociale media misleidende informatie de organisatie in een slecht daglicht stelt, zullen betrokken medewerkers een natuurlijke neiging hebben om het recht te zetten voor de organisatie. Natuurlijk zullen niet alle medewerkers zich altijd op een 'handige', effectieve manier optreden, maar wanneer een crisis op sociale media als een

bosbrand woedt, dan komt de organisatie doorgaans mannetjes tekort die in de vuurlinie kunnen staan. De grote hoeveelheid medewerkers die online actief zijn kunnen organisaties helpen om vroegtijdig deel te nemen aan dialogen en de angel mogelijk uit een discussie halen voordat de brand daadwerkelijk uitslaat.

**Stelling 2: aan het socialemediagedrag van medewerkers liggen allerlei identiteiten ten grondslag**

Hoewel het gedrag van medewerkers op sociale media dus van invloed kan zijn op de corporate reputatie is dat meestal niet de insteek van medewerkers. Gebruikers publiceren vaak boodschappen om hun identiteit uit te drukken. Zo gaan die boodschappen vaak over de hobby's en interesses van een persoon of de persoonlijke meningen en zegt de stijl vaak iets over de persoonlijkheid van de gebruiker. Zo kun je aan de tijdlijn van iemand goed zien of iemand cynisch, serieus, humoristisch of empathisch is. Identiteit is voor een belangrijk deel sociaal: mensen ontlenen hun persoonlijke identiteit voor een belangrijk deel aan hun lidmaatschap van allerlei groepen: familie, vrienden, een voetbalclub of een subcultuur (*skater* of *hipster*). Deze categorieën helpen zowel de gebruiker als het publiek om helder te krijgen wie iemand is. Zo kan ook het lidmaatschap aan een organisatie iemand helpen te bepalen wie hij of zij is. Omdat werk voor veel mensen een belangrijk onderdeel is van hun bestaan, posten ze vrij veel op sociale media over werk - en de manier waarop ze dat doen zegt wel iets over hoe professioneel iemand is. Ook de rol als organisatielid inspireert mensen soms tot het publiceren van content op sociale media.

Vaak zijn gebruikers ook wel min of meer bewust bezig om een indruk te wekken bij

hun publiek. Een goede indruk bij anderen verbetert het aanzien van de medewerker, wekt vertrouwen, versterkt relaties en kan carrièrekansen opleveren. De identiteit die zij online uiten, is natuurlijk niet altijd accuraat: gebruikers uiten natuurlijk vaak strategisch een geïdealiseerde identiteit om een positieve indruk te wekken bij publiek. Dat geldt zowel voor de indruk die zij van zichzelf wekken als de indruk die zij proberen achter te laten van de organisatie waar zij werken. Immers, een goede reputatie van de werkgever kan afstralen op de leden van die organisatie. Bovendien versterkt een goede organisatiereputatie de behoefte van medewerkers om zich te verbinden met die organisatie.

Ook wanneer organisatieleden zich niet expliciet positief uitlaten over hun werkgever kunnen zij bijdragen aan de reputatie

Nu is de manier waarop we onze identiteit uitdragen doorgaans situatiespecifiek. We laten op het werk andere aspecten van onze identiteit zien dan thuis in het gezin of in een vriendengroep. De moeilijkheid op sociale media is dat allerlei soorten publiek in potentie die boodschappen kunnen lezen. Waar we offline weten dat we ons anders horen te gedragen in de voetbalkantine dan in een sollicitatiegesprek of tijdens een eerste *date*, weet je op sociale media eigenlijk nooit precies wie je tegenover je hebt. Daar kom je zowel teamgenoten, familieleden, je toekomstige leidinggevende, als romantische partners tegen. Deze zogenaamde *context collapse* maakt het inzetten van sociale media ingewikkeld: op wie moet je je boodschap

nu afstemmen? Het is vaak moeilijk te bepalen welke informatie nu interessant is voor je publiek en welke toon je zou moeten aanslaan. Dit leidt tot het 'kleinste gemenedelereffect': mensen posten op sociale media vaak alleen datgene waarvan zij het idee hebben dat niemand er aanstoot aan zal nemen en waar iedereen wel een zekere interesse in zal hebben. Dat betekent dat zij niet echt zo spontaan zijn en zichzelf dus aanzienlijk censureren en, al is het vaak onbewust, een indruk construeren bij de ander.

## Wanneer medewerkers weten hoe sociale media werken, worden zij zich ook meer bewust van de consequenties van hun activiteit

Om organisatieleden bewust te maken van de (potentiële) consequenties van hun gedragingen op sociale media, hebben de meeste grote organisaties inmiddels uitgebreide richtlijnen ingevoerd. Toch blijven medewerkers tamelijk autonoom in wat ze online uitspoken. Dit gebrek aan controle op de communicatie op sociale media bezorgt de traditionele communicatiemanager vaak nachtmerries. Maar moeten organisaties nu bezorgd zijn over het verlies aan controle over de online communicatie? Op basis van de data hoeft dat niet. Slechts in drie procent van de tweets was er een negatieve ondertoon, die bovendien vaak constructief kritisch kan worden genoemd. Veruit de meerderheid van berichten, zo'n driekwart, is feitelijk. En, zoals eerder vermeld, is zo'n 21 procent positief van toon. Om het risico op blunders

te reduceren, kunnen organisaties twee dingen doen:

1. De digitale vaardigheden van medewerkers versterken: wanneer medewerkers weten hoe sociale media werken en wie daar actief zijn, worden zij zich ook meer bewust van de consequenties van hun activiteit.
2. De organisatie moet de sociale identificatie versterken: wanneer de organisatie-identiteit ook jouw identiteit is, ben je geneigd om in het belang van de organisatie te handelen en de organisatie te promoten en verdedigen.

### **Stelling 3: medewerkers zijn niet in de eerste plaats bezig met reputatiemanagement, maar vooral met kennismanagement**

Wanneer je naar de thema's kijkt waar medewerkers over tweeten, blijkt eens te meer dat medewerkers niet gezien moeten worden als promotiekanaal. Zij hebben het op sociale media niet in de eerste plaats over het organisatiemerk, maar vooral over hun vak. 41 Procent van de boodschappen ging over professionele onderwerpen, zoals professionele skills, technieken en andere ontwikkelingen in het vakgebied. Daarnaast berichten medewerkers in ongeveer een kwart van de boodschappen over wat ze op een werkdag doen ("Vanmiddag een event bijgewoond.").

Deze gespreksonderwerpen suggereren dat medewerkers op sociale media een belangrijke rol kunnen vervullen in het overbruggen van de kloof die er soms dreigt te ontstaan tussen organisaties en de samenleving. Medewerkers spelen een rol als 'informatiescout'. Ze halen op sociale media informatie op over de ontwikkelingen in hun vakgebied (denk aan LinkedIn bijvoorbeeld), maar ook over de denkbeelden die belangrijke *thought leaders*

hebben over zaken die van belang zijn voor de organisatie. Dat kan medewerkers helpen te begrijpen wat de belangrijkste nieuwste aandachtspunten zijn, waar kansen liggen voor de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en wat de maatschappelijke normen en verwachtingen zijn van het managen van deze issues. Zo zullen sociale media zeker een rol hebben gespeeld in het groeiende bewustzijn van medewerkers dat privacy en datadiefstal belangrijke overwegingen zijn in het datamanagement van organisaties. In organisaties ligt altijd het risico op de loer van 'groepsdenken': groepen mensen die zich sterk verbonden voelen met elkaar (denk: managementteams), kunnen een blinde vlek ontwikkelen voor maatschappelijke ontwikkelingen. Wanneer organisaties de bottom-upcommunicatie goed op orde hebben, kunnen medewerkers managers helpen deze valkuil te vermijden. Naast deze 'antennefunctie' kunnen onderlinge dialogen helpen om uit te vinden wat de organisatie aan moet met een dergelijk issue. In de wetenschappelijke literatuur wordt dat *sensemaking* genoemd. Zo is het constateren van een trend of een nieuw idee een ding, maar begrijpen wat dat kan betekenen voor je organisatie is een andere functie die medewerkers kunnen vervullen.

Tot slot gebruiken medewerkers sociale media voor het aangaan en versterken van hun persoonlijke relaties. Zo zien we dat medewerkers in 70 procent van de tweets anderen rechtstreeks aanspreken via @-mentions. Ze signaleren dat de informatie relevant is voor iemand en laten daarmee ook zien aan de ander te denken. Dat creëert een contactmoment dat mogelijk goed is voor de relatie tussen beiden. Deze relaties met experts, klanten, professionele partners, en potentiële collega's kunnen organisaties helpen in de toekomst.

### Een veelheid aan rollen

Medewerkers gebruiken sociale media meestal niet om aandacht te trekken of een ander te overtuigen van de reputatie van de organisatie: dat is slechts in zo'n tien procent van de berichten het geval. In plaats daarvan halen medewerkers professionele relaties aan en gebruiken ze sociale media voor kennismanagement. Deze functies wekken veel minder aandacht dan virale boodschappen, maar zijn voor het functioneren van organisaties wel degelijk van levensbelang. Daarom is het voor organisaties essentieel om verder te kijken dan de waan van de dag. Natuurlijk helpt het wanneer je een aantal medewerkers hebt die op sociale media aandacht genereren voor de organisatie: superambassadeurs. Deze medewerkers hebben veel volgers en zijn extreem zichtbaar. Maar ook wanneer medewerkers niet zo extravert zijn en niet in de openbaarheid willen treden in een ambassadeursrol, kunnen zij een belangrijke rol vervullen in het ontwikkelen van een netwerk, het verzamelen van strategische kennis en in het verbeteren van de omgevingsgevoeligheid van de organisatie. Dat is de stille kracht van sociale media: ze stellen medewerkers in staat om hun kennis up-to-date te houden, deze kennis binnen de organisatie te verspreiden en relaties te bouwen op sociale netwerken.

Wel vraagt dat veel van medewerkers. Ze worden geacht een veelheid aan rollen te spelen. Niet alleen moeten zij als online ambassadeur de organisatie promoten, verdedigen en de organisatiewaarden belichamen. Ook moeten zij hun ogen openhouden voor nieuwe kennis in de omgeving, bedenken wat dat betekent voor de organisatie en die op een relevante manier doorgeven aan anderen in de organisatie. Verder moeten zij relaties in hun netwerk opbouwen en onderhouden. Dit

alles vraagt veel communicatievaardigheden en vaardigheden op het gebied van issue- en kennismangement voor een groep medewerkers die daar in de meeste gevallen niet voor is opgeleid. Medewerkers hoeven geen influencer te zijn om de kracht van sociale media voor de organisatie te gebruiken, maar wel een Zwitsers zakmes! ■

### Referenties

- *Edelman Trust Monitor* (z.d.). Geraadpleegd op 9 juli, van <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relation. In *Big ideas in public relations research and practice*. Bingley: Emerald Publishing Limited.



***Joost Verhoeven is universitair docent aan de afdeling Communicatie en Cognitie van de Tilburg University. Hij specialiseert zich in medewerkerscommunicatie in het algemeen en ambassadeurschap, internal branding, interne sociale media, en motivatie in het bijzonder. Daarnaast is hij bestuurslid van merkinstituut SWOCC en lid van de stuurgroep Organizational Communication van NeFCA, de Nederlands-Vlaamse vereniging voor communicatieonderzoek.***



■ William de Kaste & Willem Masman & Donika Lushtaku & Pleun Lentink

# Influencers

## De betekenis ervan voor HRD

“Ik heb net oneindig veel tranen gelaten. Dat ik hier namens Nederland, maar ook namens mijn community mag staan,” zegt Nikkie de Jager op 22 mei in talkshow Op1. Nikkie is presentatrice van het Eurovisie Songfestival 2021 en vlogster met 13,8 miljoen volgers op YouTube. Een slimme zet van de organisatie om Nikkie toe te voegen aan het rijtje presentatoren. Het laat mooi de macht en kracht zien van *influencers* in het hedendaagse medialandschap. Die macht komt niet alleen door goede content, maar ook omdat marketingspecialisten hebben ontdekt hoe effectief influencers zijn in gedragsbeïnvloeding. Van die technieken kunnen HRD’ers nog heel wat opsteken.

In dit artikel willen we antwoord geven op de vraag: wat kunnen we als HRD'er leren van influencers? Daarvoor duiken we dieper in het begrip influencer. In de afgelopen tien jaar is vooral binnen de digitale marketing ervaring opgedaan met het inzetten van influencers. Door naar de werkwijze van influencers te kijken, verwachten we interessante lessen voor ons werk te leren. Onze inzichten hebben we in dit artikel langs de volgende vragen ingedeeld: Wat is een influencer? Welke typen influencers zijn te onderscheiden? Hoe gaan zij te werk? En wat kunnen we vanuit verschillende perspectieven over hen leren? We sluiten af met de vraag welke praktische tips te geven zijn voor HRD'ers. Na het lezen van dit artikel heb je dus basisinformatie over influencers en een aantal aanknopingspunten voor de eigen praktijk.

## Marketing ziet influencers als middel om een grote doelgroep via sociale media te bereiken

### Wat is een influencer?

Een wetenschappelijke definitie van het begrip is niet voorhanden. Wel zien we dat verschillende vakdisciplines het begrip influencer hanteren. Heel algemeen en abstract betekent influencer "een knooppunt dat onevenredig of opvallend belangrijk is in een complex systeem" (Pei, Wang, Morone & Makse, 2020). Vanuit een ecologische invalshoek zijn sommige soorten dieren en planten influencers, omdat het ecosysteem in elkaar klappt als zij wegvallen. Vanuit epidemiologisch perspectief is de persoon die veel andere mensen besmet een *superspreader* en daardoor ook een influencer. Marketing ziet influencers als

middel om een grote doelgroep via sociale media te bereiken. Zij betalen de influencer voor het promoten van een merk of nieuw product. Kartajaya, Kotler & Setiawan (2017,) definiëren influencers binnen sociale netwerken als volgt: "*Persons respected in their communities, who have a large group of committed supporters and audience*". Deze definitie sluit goed aan bij het werk van een HRD'er, omdat organisaties bestaan uit sociale netwerken van medewerkers.

### Welke typen influencers zijn te onderscheiden?

Wielki (2020) heeft gekeken naar de karakteristieken van digitale influencers en op basis daarvan een bruikbare taxonomie gemaakt. De mate waarin iemand influencer is, is met vier condities te bepalen:

1. Het aantal volgers die een influencer heeft. Binnen deze conditie zijn verschillende categorieën te maken, namelijk: beroemdheden (> 5 miljoen), top-influencers (> 500.000), macro-influencers (100-500.000, middenniveau-influencers (20.000 - 100.000), micro-influencers (< 20.000) en nano-influencers (1.000 - 10.000).
2. De motivatie van de influencer om te ondernemen. Hier gaat het om de categorieën: idolen, experts, activisten, artiesten en *lifestylers*. Binnen HRD zijn influencers vaak experts. Experts zijn autoriteiten binnen een vakgebied en dit komt door de aanwezige kennis of vaardigheden. Een expert levert kwalitatief hoogwaardige informatie en deelt dit via verschillende informatiekanaalen.
3. Het communicatieplatform dat de influencer gebruikt voor het delen van de informatie. In veel van de gevallen is sprake van social media als platform, waaronder Instagram, blogs, YouTube, Twitter en TikTok.

- Het type activiteiten die een influencer onderneemt. Het promoten van diensten en producten zijn taakgerichte activiteiten. Activiteiten gericht op het informeren van de volgers of delen van informatie zijn relationele activiteiten.

Wie zijn binnen HRD *influential* als expert? De TvOO-redactie was hier ook nieuwsgierig naar en heeft daarom een eigen onderzoek gedaan. De resultaten zijn samengevat in het artikel Hoe de TvOO Top 20 viraal ging (pagina 8).

### Drie perspectieven

Nu we iets meer helderheid hebben over wat influencers zijn, verleggen we de aandacht naar verklaringen voor waarom en wanneer influencers eigenlijk *influential* zijn. Dit doen we vanuit drie perspectieven die bruikbaar zijn voor HRD, namelijk de veranderkunde, sociale psychologie en communicatiekunde. Hierna geven we tips voor de toepassing in onze HRD-praktijk.

#### Veranderkundig perspectief

Veranderkunde is het op een bekwaame manier toepassen van kennis over veranderen (De Caluwé, z.d.). Influencers willen invloed uitoefenen op het gedrag van de volgers. Binnen de veranderkunde is een vergelijkbare functie aan *change-agents* gekoppeld. We staan kort stil bij de rol en functie van *change-agents* (zie kader).

#### **Change-agents: rol en functie**

Het veranderen in organisaties gebeurt in een constant proces van aanpassing en herijking van de "*rules and norms in use*" (Ostrom, 2009). Hierin kunnen verschillende medewerkers de rol van *change-agent* hebben, bijvoorbeeld leiders, opiniemakers, trainers, coaches,

consultants en enthousiaste individuen die de verandering ondersteunen. Medewerkers zijn *change-agents* als zij: "innovaties introduceren in een cliëntsysteem waarvan ze verwachten dat deze een gewenst, direct en verwacht effect hebben" (Rogers, 1995). Van de verschillende rollen die *change-agents* kunnen spelen, willen we twee functies uitlichten. Ten eerste zorgen *change-agents* voor de verspreiding van veranderingen en innovaties. Ten tweede zijn ze belangrijk in de validatie van nieuwe manieren van werken, waardoor deze veranderingen ook kunnen blijven plakken.

#### **Change-agents: netwerk**

Een gerichte en succesvolle verandering vraagt een mix van interventies en daarbij hoort het betrekken van invloedrijke medewerkers. Hoe herken je deze in een organisatie? *Change-agents* met een groot netwerk of met veel sterke verbindingen in de organisatie zijn efficiënter in het verspreiden van informatie en ideeën. *Change-agents* met veel formele of informele invloed als opiniemaker of normsteller zijn essentieel om initiatieven en nieuw ontstane gedragingen in de organisatie te valideren en bestendigen. Kotter (1995) spreekt over "*forming a powerful guiding coalition*". Dit zijn zeker niet alleen de directeuren en topmensen in het bedrijf, een succesvolle coalitie groeit steeds verder uit en omvat zowel formele (expliciete) als informele (impliciete) *change-agents*. Via bijvoorbeeld voorbeeldgedrag en het belonen van initiatieven van anderen kunnen zij een veranderingsproces op gang houden.

**Sociaal-psychologisch perspectief**

De psychologie bestudeert en onderzoekt het gedrag van mensen en de sociale psychologie gaat over de invloed die mensen op elkaar uitoefenen (Vonk, 2017). Hier bespreken we twee invalshoeken uit de sociale psychologie: de sociale leertheorie (observeren) en identificatie.

*Sociale leertheorie - afkijken*

De onderzoeken uit de sociale psychologie laten zien dat we al heel vroeg leren door naar het gedrag van anderen te kijken en dit gedrag te imiteren. Bandura (1986) is een belangrijke grondlegger van de sociale leertheorie, waarin leren door te observeren een belangrijke rol speelt. Volgens Bandura (1986) verloopt dit leerproces in vier stappen. De eerste stap is het waarnemen van gedrag. Dit is wat volgers van influencers ook vaak doen, zij observeren de acties van de influencer en op basis daarvan kan dit invloed hebben op het gedrag van de volgers. Belangrijk is dat de informatie voor de volgers beschikbaar en makkelijk vindbaar blijft. De tweede stap is het verwerken en opslaan van de informatie door de volgers. Als dit goed gaat, dan kunnen de volgers de aangeboden informatie makkelijk verwerken. Een derde stap is het kunnen reproduceren en toepassen in andere situaties. Influencers brengen vaak een beweging op gang waarin volgers elkaar beïnvloeden door de influencer in het eigen netwerk te delen. Mede door de make-upvlogs van Nikkie de Jager is er een bloeiende beweging ontstaan van volgers die met creatieve make-uptrends komen en elkaar onderling beïnvloeden. Als laatste en vierde stap zijn de reacties vanuit de omgeving belangrijk om te begrijpen wanneer iets echt aanslaat. Als de reacties positief zijn, dan is de kans op herhaling van het gedrag groter dan bij negatieve reacties. Ook de influencer kan het niet alleen, bevestiging vanuit de omgeving is belangrijk.

*Identificatie - ik ben de ander*

Identificatie is een psychisch proces waarbij een persoon zich één of meerdere kenmerken, eigenschappen of attributen van de andere persoon eigen maakt en zichzelf geheel of gedeeltelijk transformeert naar het model van deze ander (Psychoanalytisch Woordenboek, z.d.). Recent onderzoek (Hu, Min, Han, Liu, 2020) naar de manier waarop de digitale influencer de plakfactor van volgers kan beïnvloeden, suggereert dat er twee factoren van belang zijn voor het vergroten van de plakfactor, namelijk *wishful identification* en *parasocial relationships*. *Wishful identification* is de wens om te zijn zoals de ander die je volgt of die je als referentie neemt, en *parasocial relationships* zijn éénrichtingsrelaties. De volger heeft een persoonlijke relatie met de influencer, maar de influencer heeft geen notie van het bestaan van deze relatie met de volger. De onderzoekers geven praktische aanwijzingen voor influencers, zodat volgers ook langdurig blijven volgen. Het ingaan op reacties van volgers helpt bij het opbouwen van de relatie. Daarbij kunnen influencers een systeem van beloningen opzetten, waardoor volgers voordeel halen uit de relatie. Als laatste voorbeeld kan een influencer een eigen stijl (bijvoorbeeld kleding, inrichting huis) ontwikkelen voor het uitlokken van imitatiegedrag.

**Communicatiekundig perspectief**

Voor een influencer zijn sociale media een belangrijk communicatiekanaal. Daarbij vormen publieke bijeenkomsten met aandacht vanuit de media belangrijke activiteiten voor de influencer. We bespreken twee onderwerpen vanuit de communicatiekunde, namelijk overtuigende en multimediale informatie.

*Overtuigende informatie*

Hoe zorgen influencers dat ze overtuigend zijn? Hier zien we een combinatie van

technieken terug, waarbij de motivatie van de influencer een belangrijke drijfveer is. Maar, influencers hebben één overtuigingsmechanisme meestal gemeen en dat is het autoriteitsargument: omdat ik het zeg. Daarbij dient de informatie voor de volgers overtuigend te zijn. Dan is vervolgens de vraag, hoe het komt dat deze persoon overtuigend is. De zes overtuigingsprincipes van Cialdini (2009) geven hier handvatten voor. Ze worden vaak gebruikt als beginpunt voor marketingstrategieën op social media (zie tabel 1).

HRD'ers kunnen in samenwerking met marketingspecialisten binnen een organisatie werken aan zichtbaarheid en het aanbieden van overtuigende informatie voor de medewerkers.

#### *Multimediale informatie*

Vanuit communicatiekundig perspectief valt ook iets te zeggen over de wijze waarop influencers communiceren. Zoals gezegd, influencers zijn goed in het visualiseren (via foto en video) van de boodschap, waardoor deze direct en begrijpelijk is. Hierbij wordt ook veel aandacht besteed aan de begeleidende tekst, zodat deze passend is bij de afbeelding en ook de doelgroep direct aanspreekt. Vanuit onderzoek (bijvoorbeeld Mayer en Moreno, 2003) is bekend dat beeld en tekst in combinatie aan kracht winnen als zij elkaar aanvullen. Bij het schrijven van teksten voor een beeldscherm is het belangrijk de tekst goed te structureren (alinea en zinsopbouw), actief te schrijven en korte zinnen te gebruiken. Ook hierin zitten belangrijke lessen voor

Tabel 1. Zes overtuigingsprincipes (Cialdini, 2009)

Principes	Toelichting
1. Wederkerigheid	Ik doe iets voor jou (leuke content), wil jij daarom ook iets voor mij doen (mijn kortingscode gebruiken bij die winkel, zodat ik er ook iets aan verdien)? Volgers zijn vaak geneigd om producten die een influencer aanprijst te kopen, omdat ze voelen dat deze persoon ook iets voor hen doet. Hoewel de influencer dit vaak niet expliciet vraagt, voelt een volger zich toch geroepen om van de kortingscode gebruik te maken.
2. Sympathie 3. Sociale bewijskracht	Volgers nemen liever iets aan van mensen met wie ze zich identificeren en die ze vertrouwen. Als een influencer een bepaald product de hemel inprijst, dan raken volgers meer overtuigd van de waarde dan wanneer dit gedaan wordt door een verkoper. Onzekerheid over de uitkomst (is het product goed?) wordt gereduceerd, waardoor men sneller tot actie over gaat.
4. Consistentie 5. Commitment	Succesvolle influencers zorgen voor consistentie in de content die ze aanbieden, zowel op inhoud, juistheid als frequentie. Het doorzettingsvermogen en de inzet van de influencer geeft volgers een basis van vertrouwen: deze persoon is er voor mij.
6. Schaarste	Goede influencers geven volgers het gevoel dat er een unieke (schaarse) relatie bestaat tussen de influencer en de volger. Ook krijgen volgers mogelijkheden die een beperkte tijd of voor beperkte groep toegankelijk beschikbaar zijn, zoals een aanbieding, een meet and greet of een blik achter de schermen.

HRD-professionals, zeker bij het maken van digitale content.

## Gebruik influencers niet alleen om te 'zenden', maar ook als voelspriet

### Praktische tips

Vanuit de drie perspectieven ontstaat een breed palet aan aanknopingspunten om weer verder te denken. We hebben wat meer ideeën gekregen over waarom en wanneer influencers nu eigenlijk invloed hebben. Dit vatten we volgens de wetten van de sociale media samen als 'de drie tips voor succes.

- **Tip 1:** Onderzoek mogelijkheden om influencers in te zetten als strategie. Bijvoorbeeld door de vraag te stellen: wie kan een bepaald verhaal het beste vertellen? Of door actief ambassadeurs met een groot sociaal netwerk in te zetten als interventie, zodat kennis of gedrag verder verspreid raakt naar mensen die niet direct in een interventie betrokken waren. Dit vereist een goed beeld van de onderlinge relaties tussen medewerkers binnen de eigen organisatie.
- **Tip 2:** Stel influencers in staat om overtuigende informatie te verspreiden voor het bereiken van doelen. Zo kan de HRD-afdeling zich via de influencer als betrouwbare en deskundige partner presenteren. Van influencers kunnen we leren dat deze presentatie vraagt om een integrale branding, zodat er een wederkerige relatie kan ontstaan tussen de boodschapper en ontvanger. Voorwaarde hiervoor is een consistente

en herkenbare beeldtaal met behulp van verschillende communicatiekanalen.

- **Tip 3:** Gebruik influencers niet alleen om te 'zenden', maar ook als voelspriet. Via de influencers en de reacties van medewerkers op deze influencers kan een HRD'er waardevolle informatie opdoen over de behoeften die er zijn en de ervaren impact die HRD maakt. ■

### Referenties

- Bandura, A. (1985). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Hoboken: Pearson Education.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence* (5de ed.). New York: HarperCollins Publishers.
- De Caluwé, L. (z.d.). *Léon de Caluwé*. Geraadpleegd op 9 juli 2021, van <http://www.decaluwe.nl>
- Hu, L., Min, Q., Han, S., & Liu, Z. (2020). Understanding followers' stickiness to digital influencers: - - - The effect of psychological responses. *International Journal of Information Management*, (54), 102169.
- Kartajaya, H., Kotler, P., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. (p. 132). Wiley: East Orange.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mayer, R. E., & Moreno, R. (2003). Nine Ways to Reduce Cognitive Load in Multimedia Learning. *Educational Psychologist*, 38(1), 43-52.
- Ostrom, E. (2009). *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*. Stockholm: Nobel Prize Lecture.
- Pei, S., Wang, J., Morone, F., & A Makse, H. (2020). Influencer identification in dynamical complex systems. *Journal of Complex Networks*, 8(2).
- *Psychoanalytisch Woordenboek*. (z.d.). Identificatie. Geraadpleegd

op 9 juli 2021, van <https://www.psychoanalytischwoordenboek.nl/lemmas/identificatie/>

- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Umit Kucuk, S. (2009). Consumer empowerment model: from unspeakable to undeniable. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(4), 327-342.
- Vonk, R. (2017, 4e druk). *Sociale Psychologie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Wielki, J. (2020). Analysis of the Role of Digital Influencers and Their Impact on the Functioning of the Contemporary On-Line Promotional System and Its Sustainable Development. *Sustainability*, 12(17). 1-20.



**William de Kaste is adviseur en hoofddocent op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen bij de bachelor Learning and Development in Organisations. Hij hanteert een 'evidence-informed' manier van werken en is gericht op kwaliteit. Veel organisaties en L&D-experts vragen zijn advies op basis van zijn rijke en jarenlange L&D-ervaring. Hij is expert op adviseren, ontwerpen, leerpsychologie, 'learning analytics', onderwijsinnovatie en persoonlijk leiderschap.**



**Donika Lushtaku volgt de bachelor Learning and Development in Organisations. Daarnaast is ze werkzaam bij een opleidingsinstituut gericht op NLP, hypnose en persoonlijke ontwikkeling. Haar aanpak is zowel mensgericht als resultaatgericht: samen leren, ieders potentie ontdekken en ontwikkelen.**



**Pleun Lenting volgt de bachelor Learning and Development in Organisations. Daarnaast brengt ze tijd door op verschillende sociale mediakanalen. Waarmee up-to-date blijft van wat er speelt in haar omgeving.**

**Willem Masman is lid van de redactie van TvOO**



■ Michaël van Damme

# Van een gabber kun je leren

## Over viraal gaan met een nieuwe bedrijfscultuur

Onlangs zag ik een YouTube-filmpje dat viraal is gegaan. Het filmpje was een opname van een danswedstrijd op een festival ergens in Vlaanderen. Maar het was niet zomaar een danswedstrijd. Het was een hakwedstrijd. En met hakwedstrijd, bedoel ik 'hakken' als in 'Hakkuuh', de favoriete dansstijl van jonge, kale mannen in de jaren '90, in de volksmond ook wel gabbers genoemd.

In het filmpje zie je twee gabbers het tegen elkaar opnemen voor een jury en een publiek van enkele honderden mensen. De ene gabber is wat loom en doet iets dat vaag op hakken lijkt, terwijl de andere er duidelijk voor gaat en mogelijk zelfs wat extra hulpmiddeltjes heeft gebruikt om beter te presteren. Maar wanneer de jury haar beslissing bekendmaakt, blijkt dat niet de gabber won die er helemaal voor ging, maar wel die lome hakker. Totaal onverwacht. Nu, het is wat er na die beslissing van de jury gebeurt waardoor het filmpje viraal is gegaan. Oordeel vooral zelf, al is de titel van het filmpje wel een weggever: *Hardcore Raver In Tears After Losing Epic Dancebattle*. Intussen werd het al meer dan 12 miljoen keer bekeken. Het ging zelfs zo viraal dat een Chinese rockband uit Wuhan er hun bandnaam van maakte.



De qr-code linkt door naar het filmpje *Hardcore Raver In Tears After Losing Epic Dancebattle* op YouTube, dat je ook kunt bekijken via <https://www.youtube.com/watch?v=kVHi2kJLXVo>.

### Spoiler alert

Wel, ik moet iets bekennen. Maar ik waarschuw je wel, het neemt mogelijk de magie weg van het filmpje. Laten we afspreken dat we mijn bekentenis onder ons houden. Hier komt 'ie: de gabber uit het filmpje die de wedstrijd verliest en in tranen uitbarst... dat ben ik.

Oké, misschien moet ik dit even toelichten. Voor alle duidelijkheid: ik loop in het dagelijks leven niet rond in die bomberjack met mijn *Neophyte*-pet en bloemsuiker aan m'n neus. De gabber is een act die ik doe. Mijn hobby is improvisatie en stand-upcomedy. Ik maakte de afgelopen 20 jaar deel uit van een improvisatie-comedygezelschap en daaruit ontstonden verschillende acts. Eén van die acts is Radio Topkaas, waarmee ik onder andere in een personage als gabber op festivals 'stiekem' drugs deal en mensen aanzet tot hakken. Geen paniek, de 'drugs' zijn gewoon muntjes die ik gratis uitdeel. Met die act staan we op allerlei podia, van lokale festivals tot onze jaarlijkse afspraak op Pukkelpop.

De truc van de gabber is dat mensen niet goed weten of het een act is. De meeste mensen denken dat mijn personage echt is. In het bewuste filmpje ben ik echter de enige acteur. Er is verder niet echt iets in scène gezet. Het publiek, de andere deelnemer en de miljoenen YouTube-kijkers denken dat ik een echte gabber ben die deelneemt aan de wedstrijd. En het is juist daarom dat het filmpje viraal ging, omdat mensen denken dat het echt is. Want het moment dat mensen weten dat de gabber een acteur is, neemt het plots heel wat magie weg van het filmpje. Sorry daarvoor. Maar het blijft ons geheimpje. Laat de rest van de wereld maar meegaan in het idee dat alles in het filmpje echt is.

### Een schone lei

Maar wat is nu eigenlijk mijn motivatie om deze bekentenis openbaar te maken en met jullie te delen? Waar zit nu de link met het bedrijfsleven? En wat weet een gabber nu überhaupt over bedrijfscultuur? Ik weet dat de eerste indruk nogal bepalend is. Maar sta mij toe opnieuw te starten met een schone lei. Ik ben in het dagelijks leven dus geen fulltime gabber, maar wel een psycholoog. Geen therapeut, voor alle duidelijkheid, maar een experimenteel psycholoog. Wij zijn de psychologen die experimenten doen met mensen om gedrag beter te leren begrijpen. Ook beter bekend als 'gedragswetenschappers'. In het kader van mijn promotieonderzoek

## Wat weet een gabber nu überhaupt over bedrijfscultuur?

deed ik heel wat experimenten om creativiteit en innovatie in teams en organisaties beter te begrijpen. Inderdaad, die hakkende gabber is stiekem een gedragswetenschapper die promotieonderzoek deed naar innovatiecultuur...

Ik ben trouwens niet de enige die dit soort onderzoek doet of deed. Er is eigenlijk bijzonder veel wetenschappelijke kennis rond creativiteit, innovatie en cultuur in teams en organisaties. Alleen blijft al die kwalitatieve kennis vooral liggen in de kelders van onze universiteiten. En dat is spijtig. Want we zien de inzichten van al dat onderzoek niet doorsijpelen tot in de praktijk. Dat is dan ook de reden dat ik samen met een vriend, een spin-off van

de Universiteit Gent oprichtte in 2015. Met ons bedrijf zijn we voltijds bezig om wetenschappelijk onderbouwde kennis en inzichten rond gedrag, innovatie en organisatiecultuur te vertalen en toe te passen in de praktijk. Met andere woorden, ik ben dagelijks onderbouwde metingen aan het doen van team- en bedrijfsculturen. Ik werk samen met werknemers, leidinggevendenden of directies om strategieën te bepalen waarmee we innovatie of cultuurverandering bij hun team, afdeling of organisatie gaan stimuleren. Daarnaast dragen we ook nog steeds bij aan het wetenschappelijk onderzoek. Momenteel hebben we een promovendus in dienst die onderzoek doet naar de onderliggende mechanismen van cultuurverandering. En daar wil ik het graag met jou over hebben. Want dat is waar het filmpje van de gabber ons iets over kan leren.

### De innovatieambassadeurs

We zien heel wat organisaties worstelen met cultuurverandering. Cultuur is ook een vaag gegeven dat weinig tastbaar is. Iedereen spreekt er wel over, maar het is niet altijd even duidelijk wat het nu juist is. Laat staan om het te gaan veranderen. Organisationscultuur wordt in de literatuur gedefinieerd als een gedeelde set van waarden, overtuigingen en praktijken die het gedrag van werknemers vormen en sturen (Schein, 1985).

Laat ons eerst eens kijken hoe de verandering van zo'n gedeelde set waarden vandaag de dag typisch aangepakt wordt. Ik schets even een gangbare manier van aanpak. Er zijn uiteraard verschillen tussen organisaties, maar ik schep graag even een gemeenschappelijk beeld van een klassieke aanpak. Organisaties werken meestal met hun eigen set van

waarden, zoals 'ondernemerschap', 'duurzaamheid' of 'innovatie'. Alleen stellen leidinggevendenden vaak vast dat gedrag in lijn met die waarden eigenlijk nog onvoldoende te zien is in de organisatie. Dus willen we er werk van maken en dat gewenste gedrag gaan versterken. We gaan bijvoorbeeld 'innovatiecultuur' versterken in onze organisatie.

En hoe gaan we dat doen? Wel, we kondigen op een event met alle medewerkers aan dat innovatie een speerpunt wordt voor onze organisatie. We communiceren naar alle leidinggevendenden en medewerkers dat we samen meer aandacht moeten hebben voor innovatie. We verspreiden boodschappen op posters waarmee we vertellen dat innovatie voor ons belangrijk is. We organiseren workshops rond innovatie en we gaan zelfs nog een stap verder: we maken van enkele medewerkers innovatieambassadeurs. Hun taak is om innovatie in hun omgeving op te merken en te stimuleren.

Op het eerste gezicht klinkt deze aanpak logisch en efficiënt te zijn om innovatiecultuur te gaan versterken. Eigenlijk is het onderliggende idee om innovatief gedrag viraal te maken in de organisatie. Door erover te communiceren en innovatieambassadeurs te plaatsen, willen we alle medewerkers gaan besmetten met innovatief gedrag. Alleen zijn er vanuit gedragswetenschappelijk oogpunt toch problemen met deze aanpak.

Voordat ik die problemen en de bijbehorende oplossingen toelicht, doe ik graag nog eerst even aan verwachtingsmanagement. Cultuurverandering is niet eenvoudig en de wetenschap biedt geen magische

oplossingen of trucjes waarmee je plots je hele cultuur kan veranderen. Maar onderzoek biedt wel inzichten over de werking van cultuurveranderingen. Het zijn die inzichten die ik je graag als handvaten aanreik. Niet met de belofte dat die cultuurverandering even vlot zal verlopen als een huppeltocht door een zomers bloemenveld, wel met de belofte van een meer strategische kijk op cultuurverandering.

Om het probleem van de beschreven virale aanpak voor cultuurverandering duidelijk te maken, daag ik je uit om het volgende eens uit te testen bij een groep mensen. Wanneer je een volgende keer voor een groep mensen staat, stel ze dan eerst eens de volgende vraag: Wie lacht er hier graag? Ik vermoed dat de meesten, zo niet iedereen, wel zal bevestigen dat ze graag lachen. Maar daarna vraag je hen dit: Oké. Als iedereen hier aanwezig graag lacht, doe dan eens een keer iets grappigs. Ik verzeker je een lange, ongemakkelijke stilte. Geloof mij, ik spreek uit ervaring. Is dat niet gek? Iedereen lacht toch graag, maar als je ze vraagt om iets grappigs te doen, dan wil niemand dat doen. Wat is daar aan de hand?

Als je erover nadenkt, vragen we met innovatie eigenlijk net hetzelfde van mensen. Iedereen geeft aan dat ze vernieuwing en innovatie belangrijk vinden, maar als je mensen vraagt om nieuwe ideeën aan te reiken, uit te werken en uit te gaan testen, dan springen ze er niet op. Hoe kan dat nu? Wel, volgens mij spelen er hier twee zaken. Ten eerste maken we de verkeerde inschatting dat mensen graag innoveren. Ten tweede neemt het expliciet aankondigen van bijvoorbeeld innovatie de magie die het

besmettelijk maakt net weg. Laat ons beginnen bij het eerste.

### **Onze stiekeme haat voor innovatie**

Eigenlijk houden mensen niet van innovatie, dat lijkt alleen maar zo. We denken dat mensen wel houden van innovatie, omdat we ervan uitgaan dat mensen rationele wezens zijn. We denken onterecht dat wanneer het voor iedereen duidelijk is dat innovatie echt belangrijk is, dat mensen zich daar automatisch

Wanneer je gedrag viraal wilt laten gaan, moet je zeker zijn dat het snelle denken van mensen mee aan boord is

gaan naar gedragen. Maar als er nu iets is wat gedragswetenschappers al decennia lang aantonen, dan is het dat we allesbehalve rationele wezens zijn. We zijn geen machines die logische 'als-dan'-regels volgen. We zijn maar voor een deel rationeel. Dat rationele deel staat beter bekend dan ons trage denken. Het wordt traag genoemd omdat het enorm veel inspanning en redeneervermogen vergt om rationeel te denken.

Maar er is gelukkig ook een ander deel in ons denken dat niet echt rationeel of bewust werkt: ons snelle denken. Zoals de naam doet vermoeden, werkt ons snelle denken automatisch op basis van positieve of negatieve associaties. Ons trage denken bepaalt wat we zeggen, terwijl het snelle denken bepaalt wat we doen. Ik kan bijvoorbeeld op basis van mijn trage denken perfect rondbazuinen hoe belangrijk ik gezonde voeding wel

vind, maar tegelijk mezelf stiekem toch nog steeds volproppen met koekjes. Simpelweg omdat mijn snelle denken nog steeds een positieve associatie heeft met koekjes. Die wisselwerking maakt dat mensen geen volledig rationele machines zijn. Het maakt dat we niet altijd doen wat we zeggen en zeggen wat we doen (Stanovich & West, 2000; De Neys, 2017).

Waarom is dit nu relevant voor organisatiecultuur? Wanneer je gedrag viraal wilt laten gaan, moet je zeker zijn dat het snelle denken van mensen mee aan boord is. Want het zijn net die positieve associaties die iets besmettelijk maken. Dus wanneer medewerkers positieve associaties leggen met het gewenste gedrag, zullen ze ook gemakkelijk dat gewenste gedrag te stellen. Alleen gaan we er soms verkeerdelijk van uit dat iedereen een positieve associatie met iets als innovatie heeft. Eigenlijk is dat niet zo. We lachen bijvoorbeeld wel graag, maar iets grappigs doen neemt allerlei sociale risico's en onzekerheden met zich mee. Daardoor kan iets grappigs doen eerder negatieve associaties met zich meebrengen. Met innovatie is het niet anders.

Van innovatie zeggen we ook allemaal dat we het belangrijk en geweldig vinden. Maar in dat geval is het vooral ons trage denken dat spreekt. Onderzoekers toonden aan dat ons snelle denken eigenlijk helemaal niet houdt van innovatie (Mueller et al., 2012). En als je erover nadenkt, is dat wel begrijpelijk. Innovaties nemen nu eenmaal ook veel meer risico, veel meer werk en onzekerheid met zich mee. Allemaal zaken waar we niet meteen positieve associaties mee hebben. Dat maakt dan ook dat we wel zeggen dat we innovatie belangrijk vinden, maar in ons gedrag niet altijd kiezen voor de

innovatieve opties.

Dit kan onschuldig klinken, maar het heeft wel degelijk grote gevolgen. Want wanneer organisaties aan de grote klok hangen dat ze innovatie belangrijk vinden, zien medewerkers dat niet terug in het gedrag van hun collega's of leidinggevendenden. Innovatieve ideeën botsen bovendien op bureaucratische procedures die ze ondermijnen (Hirst et al., 2011). Op het einde van de rit wordt meer dan 95 procent van alle innovatieve ideeën en initiatieven uiteindelijk afgewezen. Het creëert een averechts effect. En dan is er nog een probleem: het expliciet aankondigen van innovatief gedrag, neemt nu net de magie weg die het viraal kan maken.

### De grote klok en de kleine impact

Door iemand tot 'innovatieambassadeur' te benoemen, wordt alles wat hij of zij doet of zegt plots bekeken in het licht van die rol. Het expliciet aankondigen versterkt zo al die stiekeme negatieve associaties. En iets dat negatieve associaties met zich meebrengt, daar blijven mensen nu net liever van weg. Als je iemand ziet hoesten en kuchen, ga je die waarschijnlijk net mijden. Wat dan wel om innovatief gedrag besmettelijk te maken?

Wel, stel nu dat ik niet aankondig dat ik iets grappigs ga doen, maar gewoon spontaan en onaangekondigd iets grappigs doe. Is de kans op lachen dan niet plots veel groter? Is het ook net niet daardoor dat het filmpje van de gabber viraal ging? Was de titel van het filmpje: *Actor fakes tears after losing dance battle*, dan zou het waarschijnlijk beduidend minder viraal zijn gegaan. Wanneer er negatieve associaties met iets gepaard gaan, verspreidt het zich niet door de symptomatische dragers (Rosberg et al., 2016). De

mensen die hoesten en kuchen. Die gaan we net vermijden. Maar het zijn de asymptomatische dragers die de grootste verspreiders zijn. Zij die wel besmet zijn, maar niet luid hoesten en kuchen.

Als we naar het voorbeeld kijken van 'innovatieambassadeurs', dan zijn dat eigenlijk symptomatische dragers. Zij hoesten en kuchen innovatie in het rond, maar daar lopen mensen nu net van weg. Kunnen we van hen geen asymptomatische dragers maken? Mensen die wel besmet zijn met innovatief gedrag, maar niet luid hoesten en kuchen?

### Undercover innovators: asymptomatische verspreiders van cultuur

Die asymptomatische verspreiders noemen we geen innovatieambassadeurs, maar *undercover innovators*. Deze medewerkers leiden we op met inzichten rond groepsdynamica en voorzien we met bestaande, wetenschappelijk onderbouwde technieken om teams beter en innovatiever te laten samenwerken. Ze leren daarbij hoe ze anderen beter kunnen overtuigen en betrekken bij nieuwe projecten. Ze leren dat ze geen *brainstorms* moeten organiseren en niet hoeven te praten over innovatie, maar dat ze simpelweg samen 'experimenteren' of 'oplossingen uitproberen'. Hun collega's kennen hen niet als undercover innovators, maar gewoon als hun collega.

Door het niet meer expliciet te benoemen en het aan de grote klok te hangen, omzeilen ze de negatieve associaties die ermee gepaard gaan. We veranderen daarbij de attitudes, normen en gedragingen die een cultuur opmaken, zonder dat aan te kondigen. In plaats te focussen op het aankondigen van het gewenste gedrag, willen we het gewenste

gedrag op de werkvloer vooral tonen. Zo behouden ze de magie van het innoveren en maken ze het net besmettelijker.

Wat we hier voorstellen is zeker geen magische oplossing, waardoor cultuurverandering plots een *walk in the park* wordt. Maar het is wel een *educated guess*, gebaseerd op inzichten vanuit de gedragswetenschappen (Wo, et al, 2019). Een *educated guess* die we momenteel samen met de Universiteit Gent aan het valideren zijn en waarmee we in de praktijk experimenteren.

### Nu sta jij op het podium

Nu is het aan jou. Niet om te hakken voor publiek, maar mogelijk wel met de opdracht om je publiek mee te krijgen om innovatiecultuur of ander bepaald gedrag te gaan versterken. Want dit geldt niet alleen voor innovatie, maar eigenlijk voor elke verandering waarbij je een bias kan

Het expliciet aankondigen van innovatief gedrag, neemt nu net de magie weg die het viraal kan maken

verwachten. Veranderingen waar we, ook al zeggen we dat we het belangrijk vinden, stiekem toch negatieve associaties mee hebben. Denk maar aan zaken als gezonde keuzes maken, duurzaamheid of zelfs geluk (Livni, 2018, en Stillman, 2019).

Mogelijk ben je zelf ook betrokken bij zo'n verandering. Misschien ben je zelf wel gebombardeerd tot innovatie manager, change-agent of geluksambassadeur.

Overweeg eens om het pad van de subtiliteit te bewandelen. Hang eens niet alles aan de grote klok en kondig het eens niet groots aan. Denk liever na hoe je net het gewenste gedrag kunt ondersteunen, stimuleren en tonen in concrete daden. Hoe je invloedrijke figuren erbij kunt betrekken en hen kunt inschakelen als undercover innovators zonder het expliciet te benoemen. Hoe je de magie kunt behouden om het besmettelijk te maken. Denk eens aan die gabber die eigenlijk een acteur is, maar die juist viraal gaat door de daden die hij als gabber stelt en omdat mensen geloven dat hij een echte gabber is. Wie had gedacht dat er iets te leren viel uit een filmpje van een gabber die een danswedstrijd verliest? *Hardcore raver goes nuts, after teaching viral lesson.*

### Referenties

- De Neys, W. (Ed.). (2017). *Dual process theory 2.0. Current issues in thinking and reasoning*. Londen: Taylor & Francis Ltd.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.
- Livni, E. (2018, 21 december). *A Nobel Prize-winning psychologist says most people don't really want to be happy*. Quartz. Geraadpleegd op 14 juli 2021, van <https://qz.com/1503207/a-nobel-prize-winning-psychologist-defines-happiness-versus-satisfaction/>
- Mueller, S. M., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2012). How outstanding leaders lead with affect: An examination of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *Psychological*

*Science*, 23, 13-17.

- Rosenberg, B. D., & Siegel, J. T. (2018). A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science*, 4(4), 281.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and brain sciences*, 23(5), 645-665.
- Stillman, J. (2019, 16 mei). *Nobel Prize-Winning Psychologist: Most People*

*Don't Want to Be Happy (and That's Smart)*. Inc. Geraadpleegd op 14

juli 2021, van <https://www.inc.com/jessica-stillman/nobel-prize-winning-psychologist-chasing-happiness-wont-make-you-happy.html>

- Wo, D. X., Schminke, M., & Ambrose, M. L. (2019). Trickle-down, trickle-out, trickle-up, trickle-in, and trickle-around effects: An integrative perspective on indirect social influence phenomena. *Journal of Management*, 45(6), 2263-2292.



**Michaël van Damme is gedragswetenschapper. Hij heeft expertise in groepsdynamica, gedrags- en cultuurverandering en startte een spin-off van de Universiteit Gent: *The Forge*. Daarmee vertaalt hij onderbouwde kennis naar tools, technieken en interventies die toepasbaar zijn in organisaties. Michaël is ook een ervaren keynote-spreker met jarenlange ervaring in improvisatie- en stand-upcomedy.**





## **Transfer van training**

*Jolanda Botke*

58

## **De kunst van samen bepalen wat goed is**

Goed werk door opgabegericht teamleren

*Freerk Wortelboer & Tom van Oeffelt &*

*Manon Ruijters*

64

## **De veranderaar als 'patient zero'**

Virale organisatieverandering

*Thijs Homan*

72



■ Jolanda Botke

# Transfer van training

Als organisaties investeren in opleidingen en trainingen van medewerkers, dan doen ze dit omdat ze ervan uitgaan dat het opleiden de organisatie ten goede komt. Om dat effect te bereiken, moeten de vaardigheden uit de training in de organisatie uitgerold worden. Deze 'transfer van training' is de achilleshiel van leren en ontwikkelen in organisaties. Als medewerkers er niet in slagen de kennis en vaardigheden die ze in een opleiding of training hebben geleerd in de praktijk te benutten, levert de opleiding of training uiteindelijk niks op. Ik beschrijf het transferonderzoek dat ik in de afgelopen jaren deed en drie belangrijke lessen daaruit voor organisaties.

## Onderzoek naar transfer van softskillstraining

In het kader van mijn promotieonderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam deed ik tussen 2015 en 2020 drie studies over transfer van training naar werk. De eerste studie was een review van bestaande literatuur over transfer van soft skills. Onder soft skills versta ik zowel intrapersonlijke vaardigheden (zoals zelfmanagement), als interpersoonlijke vaardigheden (zoals interactie met anderen). Hoewel transfer geen nieuw thema is in de wetenschap, wordt er relatief weinig onderzoek gedaan in organisaties. Als je in Web of Science, één van de belangrijkste wetenschappelijke databases, zoekt naar artikelen met de trefwoorden 'transfer' en 'training' vind je 862 artikelen. Echter, maar ongeveer 12 procent van die artikelen gaat over transferonderzoek in organisaties. De rest gaat over transfer in de schoolcontext. Die schoolcontext is echter niet te vergelijken met een bedrijfsmatige omgeving. Nog minder artikelen gaan specifiek in op transfer van soft skills, terwijl er door organisaties wel een steeds grotere waarde wordt toegekend aan het hebben medewerkers met de juiste soft skills (Deming, 2017).

## Een stapsgewijs transfermodel

In de reviewstudie richtte ik me op het posttraining transferproces. Dat wil zeggen: wat gebeurt er als medewerkers naar een opleiding of training zijn geweest en terugkomen op het werk? Ze hebben als het goed is in de opleiding of training de vaardigheden geleerd en geoefend, maar hoe verloopt de transfer naar het werk en hoe beïnvloedt de werkcontext die transfer? Op basis van het *Ability Motivation Opportunity*-model (Appelbaum et al., 2000) en 34 artikelen over transfer van soft skills gepubliceerd in de afgelopen 30 jaar, presenteer ik in de reviewstudie een transfermodel dat uit drie fasen bestaat (Botke et al., 2018).

De eerste fase is 'motivatie voor transfer'. De medewerker moet van plan zijn en de urgentie voelen zijn om het geleerde te gaan toepassen in de werkpraktijk. Vervolgens moeten de vaardigheden ook daadwerkelijk gebruikt worden (fase 2). Het oefenen met de vaardigheden zou vervolgens moeten (of kunnen) leiden tot het effectief gebruik ervan, dat wil zeggen, de vaardigheden leiden tot een verbeterde prestatie (fase 3).

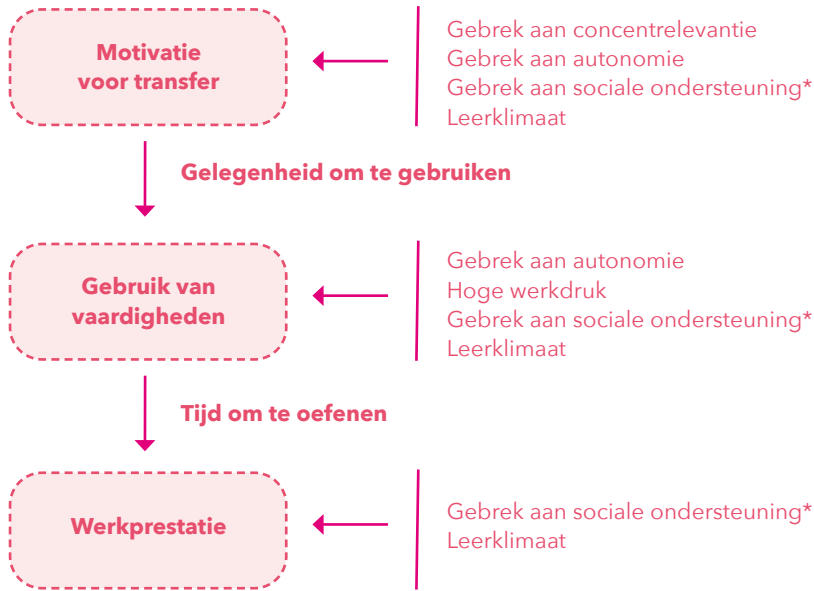
Wat gebeurt er als medewerkers naar een opleiding of training zijn geweest en terugkomen op het werk?

## Elke transferfase heeft zijn eigen beïnvloeders

Uit de reviewstudie bleek daarnaast dat elke fase heeft zijn eigen beïnvloeders heeft (Botke et al., 2018, zie figuur 1). Zo heeft werkdruk vooral een (negatief) effect op het gebruiken van de nieuwe vaardigheden en heeft 'contentrelevantie' (in hoeverre denken medewerkers dat de inhoud van de training relevant is voor hun werk) invloed op de motivatie om vaardigheden te gaan gebruiken. Ook blijkt uit de reviewstudie hoe belangrijke de sociale context is voor transfer: zowel collega's als leidinggevenden kunnen een positieve en een negatieve invloed hebben op transfer. Daarbij valt op dat voor specifiek gedrag van de leidinggevende (bijvoorbeeld feedback geven, aanmoedigen, waarderen) in bepaalde fasen belangrijk is.

## De invloed van training op de prestatie van de organisatie

Het is bekend dat veel organisaties graag willen weten hoe een interventie bijdraagt aan succes op organisatieniveau. Uit onderzoek blijkt echter dat het wel met enige zekerheid



\* Specifiek gedrag van de leidinggevende is belangrijk

Figuur 1. Post-training transferfasen en de invloed van de werkomgeving

te meten is of een training invloed heeft op de prestatie van een individu. En het is ook wel duidelijk dat een betere individuele prestatie in het algemeen een positieve invloed heeft op de prestatie van de organisatie. Maar er zijn zo veel andere factoren die invloed hebben op die prestatie van een organisatie, dat het effect van een interventie hierop niet te duiden is (Tharenou et al., 2007). Om die reden liet ik het organisatieniveau buiten mijn model en mijn onderzoek.

**Het effect van een training mentale kracht**

Als vervolg op de reviewstudie vonden twee effectonderzoeken plaats bij de politie. Beide onderzoeken hadden betrekking op de training mentale kracht. In de tweedaagse training leren politieprofessionals zes mentale vaardigheden die hen kunnen ondersteunen bij het professioneel handelen in stressvolle situaties. Het gaat om de vaardigheden

doelen stellen, visualisatie, aandachtscontrole, energiemangement, gedachtencontrole en actie-reflectie. Elke vaardigheid wordt in de training uitgelegd en geoefend. In het eerste effectonderzoek onderzochten we aan de hand van het transfermodel uit figuur 1 het post-training transferproces van deze training in een steekproef van 155 rechercheurs (Botke et al., 2019). Zij vulden voor, direct na en drie maanden na de training een vragenlijst in.

**Transfer in de politiepraktijk - deel 1**

We vroegen de rechercheurs of ze mentale vaardigheden gebruikten en keken of dit gebruik invloed had op hun professionele betrokkenheid en op hoe ze om konden gaan met werkdruk (onze twee prestatiemetingen). Professionele betrokkenheid gaat over de balans kunnen houden tussen betrokkenheid en distantie in het werk. Uniek voor transferonderzoek was dat we het gebruik van

vaardigheden en de daaruit voorkomende prestatieverbetering in twee verschillende situaties uitvroegen: een individuele werksituatie en een teamsituatie.

Uit het onderzoek bleek dat de vaardigheden inderdaad gebruikt werden en dat motivatie voor transfer een belangrijke voorspeller was van dit gebruik. Echter alleen in de individuele situatie leidde het gebruik van de vaardigheden tot aantoonbaar meer professionele betrokkenheid. Bij de andere prestatiemetingen (professionele betrokkenheid in teamcontext en omgaan met werkdruk in individuele situatie en teamcontext) zagen we wel ontwikkelingen in de goede richting, maar konden we geen significant effect van de training vaststellen.

We onderzochten ook de invloed van het gedrag van de leidinggevende op het transferproces. Dat gedrag bleek in ons onderzoek invloed te hebben op om kunnen gaan met werkdruk. Een opvallende uitkomst was dat emotionele ondersteuning van een leidinggevende direct na de training (bijvoorbeeld als leidinggevende aangeven dat je vertrouwen hebt in de transfer van het geleerde naar de werkpraktijk) een positieve invloed had op het omgaan met werkdruk in de individuele situatie, terwijl waarderend gedrag van de leidinggevende op datzelfde moment (bijvoorbeeld complimenten geven over het gebruik van de nieuwe vaardigheden uit de training tijdens het werk) een negatieve invloed had op het omgaan met werkdruk in de teamsituatie. Het lijkt er dus op dat voor een positieve transfer het heel precies komt wat een leidinggevende doet of zegt in een bepaalde context.

### Transfer in de politiepraktijk - deel 2

Omdat we bij gebrek aan controlegroep in het eerste effectonderzoek geen causaal effect van de training konden vaststellen, werd een

tweede effectonderzoek uitgevoerd onder medewerkers van het Politie Diensten Centrum (Botke & Van Woerkom, 2020). In deze studie onderzochten we of de training mentale kracht invloed had op professionele betrokkenheid in een teamsituatie en op proactief handelen in een teamsituatie. Deelnemers (in totaal 233, bestaande uit een trainingsgroep en een controlegroep) vulden twee vragenlijsten in. We vroegen de PDC-medewerkers in beide vragenlijsten in hoeverre ze in een team in staat waren professioneel betrokken zijn en proactief te handelen. Deelnemers in de trainingsgroep deden dit voor en drie maanden na de training. Deelnemers in de controlegroep vulden tegelijk met de deelnemers in de trainingsgroep een eerste vragenlijst in en drie maanden later een tweede vragenlijst (zonder de training te hebben gevolgd).

Door transfer als proces te zien, kun je als organisatie stap voor stap aan optimalisatie van transfer werken

Uit dit tweede veldonderzoek bleek dat de training voor de PDC-medewerkers invloed had op hun professionele betrokkenheid in de teamsituatie. Ook bleek dat hoe lager het zelfvertrouwen (*self-efficacy*) van de deelnemer was, hoe meer effect de training had (dat wil zeggen, hoe meer de professionele betrokkenheid was verbeterd na de training). Hoewel we dit niet hebben nagevraagd, is onze veronderstelling dat deelnemers met veel zelfvertrouwen - terecht of onterecht - denken dat ze de vaardigheden uit de training niet nodig hebben. Het effect van de training op proactief handelen kon niet worden vastgesteld. Ons vermoeden is dat het langer duurt voordat het effect van de training op dit gedrag zichtbaar is.

### Praktische aanbevelingen

Uit het onderzoek komt een drietal praktische aanbevelingen voor transferonderzoek in organisaties. Ten eerste: wees specifiek over wat je bedoelt met succesvolle transfer. Ten tweede: zie transfer als een proces en ten derde: neem leidinggevend goed mee in hun rol tijdens het transferproces. Ik licht elke aanbeveling hieronder kort toe.

### Wanneer is transfer succesvol?

Meten of medewerkers de vaardigheden uit een training gebruiken, is wat anders dan prestatieverbetering in kaart brengen. Echter, op de vraag 'wat moet de training opleveren?', blijft het in de onderzoeken die ik deed en doe vaak akelig stil. Als je echt wilt weten hoe en wanneer transfer succesvol is, wees dan zo specifiek mogelijk over de prestaties die je wilt meten, de situatie waarin die prestaties getoond moeten worden en wanneer je die prestaties wilt zien.

Niet-specifiek meten ('Heb je de vaardigheden tijdens je werk gebruikt?') kan een te optimistisch beeld geven van de transfer. Dat leidt wellicht tot een goed gevoel, maar niet tot werkelijk resultaat. Hetzelfde geldt voor heel kort op de training het effect meten. Je meet dan *initial transfer* (initiële pogingen om de vaardigheden te gebruiken) en geen *maintenance transfer* (duurzaam gebruik). Dat zijn twee verschillende dingen en er zijn allerlei redenen (zowel in de persoon als in de omgeving) die maken dat initieel gebruik van vaardigheden niet leidt tot duurzaam gebruik.

### Transfer als proces

De tweede aanbeveling is om transfer als een stapsgewijs proces te zien. Na een opleiding of training moeten deelnemers eerst gemotiveerd zijn om de kennis en vaardigheden uit de training in de praktijk

toe te passen (transferfase 1). Daarna moeten ze de vaardigheden daadwerkelijk gaan toepassen (transferfase 2). Dat betekent bijvoorbeeld dat ze de gelegenheid moeten hebben om de vaardigheden tijdens hun werk te gebruiken en te oefenen. De vaardigheden worden na verloop van tijd steeds meer onbewust gebruikt en kunnen leiden tot prestatieverbetering (dit veronderstelt natuurlijk wel dat er een relatie is tussen het gebruik van de vaardigheden en de prestatie).

Door transfer als proces te zien, kun je als organisatie stap voor stap aan optimalisatie van transfer werken. Blijkt uit onderzoek dat een training niet leidt tot betere prestaties, kijk dan of de vaardigheden wel gebruikt worden. Zie je geen gebruik, check dan de motivatie voor transfer. Zie je een gebrek aan motivatie, zet dan eventueel een extra interventie in om deze motivatie op gang te brengen. Check ook nog eens of de training wel duidelijk genoeg is over het belang van de vaardigheden in de werkpraktijk en of de deelnemers die relevantie zo ervaren. En kijk bijvoorbeeld bij een gebrek aan gebruik van vaardigheden welke onderdelen van de werkomgeving je zo kunt aanpassen dat vaardigheden meer of beter gebruikt kunnen worden.

Een belangrijk praktisch voordeel van het fasemodel is dat motivatie voor transfer kort na de training kan worden gemeten (gebruik van vaardigheden en prestatieverbetering meet je in de regel na drie maanden). Door zo'n tijdige meting kun je snel ingrijpen als je ziet dat de motivatie onder de maat blijft.

### Zorg dat leidinggevend hun invloed op transfer serieus nemen

In de werkomgeving hebben verschillende zaken invloed op transfer, zoals werkdruk en autonomie, sociale omgeving (collega's,

leidinggevend en ondergeschikten) en de leercultuur van de organisatie (zie figuur 1). De leidinggevende wordt in het algemeen gezien als een vertegenwoordiger van de organisatie (Eisenberger et al., 1986) en is daarmee niet alleen zelf een belangrijke beïnvloeder van transfer, maar heeft ook invloed op anderen en op de werkomgeving (bijvoorbeeld op werkdruk en mate van autonomie). Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat specifiek gedrag van een leidinggevende (bijvoorbeeld waarderend gedrag) transfer in bepaalde situaties kan bevorderen of juist blokkeren. Leidinggevend bewust maken van hun rol tijdens transfer en ze helpen deze rol zo goed mogelijk te vervullen heeft daarmee een positieve invloed op transfer.

### Onderzoek naar transfer

'Drie onderzoeken in zes jaar, wat is daar nu zo speciaal aan?' zo kun je je afvragen. Echter, longitudinale transferonderzoeken in organisaties blijven schaars, net als een focus op het effect van een bepaalde soft-skills opleiding in een bepaalde werksituatie. De drie hierboven beschreven onderzoeken vormen samen mijn dissertatie die ik eind 2021 aan de Vrije Universiteit hoop te verdedigen. Maar daarmee is het onderzoek naar transfer nog lang niet afgerond. Aan de Universiteit Tilburg zet ik het transferonderzoek in organisaties voort samen met masterstudenten Human Resource Studies. Maar ook elders doen collega's interessant transferonderzoek. Zo onderzoeken Bas de Jong en collega's aan de Universiteit van Amsterdam hoe motivatie voor transfer precies werkt en doet Suzanne Wisshak met collega's aan de Universiteit van Konstanz interessant onderzoek naar de invloed van een trainer op transfer. Daarmee komt er steeds meer informatie beschikbaar over hoe transfer verloopt en hoe het transfer in organisaties geoptimaliseerd kan worden. ■

### Referenties

- Appelbaum, E., Bailey, T., & Berg, P. K. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Ithaca: Cornell University Press.
- Botke, J., Jansen, P. G. W., Khapova, S. N., & Tims, M. (2019). Transfer of Soft Skills in Mission-Critical Work Situations. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 15022.
- Botke, J., Jansen, P., Khapova, S., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24(March), 130-147. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.04.001>
- Botke, J., & Van Woerkom, M. (2020). *The Effect of a Self-Leadership Training on Detached Concern and Proactivity of Human Service Professionals*. Artikel in voorbereiding.
- Deming, D. J. (2017). *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*. Geraadpleegd op 8 juli 2021, van <http://www.nber.org/papers/w21473>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. Geraadpleegd op 8 juli 2021, van <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273. Geraadpleegd op 8 juli 2021, van <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>

**Jolanda Botke**, lid van de adviesraad van TvOO



■ Freerk Wortelboer & Tom van Oeffelt & Manon Ruijters

# De kunst van samen bepalen wat goed is

## Goed werk door opgavegericht teamleren

Teamwerk is in ontwikkeling. Kennen we teams in het verleden vooral als een afgebakende groep mensen die werkt aan een vaste taak of project met een team-/ projectleider, tegenwoordig zien we tal van andere vormen: leergemeenschappen, netwerken, communities, programma's. De opgaven waaraan ze werken zijn complexer en vaak minder scherp omljnd. De samenstelling wisselt onderweg, professionals acteren in meerdere teams tegelijk en het leiderschap is minder hiërarchisch ingericht. Er is geen tijd voor uitgebreide teambuilding met ieder team waar je aan deelneemt. Het leren in teams verandert mee.

Steeds meer groeit de overtuiging dat veel van het leren dichter op het werk zou moeten plaatsvinden. We hebben het over informeel leren, praktijkleren, werkplekleren, maar merken dat het nog niet zo eenvoudig is om hieraan handen en voeten te geven. Het belangrijkste is misschien wel dat diffusere, complexere opgaven een groot beroep doen op het samen bepalen wat goed is, omdat het simpelweg onmogelijk is om alleen te bepalen wat goed en het goede is. Echter, dit is best een uitdagend vraagstuk.

In dit artikel beschrijven we hoe we die puzzel opgepakt hebben met zeven mbo-teams in een praktijk- en onderzoekstraject 'Samen op zoek naar goed werk' als consortium van onderwijsprofessionals, facilitators en onderzoekers. Het zijn teams die midden in deze ontwikkeling zitten. Zij zijn verantwoordelijk voor kwaliteit en innovatie, maar merken dat dit niet zo eenvoudig is vast te pakken: hoe vind je elkaar, word je het eens over route, richting en 'goed'? We nemen je mee in een opgavegerichte benadering van teamleren en de rol van beelden van goed werk daarin. We schetsen onze uitgangspunten en aanpak bij de mbo-teams en delen een aantal belangrijke opbrengsten waarmee in de praktijk van teams met een verander/innovatieopgave gewerkt kan gaan worden.

### **Samen op zoek naar goed werk**

Dit ontwikkel- en onderzoekstraject is uitgevoerd met een subsidie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. Ons consortium bestaat uit: Erna de Wolff van Albeda Zorgcollege, Erik Mondriaan van Deltion College Sport Opvoeding Maatschappij en Veiligheid, Freerk Wortelboer zelfstandig adviseur en in

dit project werkend voor Aeres MBO, Daan Andriessen lector bij Hogeschool Utrecht, Joan van den Ende en Tom van Oeffelt onderzoekers van Aeres Hogeschool Wageningen, Bart van Rosmalen lector bij de Hogeschool van de Kunsten Utrecht en Manon Ruijters lector bij Aeres Hogeschool Wageningen, hoogleraar aan de Vrije Universiteit en adviseur bij de Good Work Company.

### **Opgavegericht teamleren als basis**

Om grip te krijgen op het teamleren rondom een opgave zijn we gestart vanuit de ideeën van Houtkamp, Ruijters & De Vries (2019), om de eenvoudige reden dat onze projecten tegelijk opliepen. Zij laten het teamleren, zoals de naam al zegt, draaien om de opgave. Om de opgave heen zoek je balans tussen proces en inhoud, tussen leren en realiseren.

Een opgave is een vraagstuk waar je nog geen antwoorden of denkrichtingen bij hebt. In het opgavegerichte werken zit het leren dus al impliciet verborgen. Immers, leren is alles wat je doet als je niet meer weet of nog niet weet wat te doen (Claxton, 1999). Een opgave is contextspecifiek en niet vanuit één perspectief op te lossen. Ze vraagt om ieders persoonlijke instap en samen werk je aan een groter goed. Dat is echt anders dan een opdracht die je gegeven wordt, waarbij je zo goed mogelijk wil doen wat iemand anders bedenkt en dat zo smart mogelijk formuleert. Daar ligt de focus vaak meer op met elkaar van het probleem afkomen, een heel andere energie. Alhoewel een opgave ook een opdrachtgever kan hebben, ligt het definiëren van die opgave in het team. De opdrachtgever heeft de antwoorden ook niet en stapt zelf, op z'n eigen manier, ook in.

Houtkamp, Ruijters & De Vries (2019) hebben het idee van de opgave centraal stellen in teamleren uitgewerkt (zie figuur 1).

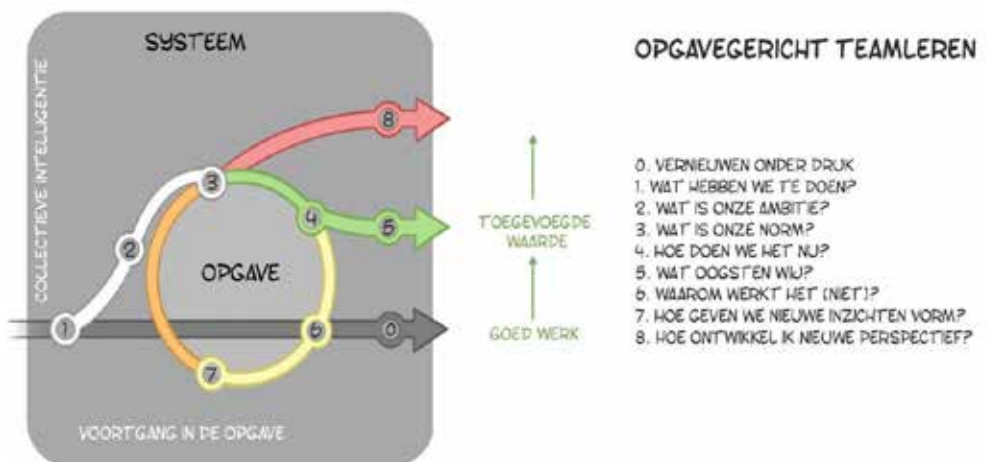
Met de opgave als startpunt start je met een vraag als: wat is eigenlijk onze opgave en wat is onze ambitie? En als we dat in beeld hebben, wat is dan onze norm? Wanneer zijn we tevreden en vinden we dat we goed werk leveren? In figuur 1 de witte lijn. In de groene lijn staat de vraag centraal of we als team goed bezig zijn. We gaan aan de slag en reflecteren regelmatig op de normen. Het kan daarbij natuurlijk zijn dat het niet zo lekker loopt. Dan zoeken we samen waar het even stremt. Samen zoekend brengen we de opgave verder en kunnen we na verloop van tijd oogsten. Pas als we echt vastlopen, nemen we de gele afslag en onderzoeken waarom het niet werkt. Zodra we daar grip op hebben, proberen we bijstellingen te doen: in de opgave, onze aanpak; de oranje lijn. Het kan ook zijn dat we ergens tot de ontdekking komen dat wat we willen bereiken niet lukt binnen de manieren van denken die we nu volgen: we moeten misschien vanuit een

heel nieuwe zienswijze/paradigma aan de slag; de rode lijn. Voor de goede orde; dit is geen lineair model. Je kunt er op elk punt instappen en kriskras doorheen lopen.

In ons project hebben we de wit-groene lijn doorlopen en in onze aanpak geconcretiseerd. In die lijn zit immers de vraag 'wat vinden we samen goed?'. In de uitwerking kregen de beelden van goed werk als norm een centrale rol.

**Onze aanpak bij de mbo-teams**

We hebben gewerkt met zeven heel verschillende teams uit drie verschillende mbo-instellingen. Ze verschilden in grootte en aard van de opgave, in startpunt - bestaand of net nieuw team - en samenstelling. Een mooie gelegenheid om breed te verkennen hoe kunnen werken. Met elk team hebben we een eigen weg bewandeld. In een eerste ronde werkten we met drie teams en waren we wat voorzichtig. We wachtten op de aanzet vanuit het team, probeerden vooral te volgen waar zij mee kwamen, waren streng op onze rol als



Figuur 1. Opgavegericht teamleren (Houtkamp, Ruijters & De Vries, 2019)

bijrijder (en vermeden dus de leidersrol te pakken). We merkten dat (misschien wel als gevolg van die houding; want je kunt niet vragen om dingen die je niet kent/weet) wat wij dan inbrachten over normen voor goed werk best abstract werd. Op basis van deze ervaringen hebben we meer structuur en houvast in onze aanpak van het 'Proces voor goed werk' gebracht (zie figuur 2 op pagina 68) en hebben we in ronde 2 met de volgende vier teams meer het voortouw genomen in het proces, deden we concretere handreikingen en gingen we vrijer met de taal van Goed Werk om. Dat leverde voor zowel de teams als voor ons als begeleiders meer plezier en resultaat. Dat Goed Werk met de woorden: excellent, ethisch en energiegevend, kortweg 'de drie E's', was daarbij constant onze leidraad (zie kader).

Dit proces voor goed werk gaf ons een handvat om wat van de kunst van het samen bepalen wat goed is te ontdekken. Belangrijk daarin is dat je aan het begin de tijd neemt voor de opgave. Iets vertragen dus, maar niet te langzaam gaan.

### **Hoe ziet goed werk eruit?**

Wanneer doe je het als team nu goed? Als het team de opgave vormgeeft, dan is het in principe ook aan de teamleden om samen te bepalen wat goed is. Dat gebeurt in stap 3, een cruciale stap in onze kijk op teamleren: samen vaststellen wat onze norm is in deze opgave. Om een handvat te hebben, gebruikten we in het werken met de teams de drie E's die samen Goed werk maken (Gardner, Csikszentmihalyi en Damon, 2001):

- **Excellent:** het goed doen; het werk voldoet aan de standaarden, waarbij het gaat om vakmanschap en om

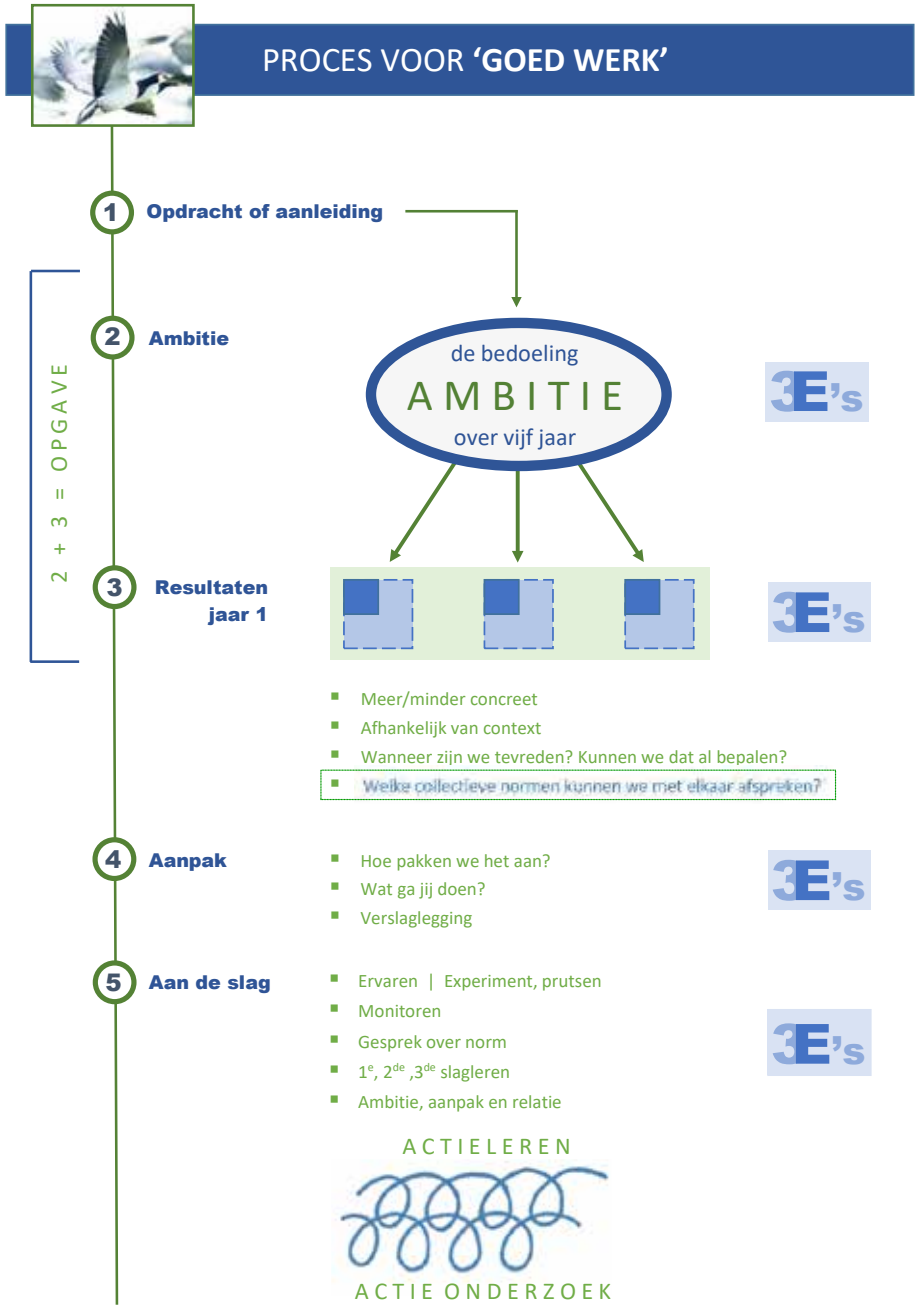
bij zijn in de laatste inzichten en technieken van het vak.

- **Ethisch:** het goede doen; het werk dient een groter doel en is maatschappelijk verantwoord, ook als dat even tegen je persoonlijke belangen ingaat.
- **Engaging:** het voelt goed; het werk is persoonlijk zinvol, creëert betrokkenheid en geeft energie.

Goed werk, werk dat goed is, goed doet en goed voelt (Houtkamp et al., 2019) gaat dan om goed in de opgave, maar die opgave vraagt ook samenwerking en recht doen aan verschillende belangen, en heeft ook een individuele beleving.

Om te vertragen verleidden we een team uit de waan van de dag. We deden dat met een droomsessie, een geleide visualisatie: na een meditatieve ontspanning stelden we uitnodigende vragen om beelden op te roepen van hun ideale plaatje. De opbrengst was rijk met veel herkenning, kruisbestuiving en krachtige beelden. De drie E's gebruikten we vervolgens om de opgave te toetsen: gaan we echt het goede doen waar we vol van zijn? Ze kozen bijvoorbeeld voor een nieuwe onderwijsvisie of een nieuw curriculum.

Daarna stimuleerden we ze om afspraken, beelden en richtlijnen over hoe ze wilden werken te beschrijven en aan te geven wanneer ze tevreden zouden zijn omdat ze goed werk leverden, of anders gezegd: wat hun normen voor goed werk waren. Want, zo was ons credo, zonder norm geen reflectie. Ook daar waren de drie E's de ontlocker om tot aansprekende uitspraken te komen. Hierna, meestal na een sessie of drie, ging men aan de slag. En op een moment dat het



**Excellentie** (het goed doen: het is technisch uitstekend) | **Ethiek** (het goede doen: het dient groter doel, maatschappelijk verantwoord) | **Energie** (het voelt goed, is persoonlijk zinvol, creëert betrokkenheid)

→ Houtskoolschets

Figuur 2. Proces voor goed werk

stagneerde werden de beelden van goed werk erbij gepakt, waarbij een lid van een van de teams zei dat het "ook makkelijker is om elkaar aan te spreken omdat je op die normen terug kan vallen. En dan is het net alsof je iemand niet persoonlijk erop aanspreekt, maar herinnert aan die normen."

Na ongeveer een jaar evalueerden we de voortgang: zijn we goed bezig, zowel qua inhoudelijke resultaten als in onze samenwerking? En hebben we geleerd met elkaar? Dat deden we met een tijdlijninterview: we hadden het traject van het team op een rij gezet op basis van de verslagen van de bijeenkomsten. In het gesprek daarover haalden de teamleden de meest impactvolle ervaringen op, werd duidelijk op welke manieren ze nu echt anders naar hun opgave keken (tweede slag leren) en formuleerde men voornemens voor het vervolg. Wat in eerste instantie bedoeld was als onderzoeksinstrument, bleek achteraf een heel belangrijke leerinterventie, die eigenlijk altijd wel ingezet kan worden, onafhankelijk van een onderzoekstraject.

Die tijdlijninterviews bij elkaar maken duidelijk dat het proces voor goed werk teams echt heeft geholpen om resultaten te boeken zoals een nieuwe opleiding of een goed draaiende ondersteuning. De gezamenlijkheid was toegenomen met meer betrokkenheid, beter zicht op elkaars kwaliteiten, en elkaar beter aanspreken. Ook de randvoorwaarden voor het samen bepalen werden zichtbaar: het team moet de opgave echt zien zitten; een teamleider die bekrachtigt en een begeleider die koers houdt, en initieert; en tot slot een context waar de opgave past in de strategie, waar het team ook echt bij elkaar kan komen en waar er support is bij impactvolle gebeurtenissen als vertrek van de teamleider of fusieperikelen.

Steeds meer groeit de overtuiging dat veel van het leren dichterbij het werk zou moeten plaatsvinden

### De kunst van het samen bepalen wat goed is

En wat maakt bovenstaande interventies nu tot voorbeelden van 'de kunst van samen bepalen wat goed is?'. Als wij alles wat we gedaan hebben op een rij zetten, dan zien we de volgende handreikingen voor collega-facilitators (Van Oeffelt, 2021):

- Plan een collectieve en 'trage' start in met veel ruimte voor dromen, ambities, verbindingen aangaan; dit hoeft overigens niet meer dan drie maal 2 uur te duren. Flow, volhouden en het realiseren van inhoudelijk resultaat na een jaar zien wij als de gevolgen hiervan.
- Werk muzisch, ofwel draag zorg dat iedereen kan mee-maken; zet 'wendingen' in als kleine onverwachte andere aanpakken om andere mensen te laten verschijnen, een andere sensaties naar voren te laten komen. Meer betrokkenheid en energie in het werken aan de opgave waren onze observaties.
- Bied ook sturing en structuur, via het procesmodel (figuur 2) bijvoorbeeld. Er is naast ruimte voor grenzeloos denken, creativiteit en vertraging ook daar behoefte aan. Net zoals aan leiderschap. Leiderschap, zowel van teamleider als begeleider dient daarbij ook opgavegericht te zijn: faciliteren, koers houden, bekrachtigen.
- Werk met normteksten en beelden van goed werk, zeker in nieuw gevormde teams: ze konden hun samenwerking naar eigen voorkeur inrichten en kleuren. De bestaande teams werkten vaak vanuit

bestaande opvattingen en normen en bleken wat minder wendbaar in het 'anders kijken en samenwerken'.

- En als belangrijkste: sluit aan bij en werk met de ervaringen van de teamleden. Het aanboren van successen en decepties uit het verleden, voortbouwen op bestaande kwaliteiten en meebewegen met hun wensen en suggesties maken beelden van goed werk expliciet.

Als het team de opgave vormgeeft, dan is het in principe ook aan de teamleden om samen te bepalen wat goed is

Iets meer uitzoomend als veranderkundige zie je een aantal dynamieken die goed hebben gewerkt. We zijn de opgave daadwerkelijk samen met de groep aangegaan. Door een collectieve en 'trage' start konden mensen instappen, werden hun dromen, zorgen en ideeën daadwerkelijk gehoord en onderdeel van de ambitie en de aanpak. Als (bege)leiders introduceerden we een aanpak die we meermaals tussentijds aanpasten. Ook wij reflecteerden op onze rol en lieten zien dat onderzoeken, experimenteren en bijsturen

vanzelfsprekend zijn als je een opgave met elkaar aangaat. En tegelijk schroomden we niet leiding te geven aan het proces via het procesmodel en de variatie aan interventies. Dit gaf de teamleden houvast en ruimte om dingen uit te proberen, ook weg te leggen wat niet werkte en nieuwe paden in te slaan. Hiermee wordt zichtbaar dat de reikwijdte van de aanpak breder is dan actieonderzoek sec; het biedt handvatten voor leiders en begeleiders/HRD-professionals om innovaties daadwerkelijk te realiseren.

Daar waar groepen professionals zich willen verbinden aan een opgave en vernieuwing, is Goed werk bij opgavegericht teamleren een beloftevolle nieuwe wijze van teamleren dicht op de werkplek. ■

## Referenties

- Claxton, G. (1999). *Wise up. The challenge of lifelong learning*. Londen: Bloomsbury.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good Work. When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.
- Houtkamp, B., Ruijters, M. en Vries, C. de. (2019). *Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed*. Deventer: Management Impact.
- Oeffelt, T.P.A. van, et al. (2021). *Samen op zoek naar goed werk. Professioneel framen van de teamopgave*. Wageningen: Aeres Hogeschool Wageningen.



**Freerk Wortelboer heeft na een opleiding tot psycholoog ruim 20 jaar bij diverse adviesbureaus gewerkt en is sinds 2009 zelfstandig gevestigd. Zijn opdrachten liggen op het gebied van organisatieontwikkeling, leiderschapontwikkeling en samenwerkingsvraagstukken in met name onderwijs, zorg, het sociale domein en professionele dienstverlening. Hij is lid van de onderzoeksgroep Professionele Identiteit.**  
[www.freerk.net](http://www.freerk.net)



**Tom van Oeffelt is gefascineerd door de vraag hoe professionals samen goed werk kunnen leveren. Hij onderzoekt dit zoeken naar collectieve professionaliteit aan Aeres Hogeschool Wageningen als lid van het lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling. Aan deze hogeschool werkt hij sinds 2008 als kerndocent in de masteropleiding Leren en Innoveren.**



**Manon Ruijters is gegrepen door professionals en professionaliteit. Ze benadert vraagstukken op het niveau van individu, groep, vak, organisatie en maatschappij vanuit het perspectief van leren en ontwikkelen. Ze werkt daarbij met partners vanuit Good Work Company. Sinds 2011 is ze lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen. Sinds 2017 is ze hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU.**



■ Thijs Homan

## Virale organisatieverandering

# De veranderaar als 'patient zero'

Al enige tijd is het fenomeen 'viraal gaan' viraal gegaan in HRD en veranderkunde. Virale organisatieverandering geldt als alternatief voor de klassieke *planned-changebenadering*. Het zijn niet meer de verandermanagers die organisatie in beweging moeten brengen; het zijn de mensen zelf die elkaar besmetten met nieuwe ideeën en gedragingen. Leren en veranderen van organisaties kan daardoor sneller gaan en kost minder tijd en energie. Voilà de droom van elke HRD-officer en verandermanager: doe-het-zelf-verandering! Plant op de juiste plaatsen enkele veranderzaadjes en leren en veranderen gaan daarna vanzelf. In deze bijdrage reflecteer ik op de aannames achter virale organisatieverandering en schets ik een aanvullend model over wat het in de praktijk inhoudt.

## Viraal gaan

Viraal gaan gaat over beelden, filmpjes en teksten die in korte tijd zeer populair worden en door duizenden, soms miljoenen mensen worden gedeeld via sociale media. Voorbeelden zijn het liedje *Gangnam Style* (2012), met meer dan twee miljard views op YouTube, en de *Ice Bucket Challenge* om donaties te doen voor A.L.S.-organisaties. Vertelde je in een ver verleden je vrienden een verhaal bij het kampvuur; later verstuurde je een handgeschreven brief of een kettingbrief; nog later publiceerde je een boek. Tegenwoordig biedt de connectiviteit van online netwerken je de mogelijkheid om je ideeën razendsnel te verspreiden.

Kernfiguur bij deze verspreiding is de ontvanger van de informatie. Het gaat namelijk niet om één zender die zijn boodschap aan velen overbrengt, maar het zijn juist de ontvangers zelf die de boodschap steeds verder brengen, waarbij ze anderen 'besmetten' met informatie die zij eerder ontvingen. Deze van oorsprong medisch-epidemiologisch georiënteerde gedachte (Grabowski en Kosinski, 2004; Huffnagel, Brockman en Geisel, 2004; Saramäki en Kaski, 2005; Sayers en Angulo, 2005), wordt inmiddels in allerlei vakgebieden toegepast, zoals bij *viral marketing* (Shakarian en Paulo, 2012), innovatiediffusie (Granovetter, 1978; Zhou et al., 2020), verspreiding van gezonde leefpatronen (Centola, 2010; Berkman, Kawachi, Glymour, 2014), van roddels en geruchten (DiFonzo en Bordia, 2007) en van paniek en financiële crises (Ganti, 2021). En *last but not least*: inmiddels dus ook in de veranderkunde (Herrero, 2006; Gladwell, 2006; Shapiro, 2003). Virale organisatieverandering wordt hierbij voorgesteld als alternatief voor langzaam, pijnlijk en onsuccesvol verandermanagement.

In dit artikel staat de vraag centraal of de epidemiologische virusmetafoor wel een adequate metafoor is voor organisatieverandering en leren. Hoe gaan organisatieverandering en leren nou echt concreet in de praktijk? En kan de epidemiologische virusmetafoor hier nieuwe inzichten over verschaffen? Na een overzicht van aannames die bij deze metafoor worden gemaakt, presenteer ik drie verschillende perspectieven op wat virale organisatieverandering in essentie zou kunnen inhouden. Daarbij is mijns inziens vooral het derde perspectief te relateren aan de concrete ervaringen die mensen met organisatieverandering en leren hebben. Het gaat dus niet over de normatieve vraag hoe viraal veranderen zou moeten, maar vooral over hoe het concreet in de praktijk gaat en wat daarbij allemaal aan de orde is.

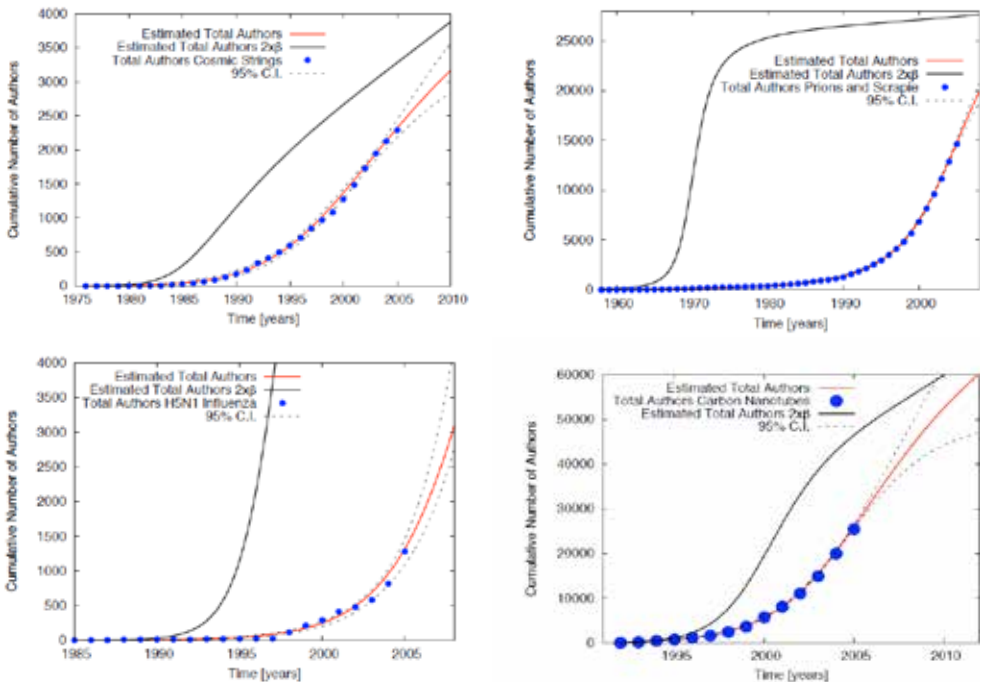
## Aannames bij virale verandering

De inzichten rondom virale organisatieverandering zijn gebaseerd op het gebruik van de epidemiologische besmettingsmetafoor als analogie (Homan, 2013). Viraal gaan wordt daarbij vergeleken met het verspreiden van een virus. Echter, draait het bij epidemiologie om het tegengaan van verspreiding. Bij virale organisatieverandering is het juist de bedoeling de verspreiding zo snel en zo omvangrijk mogelijk te krijgen. Het mechanisme voor verspreiding is *small world infection*, waarbij een virus via sociale netwerken van persoon op persoon wordt overgedragen. Het meeste gebruikte model hierbij is het SIR-model: leden van een populatie kunnen daarbij drie verschillende toestanden aannemen: S (vatbaar; *susceptible*), I (besmettelijk; *infectious*) en R (gezeen; *recovered*). Een ander model is het DOTS-model van Kurcharski (Korteweg, 2021), waarbij het reproductiegetal (R) van een virus afhangt van D (*duration*):

hoelang blijft iemand besmettelijk), O (*opportunity*: kans dat iemand het virus overdraagt), T (transmission: overdracht die plaatsvindt) en S (*susceptibility*: vatbaarheid van de ontvanger). Bij epidemiologisch onderzoek worden dergelijke formules gebruikt voor computersimulaties. In veel gevallen resulteren dan S-curvefiguren, waarbij besmettingen zich eerst langzaam ontwikkelen en zich voorbij een bepaald *tipping point* exponentieel verspreiden (zie figuur 1).

Een belangrijke aanname bij de epidemiologische analogie is dat ontvangers van virussen worden opgevat als passieve dragers, die anderen doorgaans onbewust besmetten. Geprojecteerd op organisaties betekent dit dat als een

bepaalde organisatieverandering viraal gegaan is, die verandering door relatief veel mensen geadopteerd is. Daarmee is er een grootschalige patroonverandering tot stand gebracht, waarbij patroonveranderingen worden opgevat als aggregaties van talloos vele lokale individuele beslissingen ('ga ik wel of niet mee in deze verandering?'). Grootschalige verandering is zo het resultaat van een (min of meer lineair) domino-effect, dat op gang wordt gebracht door een patient zero: een veranderaar, een HRD-officer, een innovator of manager. Uiteraard gaat het in organisaties niet om virussen. Wat wordt er dan wel overgedragen? Een term die in dit verband regelmatig wordt gehanteerd is de term meme van de bioloog Richard Dawkins' (Dawkins, 1999). Memes zijn eenheden van culturele evolutie, die zich van

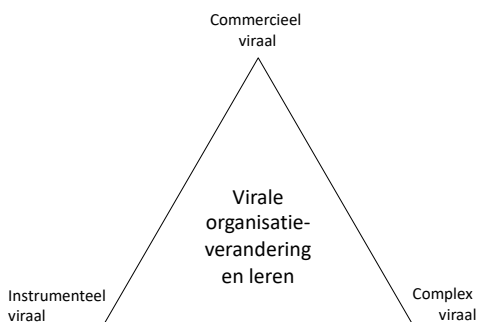


Figuur 1. Epidemiologische verspreiding van innovaties (Bettencourt e.a. 2006)

de ene menselijke geest naar de volgende verspreiden, analoog aan het gen bij de biologische evolutie. Memes zijn grofweg te definiëren als stukjes informatie die mensen imiteren en aan elkaar doorgeven. Die informatie kan van alles bevatten bijvoorbeeld feiten, ideeën, werkwijzen, ontwerpen, normen en waarden en concrete vaardigheden. Andermaal drukt dit beeld echter de passiviteit van de betrokkenen uit. Mensen zijn hooguit transporteurs, dragers en doorgeefluiken van memes.

Kritische publicaties over viraliteit richten zich vooral op deze passiviteit van de meme-ontvangers. Het enige dat ze immers doen is het delen van memes, zonder dat ze daar verder kritisch over nadenken. In dit verband worden memes wel aangeduid als Trojaanse paarden. Zonder dat de verspreiders zich ervan bewust zijn, fungeren ze namelijk als dragers van verborgen agenda's van marketeers, politici (propaganda) en verspreiders van desinformatie. Sampson (2012) heeft het in dit verband over mensen als slaapwandelaars, die memes aan anderen doorgeven, zonder te reflecteren op wat ze nou eigenlijk verspreiden.

Tot zover de aannames die aan het virale denken over organisatieverandering en



Figuur 2. Drie perspectieven op virale organisatieverandering

organiseren ten grondslag liggen. Willen we deze aannames kunnen koppelen aan de concreet ervaren organisatieveranderpraktijk, dan zijn er drie mogelijke uitwerkingen van deze aannames denkbaar.

### Drie perspectieven op virale organisatieverandering

Al studierend op de literatuur realiseerde ik me dat de hierboven beschreven aannames op drie verschillende manieren kunnen worden uitgewerkt. Zo ontstaan er drie verschillende perspectieven op wat virale organisatieverandering en leren eigenlijk zouden kunnen inhouden. In de volgorde waarin ik deze perspectieven beschrijf, neemt de relateerbaarheid aan de concrete ervaring van organisatieverandering en organisatieleren volgens mij steeds verder toe.

#### Commercieel viraal

Bij dit eerste perspectief staat de communicatie van de veranderaar centraal. Het draait hier om het leiderschap van de veranderaar; de mate waarin hij of zij in staat is een 'goed verhaal' neer te zetten; de mensen weet te inspireren en te motiveren voor verandering. Het uitgangspunt is hier de virale marketing- en communicatieoptiek: hoe kan de veranderaar *powerful emotional experiences* creëren, die leden van de veranderdoelgroep triggeren om de veranderboodschap te delen met hun collega's? De reacties op de veranderboodschap zijn hier biologisch: goede verandermemes roepen basale, positieve emotionele ervaringen op. De besmetting betreft een neerwaartse dynamiek van één zender richting vele ontvangers. Op hun beurt 'besmetten' die ontvangers relatief onbewust anderen, vanuit de wens om anderen dezelfde positieve ervaring te laten meemaken. Gegeven de *sexyness* van de meme verspreidt deze

zich relatief snel en gemakkelijk door de organisatie, zonder onderweg al te veel weerstand te ondervinden. Het netwerk van diegenen die uiteindelijk door de meme geïnfecteerd worden is een random, loszand-netwerk van mensen (een assemblage, Deleuze in Sampson, 2012) die de meme als iets leuks, inspirerends, sexy en nieuw ervaren.

Viraal gaan wordt vergeleken met het verspreiden van een virus; kunnen organisatieveranderingen zich zo door organisaties verspreiden?

### **Instrumenteel viraal**

Bij het commercieel virale perspectief is de inhoud van de meme vooral cognitief: een stukje informatie, een uitdagende visie, een inspirerende boodschap. Het instrumenteel virale perspectief gaat een stapje verder. Daar vat ik de inhoud van de meme namelijk op als een wenselijk gedragspatroon. Zoals Herrero (2008) dit ook doet. Denk bijvoorbeeld aan klantgerichtheid, veiligheidsgedrag, integriteitsgedrag. Besmet raken is dan niet meer vrijblijvend. Het houdt namelijk in dat je je anders gaat gedragen. Waarbij je vindt dat anderen jouw gedragsverandering zouden moeten overnemen.

Uitgaande van de publicaties van Herrero (2008) en Shapiro (2010) is het hier opnieuw de verandermanager die met wit moet spelen. Uitgedrukt in epidemiologische termen komt de veranderaanpak namelijk neer op bijvoorbeeld a) het formuleren van

een zo sexy, aantrekkelijk en inspirerend mogelijke meme (lees: een zeer besmettelijk virus), b) het vergroten van de *opportunity*: door mensen met elkaar in verbinding te brengen (fysiek of via discussieplatforms), c) de structuur van de sociale netwerken aan te passen, zodat de besmettingskansen toenemen en d) de boodschap zo veel mogelijk herhalen, zodat zo veel mogelijk mensen besmet worden. Het netwerktype dat hier aan de orde is, is een hiërarchisch geordend netwerk. We hebben het hier immers over organisaties, waar het topmanagement in feite patient zero is; deze moet het middenmanagement besmetten en dat middenmanagement moet datzelfde vervolgens bij de medewerkers doen. De aard van de relaties in het netwerk ligt vast in het organogram. De (optimistische) aanname wordt hierbij gemaakt dat de betreffende meme (gedragsverandering, dus) onomstreden is, want afkomstig van de top. En dat de organisatie in feite blanco is en harmonieus openstaat voor de geïnitieerde verandering. Besmetten komt dan neer op het zo goed mogelijk transporteren van de gewenste gedragsverandering, waarbij die gedragsverandering onderweg niet verandert en overal leidt tot hetzelfde (of vergelijkbare) nieuwe gewenste gedrag.

### **Complex viraal**

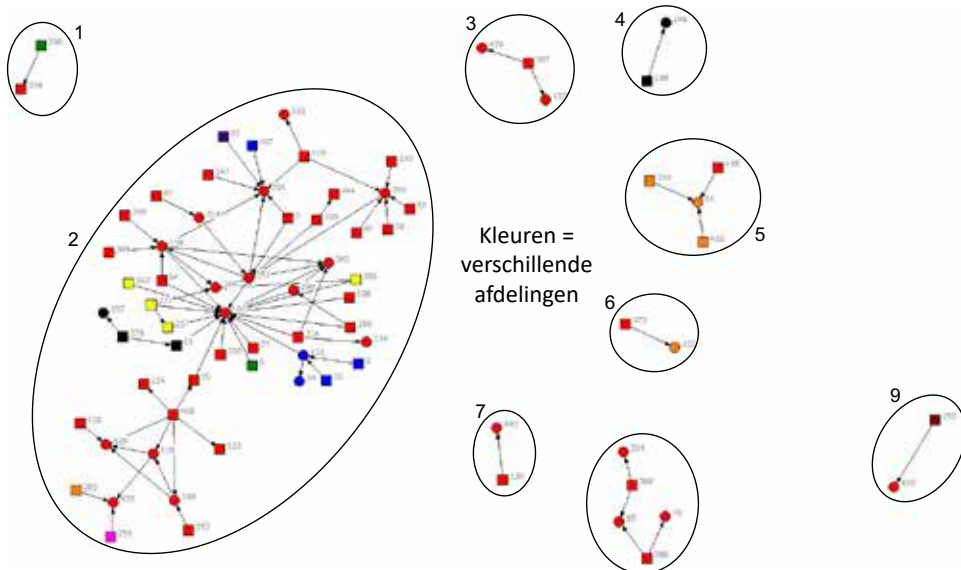
Het derde perspectief op virale organisatieverandering en leren is ontleend aan de sociale complexiteitstheorie (Homan, 2013, Stacey, 1995, 2001; Stacey et al., 2000). Het centrale uitgangspunt is hier dat organisaties niet geschiedenisloos, noch blanco zijn. Ook zijn sociale netwerken noch ongeordend (random), noch hiërarchisch geordend, maar is er juist sprake van een veelheid van verdichtingen in die sociale netwerken, lokaliteiten (sociale clusters), waarbij de mensen in die clusters in hun lokale interacties betekenis geven aan

datgene dat ze meemaken. Daarbij is het zeker niet zo dat de sociale clusters altijd netjes de lijnen van het organogram volgen. Integendeel. Zie figuur 3 met de informele sociale clusters bij een zorginstelling.

Bij het sociale complexiteitsperspectief wordt er expliciet een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de memes die door veranderaars worden ingebracht en anderzijds de betekenis die men daar in lokale interacties aan geeft. Diegene die met memes 'besmet' zijn, zijn namelijk geen passieve ontvangers en doorgevers, maar juist actieve betekenisgevende wezens. Dit maakt dat virale organisatieverandering niet uitsluitend een transportdynamiek betreft, waarbij eenzelfde meme op zoveel mogelijk plaatsen herhaald wordt, maar juist vaak ook een transformatiedynamiek. Dat wat patient zero uitzendt, verandert

onderweg namelijk continu, waarbij er zich in lokale interacties in de sociale clusters overal andere betekenissen kunnen ontwikkelen (Czarniawska en Sevón, 1996). Ook is het besmetten zelf geen 'Godswoord-in-een-ouderling-dynamiek', maar is er sprake van een continue politieke machts- en concurrentiestrijd tussen tal van verschillende memes, die in verschillende lokaliteiten ontstaan en zich allen tegelijkertijd willen voortzetten richting andere lokaliteiten.

Zeker als het gaat om gedragingen, netwerken vergroten waarin zich sociale clusters bevinden (zogenoeten *small-world*-netwerken en *scale-free*-netwerken, Homan, 2013), de kans op gedragsverandering (Granovetter, 1978). Uit mijn eigen onderzoek komt telkens weer naar voren dat het juist deze netwerktypes zijn die zich spontaan in organisaties ontwikkelen als mensen met



Figuur 3. Voorbeeld van sociale clusters binnen een zorgorganisatie

elkaar samenwerken. Verandering komt daarbij niet neer op een zwart-wit-keuze tussen wel of niet adopteren, maar op assimileren en variëren van de oorspronkelijk

transformatie-dynamieken. Transport gaat om het verzenden van de oorspronkelijke verander-meme; transformatie gaat over lokale betekenisgeving, die op zijn beurt effect heeft op de oorspronkelijke meme. Daarnaast is er tegelijkertijd sprake van zowel coöperatie (gedeelde betekenisgeving) als competitie (tussen verschillende memes). Figuur 4 figuur illustreert dit aan de hand van het tegelijkertijd verspreiden en continu transformeren van een politieke boodschap van een bepaalde politieke partij in Zweden.

## Hoe bereik ik veranderdoelen terwijl ik niet totaal *in control* ben?

verzonden meme met datgene wat zich al eerder aan betekenisgeving in lokale interacties heeft ontwikkeld (Sampson, 2012). Veranderen wordt daarmee een creatief in plaats van een passief-reactief proces.

Het derde perspectief impliceert een combinatie van zowel transport- als van

### Wat betekent dit voor veranderaars?

Bij de eerste twee perspectieven lijken virale organisatieverandering en leren te managen en te beheersen dynamieken. Bij het derde perspectief betreffen organisatieverandering en leren zogeheten 'emergente' dynamieken; dynamieken die niet vanaf een plek

(1) A verzendt zijn meme

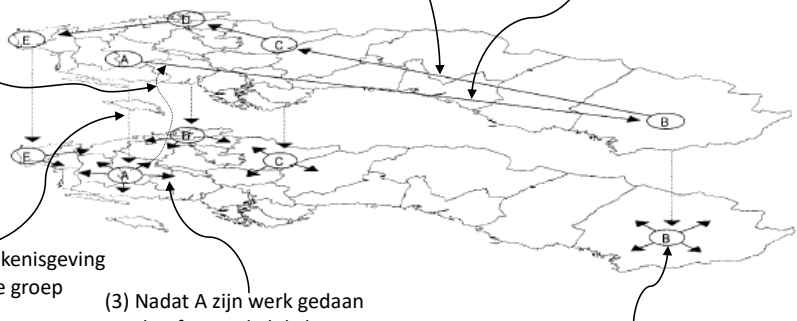
(4) A kijkt iets anders tegen zijn oorspronkelijke meme aan door reacties van lokale groep

(2) Lokale betekenisgeving door lokale groep

(3) Nadat A zijn werk gedaan heeft gaat de lokale beïnvloeding verder (lokale besmetting)

A -> B -> C -> D -> E  
het ontwikkelpad van de verspreiding van de oorspronkelijke meme

ontstaan van 'bruggen' (edges) tussen lokale netwerken



Doordat A in locatie B vertelt wat er bij locatie A gebeurt beïnvloeden de gebeurtenissen bij A ook dat wat er bij B gebeurt

Figuur 4. Virale verandering als transport- en transformatiedynamiek (Hedström et.al., 2000)

bestuurd noch beheerst worden. Juist wordt organisatieverandering hier door iedereen beïnvloed, waarbij niemand 'in control' is. Veranderen komt dan niet alleen neer op het verzenden van sexy boodschappen, maar vooral op het deelnemen aan lokale conversaties, waarbij de oorspronkelijke doelstellingen en inhoud van de betreffende verandering zich onderweg continu ontwikkelen. Mede gezien al het onderzoek dat ik hiernaar gedaan heb, zou ik willen concluderen dat het vooral deze dynamiek is, die naar mijn idee het beste beschrijft wat 'virale organisatieverandering' in de praktijk inhoudt. Dit derde perspectief impliceert wel een andere houding van de veranderaar. Namelijk niet: 'ik ga jullie veranderen', maar: 'ik heb een idee en wat dat idee precies wordt kan ik niet eenzijdig bepalen'. Deze ervaring roept een nieuw uitgangspunt voor organisatieverandering en leren op, namelijk: 'hoe bereik ik veranderdoelen terwijl ik niet totaal *in control* ben?' ■

### Referenties

- Berkman, L. F., & Kawachi, I., & Glymour, M. M. (Eds.). (2014). *Social epidemiology*. Oxford: Oxford University Press.
- Bettencourt, L. M. A., & Cintrón-Arias, A., & Kaiser, D. I., & Castillo-Chávez, C. (2006). The power of a good idea: quantitative modeling of the spread of ideas from epidemiological models. *Physica*, 364, 513-536.
- Centola, D. (2010). The spread of behavior in an online social network experiment. *Science*, 329(5996), 1194-1197.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change*. Berlijn: De Gruyter.
- Dawkins, R. (1999) *The selfish gene*. Oxford: Oxford University Press.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2007). *Rumor psychology: Social and organizational approaches*. Worcester: American Psychological Association.
- Ganti, A. (2021). *Contagion*. Geraadpleegd op 24 juni 2021, van <https://www.investopedia.com/terms/c/contagion.asp>
- Gladwell, M. (2006). *The tipping point: How little things can make a big difference*. New York: Little, Brown & Company.
- Grabowski, A., & Kosinski, R. A. (2004). Epidemic spreading in a hierarchical social network. *Physical Review*, E 70, 031908/1, 1-7.
- Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, 83(6), 1420-1443.
- Hatfield, E., & Cacioppo J. T., & Rapson R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge: Cambridge University Pres.
- Hedström, P., & Sandell, R., & Stern, C. (2000). Mesolevel networks and the diffusion of social movements: The case of the Swedish Social Democratic Party. *American Journal of Sociology*, 106(1), 145-172.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change: The Alternative to Slow, Painful and Unsuccessful Management of Change in Organisations*. Londen: Meetingminds Publishing.
- Homan, Th. (2013). *Het et-ceteraprincipe: Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Huffnagel, L., & Brockman, D., & Geisel, T. (2004). Forecast and control of epidemics in a globalized world. *PNAS*, 101(42), 15124-15129.
- Korteweg, N. (2021, 8 en 9 mei). Interview Adam Kucharski epidemioloog'. *De Volkskrant: wetenschap*, p. 6-7.
- P.S.Y. (2012, 15 juli). *Gangnam Style* [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 24

- juni 2021, van <https://www.youtube.com/watch?v=9bZkp7q19f0>
- Sampson, T. D. (2012). *Virality: Contagion theory in the age of networks*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
  - Saramäki, J., & Kaski, K. (2005). Modelling development of epidemics with dynamic small-world networks. *Journal of Theoretical Biology*, 234(3), 413-421.
  - Sayers, B., & Angulo, J. J. (2005). A new explanatory model of an SIR disease epidemic: A knowledge based, probabilistic approach to epidemic analysis. *Scandinavian Journal of Infectious Disease*, 37, 55-60.
  - Shakarian, P., & Paulo, D. (2012, August). Large social networks can be targeted for viral marketing with small seed sets. In *2012 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining*, 1-8.
  - Shapiro, A. (2010). *Creating contagious commitment: Applying the tipping point to organizational change*. Londen: Strategy Perspective.
  - Stacey, R. D., (2001). *Complex responsive processes in organizations*. Londen: Routledge.
  - Stacey, R.D. (1995). The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 16(6), 477-495.
  - Stacey, R.D., & Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and management: Fad Or Radical Challenge To Systems Thinking?* Londen: Routledge.
  - Zhou, B., Pei, S., Muchnik, L., Meng, X., Xu, X., Sela, A., ... & Stanley, H. E. (2020). Realistic modelling of information spread using peer-to-peer diffusion patterns. *Nature Human Behaviour*, 4(11), 1198-1207.



**Prof. Dr. Thijs Homan (1957) is emeritus hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland. Zijn onderzoek gaat over organisatiedynamica, organisatieontwikkeling en verandermanagement. Daarbij werkt hij vanuit het perspectief van de sociale complexiteits- en chaostheorie. Naast zijn academische activiteiten is Homan zelfstandig adviseur, trainer en opleider. [www.thijs-homan.nl](http://www.thijs-homan.nl)**

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





## **De HR-hackaton**

HRD-tool

*Tom Klomberg*

84

## **Talentedontwikkeling gaat viraal**

*Ilse Gauthier*

88

## **Verleiden tot leren**

*Jochem Koole & Wietske van Ierssel*

94

## **Het Pygmalion-effect**

Column

*Evert Pruis, Jolanda Weiland*

98

## **Podcasts voor L&D**

Podcast

*William de Kaste*

100



Tom Klomberg

# Hrd-tool

## De HR-hackaton

**Een groot experiment. Dat is wat het Bedrijvennetwerk HR aanging met de organisatie van de HR-hackathon Employee Experience. Voor het organisatie-team was het een ervaring op zichzelf om deze hackathon volledig online te laten plaatsvinden.**

Eén van de strategische doelen van het Bedrijvennetwerk HR is het zorgen voor een doorbraak in menscentraal en betekenisvol organiseren. Het primaire doel van de HR-hackathon was om concrete employee-experiencepuzzels van aangesloten organisaties uit het netwerk op te lossen door maximale denk- en slagkracht te benutten. De secundaire doelen van de hackathon waren:

1. Een kennis- en praktijkverdieping op employee-experienceontwerp.
2. Een kennis- en praktijkverdieping op de agile manier van werken.
3. Een leerervaring op multidisciplinair en multi-organisatie werken.

### **De succesfactoren van de hackathon** **Echte uitdagingen**

Om een doorbraak te realiseren, zijn we in ons netwerk op zoek gegaan naar echte uitdagingen vanuit pijnpunten van echte mensen in onze organisaties.

Deze pijnpunten werden door een HR-professional uit de organisatie gevormd tot een employee-experiencepuzzel (EX). De beschrijving van de puzzel werd aangevuld met één of meerdere persona's waarin de pijnpunten nadrukkelijk verwoord werden. De pijn en wensen van mensen vormen zo het uitgangspunt voor de HR-hackathon – en niet een door de HR-afdeling of management gewenst HR-proces, -systeem of -instrument.

### ***Intrinsiek gemotiveerde hackers***

HR-professionals uit alle 20 aangesloten bedrijven konden zich vervolgens als hacker

### **Over het Bedrijvennetwerk HR**

Het Bedrijvennetwerk HR is een samenwerkingsverband van 20 grote organisaties in Nederland. Samen zetten zij zich in voor het creëren en delen van HR-kennis en ervaringen om meer menscentraal en betekenisvol te organiseren. Om dit te bereiken, komen de HR-professionals uit het netwerk samen in online en offline kennisbijeenkomsten, grote events, webinars, communities of practice- en intervisiegroepen. Resultaten en nieuwe inzichten worden gedeeld in de online kennisbank.

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

inschrijven voor de EX-puzzel die hen het meeste aansprak. Zo vormden 50 HR-generalisten en specialisten uit verschillende organisaties zeven hackteams onder begeleiding van een agile coach. Door deze samenstelling werd er zowel multidisciplinair als multi-organisatie gewerkt. Dit zorgde voor een grote stimulans in het gezamenlijk leren en creëren van ideeën en oplossingen.

### **Betrokken opdrachtgevers**

Tijdens de kick-off van de hackathon, gaven de HR directeuren als opdrachtgevers een pitch van de EX puzzel uit hun organisatie, waren ze gedurende de looptijd van de hackathon bereikbaar voor vragen en overleg en gaven ze feedback op de oplossing die tijdens de kick-out werd gepresenteerd. Deze betrokkenheid onderstreept dat de hackteams wel 'voor het echie' aan het werk gingen.

### **Een dosis inspiratie**

Om de kennis van alle deelnemers van employee experience en de agile manier van werken op een bepaald minimumniveau te krijgen, is ter introductie een e-guide aangeboden met achtergrondinformatie en gereedschappen over agile, design thinking en employee experience.

Tijdens de kick-off waren er twee keynote-sprekers die zorgden voor de nodige inspiratie: een EX-specialist die kennis van EX overbracht en een creatieve ondernemer die overbracht hoe je op de beste manier een puzzel kraakt. Het kennisgedeelte van deze kick-off stond ook open voor niet-hackers en daarmee bereikten we die dag 100 extra HR-professionals.

### **Professionele begeleiding van de hackteams**

In de voorbereiding op de hackathon werden er zeven agile coaches geworven die



*Figuur 1.* Om een HR-hackathon met een looptijd van vier maanden neer te zetten, heb je ook een voorbereiding van vier maanden nodig

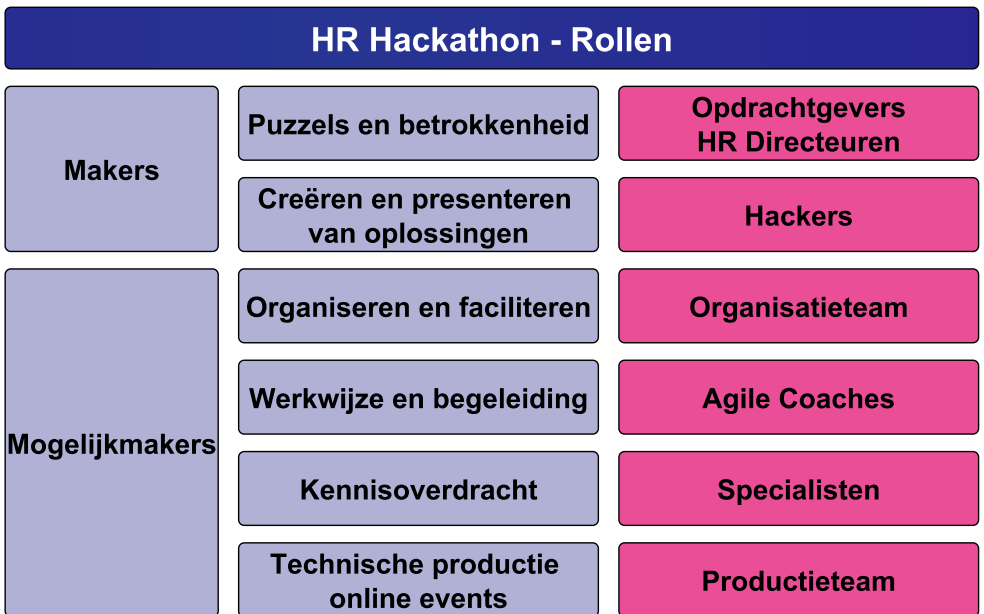
verantwoordelijk waren voor de begeleiding van de hackteams. De aanwezige professionaliteit in deze groep van agile coaches bracht het niveau van de agile manier van werken in de hackteams naar een heel hoog niveau. Hiermee brachten ze ook ritme en verbondenheid en daarmee voortgang in het kraken van de puzzels en de te ontwikkelen oplossingen.

### **Centrale regie**

Vanuit het Bedrijvennetwerk HR was er een toegewijd organisatie team dat verantwoordelijk was voor de centrale organisatie, regie en communicatie van de hackathon. Het volledige programma bestond uit de volgende stappen:

*Stap 1.* De ontwikkeling van de e-guide met achtergrondinformatie en working

- tools over agile, design thinking en employee experience
- Stap 2.** November 2020: een kick-off van een dag waarin de HR-directeuren de pitch van de puzzel gaven, twee specialisten stonden geprogrammeerd en de hackteams in de middag een start maakten als hackteam.
- Stap 3.** Januari 2021: een terugblik waarin we met alle deelnemers de werkwijze van de hackathon tussentijds werd geëvalueerd en er een demo werd gegeven van een oplossing van een EX puzzel van buiten het netwerk.
- Stap 4.** Februari 2021: een kick-out van een halve dag waarin alle zeven hackteams hun oplossingen presenteerden en feedback kregen
- van de HR-directeuren en de twee specialisten
- Stap 5.** November-Februari: tweewekelijkse sprints van de hackteams en een tweewekelijkse update over de vorderingen van de hackteams.
- Gedurende de looptijd van de hackathon werkten de hackteams in tweewekelijkse sprints en werd centraal een tweewekelijkse update over de vorderingen van de hackteams gedeeld. De continue aandacht van een organisatieteam voor alle activiteiten en naar alle stakeholders in combinatie met maximale facilitaire en technische ondersteuning, zorgde ervoor dat de hackathon experience heel impactvol was. Alle activiteiten werden met veel professionaliteit en kwaliteit neergezet. Er werd bijvoorbeeld gebruik gemaakt van:



*Figuur 2.* Om alle onderdelen van de HR-hackathon goed neer te zetten, definieer je op voorhand om welke rollen dit vraagt

- een professionele tv studio;
- een volledig technisch productieteam (regie, geluid, licht) voor events;
- een cameraman en video-editor voor achter-de-schermen-opnames en interviews met deelnemers
- applicaties zoals Easygenerator, Miro, Mural, Teams en Borrel.app.

Voor de deelnemers was dit een ware employee experience en zij vonden het gaaf om deel uit te maken van zo'n groot initiatief, veel te leren én impact te maken.

### **Wat hebben we geleerd?**

#### ***Volg de energie van intrinsieke motivatie***

In de hackathon mag er maximale vrijheid op de inhoud zitten. Zo waren er bijvoorbeeld hackteams die na één sprint al de initiële puzzel met elkaar en vervolgens de opdrachtgever bediscussieerden. Was de puzzel wel de échte puzzel? Dit leidde in een aantal gevallen tot een wijziging van de puzzel.

#### ***Strakker op de regie***

Om regie op het proces te houden, moet je de vrijheid op vorm wel beperken. Het

is belangrijk dat je voor elke activiteit heel helder verwoordt wat er van de deelnemers wordt verwacht en dit ook tijdig aangeeft. Zo werd het voor deelnemers pas een week voor de kick-out volledig duidelijk hoeveel tijd ze kregen voor de presentatie van hun oplossing en welke audiovisuele middelen ze hierbij konden gebruiken. Achteraf gezien had dit al 1,5 maand voor de kick-out duidelijk moeten zijn.

#### **Directe begeleiding is goud**

De combinatie van een strakke centrale regie en directe begeleiding van agile coaches zorgde voor goede input op de inhoud en een goed ritme in de werkwijze. De agile coaches hadden een belangrijke verbindende functie tussen het centrale organisatie-team en de hackteams. Op deze wijze konden deze twee partijen hun belangrijkste taken vervullen, te weten: inspireren en faciliteren. ■

**Tom Klomberg** *organiseert activiteiten voor het Bedrijvennetwerk HR en is zelfstandig organisatieadviseur*  
**[www.tomklomberg.nl](http://www.tomklomberg.nl)**



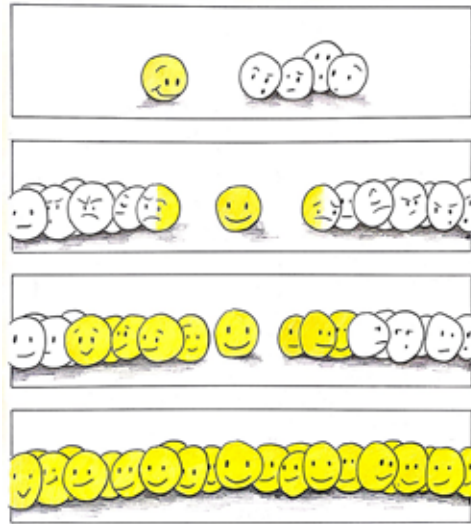
■ Ilse Gauthier

# Talenten- ontwikkeling gaat viraal

Ken je dat gevoel wanneer je andere mensen iets ziet doen waar ze goed in zijn, je ze daar gelukkig van ziet worden en als ze dit uitstralen, dat dit bij jou ook iets in beweging zet vanbinnen? Als je ziet wat het met anderen doet, hoe zij gaan stralen door hun eigen waarde in te zetten...

Dat wil je ook! Dit gevoel dat in jou aanwakkert, is je intrinsieke motivatie. Het zet jou aan om ook aan de slag te gaan met het potentieel dat je in je hebt. Het motiveert je om ook te gaan voor datgene waar jij van nature goed in bent. Het werkt net als een virus zeer aanstekelijk. Een virus heeft als doel zoveel mogelijk mensen te infecteren. Wel, talentenontwikkeling kent eenzelfde aanstekelijk karakter. Eens gebeten door het talentenvirus voel je de behoefte om dit te verspreiden. Het is een watervaleffect. Door te zien bij anderen wat het 'leven en werken vanuit je talenten' met iemand doet, wordt jouw eigen intrinsieke motivatie geactiveerd om ook aan de slag te gaan met het al aanwezige potentieel dat je in je hebt. En eenmaal op het spoor van je talenten, laat je dit niet meer los, omdat je ervaart wat het met je doet.

Ik kom regelmatig mensen tegen die niet gelukkig zijn in wat ze doen. Jarenlang dingen doen waar je goed in bent, maar niet blij van wordt (lees 'competentiedreven') is nefast voor je gezondheid. Je talenten niet kunnen benutten, beperkt je in je zijn en maakt dat je niet gelukkig bent. Tijdens de vele trajecten en projecten die ik in mijn loopbaan als coach en trainer mocht begeleiden, heb ik ervaren dat het ontwikkelen van je talenten aanstekelijk werkt. Als coach zie ik telkens wat de kracht ervan is. Het doet mensen stralen. Wanneer ze hun talenten ontdekken, komt er een proces op gang dat hen in beweging zet. Er komt energie vrij om aan de slag te gaan met het potentieel dat in hen zit. Ik noem het de intrinsieke motivatie die wordt aangewakkerd. En als ze eenmaal op dat spoor zitten, voelt het alsof ze eindeloze energie kunnen putten uit een innerlijke krachtbron.



***“Eens gebeten door het talentenvirus, dan zit het in je en moet het geleefd worden.”***

Ilse Gauthier

### **Het virale karakter van talentenontwikkeling**

Naast een aanstekelijke uitwerking zijn er nog andere elementen die het virale karakter van talentenontwikkeling typeren. Zo is er bijvoorbeeld de hoge snelheid waarmee het talentenvirus zich verspreidt in je omgeving. Het verhaal van Suzy, leidinggevende in een voedingsbedrijf, is hier een mooi voorbeeld van. Suzy was via een collega in contact gekomen met een coach. Omdat ze op zoek was naar een nieuwe loopbaanrichting, kon ze wel wat hulp gebruiken bij het maken van een nieuwe jobkeuze. Via het talenteninterview kwam zij in contact met haar talenten. Zij ging op zoek naar een nieuwe uitdaging waarin zij deze talenten kon inzetten en ontwikkelen, waardoor ze nu als leidinggevende actief is in een voedingsbedrijf. Omdat zij zelf kon ervaren hoe het voelt om te werken vanuit haar kracht, ging zij haar teamleden stimuleren het

nog niet getoonde potentieel te ontwikkelen. Dit effect bleef niet onopgemerkt bij de andere leidinggevendenden binnen het bedrijf omdat ook zij zagen wat de kracht ervan is. Ondertussen is deze talentgedreven manier van leiderschap ingebed in de organisatiecultuur. Het talentenvirus (het aan de slag willen gaan met het potentieel dat je in je hebt) is een virus dat zich razendsnel verspreidt. Een positief virus welteverstaan, dat je maar al te graag wilt laten doorvloeien in je organisatiecultuur. Het is de tendens of trend geworden dat

Een talent bezitten heeft geen waarde als je het niet kunt delen met iemand of niet kunt inzetten om iemand te helpen

organisaties meer en meer inzetten op de ontwikkeling van het al aanwezige potentieel van hun medewerkers. Als HR-verantwoordelijken zien welk effect dit heeft op de motivatie van hun medewerkers, het engagement en uiteindelijk de cijfers, wil je hier zelf mee aan de slag. Zij voelen de behoefte mee op de kar te springen en in te zetten op talentenontwikkeling. En geloof me, als je als individu, team of organisatie eenmaal aan de slag bent met talentenmanagement, wil je zeker niet terug naar vroeger. Eens gebeten door het talentenvirus, zit het in je en moet het geleefd worden. Wanneer je de vaardigheid hebt ontwikkeld om te kijken naar wat al aanwezig is, in plaats van steeds te kijken naar wat nog ontbreekt, begrijp je en voel je de waarde ervan. Ik herinner mij nog goed de opmerking van een schooldirecteur tijdens een navorming die zei: "Ik ben

anders gaan kijken naar mijn mensen. Ik zie nu wat ze goed kunnen, waar ze van nature goed in zijn en niet alleen naar wat ze nog niet kunnen. En daardoor straal ik precies iets uit, want mijn medewerkers zijn hetzelfde gaan doen en er hangt nu een positievere sfeer op school vanuit die waarderende houding."

### Talenten durven ontwikkelen

Virussen infecteren alle vormen van leven. Talenten treffen ook alle vormen van mensen. Of je het nu wilt of niet, het doet iets met je als je anderen ziet die functioneren vanuit hun krachtbron. Bij je eerste contact met talentenontwikkeling bekijk je het mogelijk graag eerst wat vanaf een afstand. Je vindt het moeilijk om je er meteen aan over te leveren. Je neemt een afwachtende houding aan om te zien of het wel oké is om je hieraan over te leveren. En wanneer je eenmaal ziet wat het met je kan doen, lukt het misschien om zelf hierin een stap te zetten. Weet dat er ook mensen zijn die de neiging hebben om weg te lopen, die het in contact komen met hun krachtbron als 'eng' ervaren. En dat is oké. Je potentieel zit in je. Het is dan ook heel persoonlijk. Het is iets dat een bepaalde vorm van jezelf kwetsbaar opstellen vraagt. En in de ene context lukt je dat al wat makkelijker dan in een andere.

Daar waar een echt virus zich uitsluitend kan vermenigvuldigen in en tussen levende wezens, kunnen talenten ook enkel ontwikkeld worden als we ze opnemen in onze activiteiten, in de verbinding met anderen. Zo kon Suzy als leidinggevende in het voedingsbedrijf pas aan de slag met haar leiderschapstalenten in haar job als leidinggevende van haar team. De periode voor het talenteninterview bleef haar talent om een team van mensen te leiden verborgen en kwam deze waarde dan ook

niet naar voren. Een virus is geen virus als het de ziektekiemen niet kunt doorgeven. Dan heeft het geen functie, geen waarde.

### **Talenten muteren ook**

Net als een bakker die mensen nodig heeft om zijn heerlijke pistolets te kopen op zondagochtend, heeft een muzikant geen functie zonder publiek. Een leerkracht heeft kinderen nodig om te onderwijzen. En net zoals een automonteur mensen nodig heeft die autopech hebben, heb jij mensen nodig die jij kunt helpen door dat in te zetten waar jij goed in bent en blij van wordt. We hebben allemaal anderen nodig om onze talenten te kunnen inzetten. En weet je wat het fijne is? Talentenontwikkeling kent geen grenzen en zal zich als een virus blijven muteren. Het past zich aan qua vorm om steeds weer verder te kunnen groeien en bloeien... De positieve uitwerking blijft doorsijpelen en vindt zijn weg.

***“Ik geloof sterk dat wanneer mensen aangemoedigd worden om in hun werkcontext hun talenten te ontwikkelen, ze niet snel geneigd zijn dit buiten hun job te moeten gaan zoeken.”***

Ilse Gauthier

Of iemand een virus met zich meedraagt, kun je niet meteen zien aan de buitenkant. Enkel wanneer het virus in werking is, je ziek maakt zien we de kenmerken. Of mensen een bepaalde gave met zich meedragen of in zich hebben, is ook niet meteen zichtbaar aan de buitenkant. Dat gebeurt enkel wanneer zij dit potentieel gaan benutten en het inzetten in hun activiteiten, zodat het zichtbaar wordt. Zo zijn bijvoorbeeld mijn coachtalenten slechts zichtbaar als ik met iemand een coachgesprek heb en ik aan het coachen ben. Zonder dat gesprek blijft

het verborgen en op de achtergrond. En het moeilijke aan talentenontwikkeling is dat je pas kunt weten of je te maken hebt met een talent als je het aan 't doen bent. Het is net als bij een echt virus, dat je de uitwerking ervan niet kunt voorspellen. Je weet niet of het je al of niet ziek zal maken. Dat ervaar je pas als je geïnfecteerd bent.

Wanneer de organisatie waarvoor je werkt een competentiegedreven cultuur heeft, ga je buiten die context op zoek naar kansen om te kunnen tonen wat je in je hebt. De stijging van het aantal mensen die in een bijbaan een eigen business opstarten, is hiervan het bewijs. Wanneer je in je job niet aan de slag kunt met datgene wat je in je hebt, zoek je een andere vorm waarin je dat wel kan. Je kunt dat niet tegenhouden. Als je potentieel in de ene context niet tot ontwikkeling kan en mag komen, vindt dit wel zijn weg naar een andere context waarbinnen dit wel kan. Ik geloof sterk dat wanneer mensen aangemoedigd worden om in hun werkcontext hun talenten te ontwikkelen, ze niet snel geneigd zijn dit buiten hun job te moeten gaan zoeken.

### **Starten met talentenontwikkeling**

En hoe begin je daar nu aan? Door een succesvol talentgedreven HR-beleid uit te rollen. Iedereen heeft talenten, dingen die we van nature goed kunnen en die ons energie en voldoening geven. Als je deze inzet om de doelen en resultaten in je organisatie te behalen, dan kan dat vuurwerk geven. Want mensen zijn goed in wat ze doen, voelen zich verantwoordelijk en leren en evolueren sneller. Op die manier stuwt ieder individu vanuit zijn sterktes de organisatie vooruit. Dat is talentgedreven management.

Je weet nu dat talentenontwikkeling een viraal karakter heeft. Het is dus zaak je bedrijf te laten infecteren met deze positieve vorm

van potentieelontwikkeling. Wil je een talentgedreven organisatie worden, dan zijn er heel wat mogelijkheden. Je kunt starten met één iemand: breng deze persoon in contact met zijn talenten. Mensen weten vaak niet waar ze goed in zijn. Ze hebben immers geleerd hun loopbaan vorm te geven volgens hun competenties en niet volgens hun natuurlijke aanleg. En dit overkomt me vaak dat mensen schrikken als ik vraag naar

## We hebben allemaal anderen nodig om onze talenten te kunnen inzetten

waar ze van nature goed in zijn. Ze zijn het om te beginnen niet gewend dat hen die vraag wordt gesteld. Voor de meesten is het de eerste keer dat ze zo'n vraag krijgen. Oké, tijdens de wervingsprocedure wordt wel gevraagd naar waar je als kandidaat goed in bent. Maar dan gaat het eerder over wat je hebt aangeleerd dan over waar je van nature goed in bent. Heb je wel eens de vraag gekregen tijdens een sollicitatiegesprek welk talent je graag bij een organisatie verder zou willen ontwikkelen? Wanneer je niet enkel wordt ingezet op basis van je competenties, maar ook de kans krijgt om je talenten te ontwikkelen. Het moment waarop je beseft dat je je leven en carrière meer talentgedreven kunt vormgeven. Je zult zien wat dit teweegbrengt, hoe die intrinsieke motivatie daardoor wordt aangewakkerd bij anderen om je heen. Het verhaal van Suzy is hiervan een mooi voorbeeld. De uitwerking op de collega's en het team.

### **Van medewerker naar team, van team naar organisatie**

Ik zie steeds meer bedrijven die een

coachprogramma opstarten voor hun medewerkers om hen zo aan te moedigen meer initiatief te nemen en meer vanuit hun talenten te werken. Wanneer je het resultaat ziet van wat het met je medewerkers doet, dan wil je dat doortrekken naar teamniveau. Je wilt dat teamleden elkaar aanmoedigen in het inzetten en verder ontwikkelen van talenten wanneer ze het zien. Je traint je leidinggevenden in het herkennen van talenten. Zij gaan er ook in teamverband mee aan de slag en begeleiden hun teamleden hierin. Een volgende logische stap is dit doortrekken op alle niveaus binnen je organisatie. Zorgen voor die talentgedreven cultuur. Dit gebeurt als een lopend vuurtje en kent een viraal karakter. En of je nu van start gaat met een teamactiviteit of kiest voor een andere vorm om talentenontwikkeling te integreren in je bedrijf, het laat je niet meer los. Je wilt ook niet meer terug naar de periode vóór het kennismaken met deze talentgedreven manier van werken en leven. Je maakt als het ware antistoffen aan voor puur competentie management.

Voor een bedrijf is het belangrijk een context te voorzien op individueel, team en organisatieniveau, opdat talentenontwikkeling kan floreren. Met als resultaten:

- "Onze medewerkers nemen meer initiatief. Ze tonen potentieel waarvan we niet eens wisten dat ze het in zich hadden."
- "Teamleden moedigen elkaar aan en stimuleren andere teamleden de beste versie van zichzelf te geven, dit zorgt voor een betere teamgeest."
- "Met dit talentgedreven HR-beleid zien we meer blije gezichten."

### **Van competentiegericht naar talentgericht**

Daar waar een echt virus mensen ziek

maakt, heeft het talentenvirus een positieve en gezonde uitwerking. Het is een transformatie van het niet gelukkig zijn (lees: competentiegericht) naar een zinvol leven (lees: talentgericht). Een leven waarin je persoonlijke talentenontwikkeling centraal staat met een voortzetting van dat positieve effect op je welzijn.

Het talentenvirus kent een viraal karakter. Het wil zoveel mogelijk mensen treffen, is aanstekelijk, verspreidt zich razendsnel, vindt

toch een weg als het niet verder kan. En als je me nu zou vragen of ik gevaccineerd wil worden voor dit talentenvirus? Dan zeg ik vastberaden nee. Zelf voel ik wat een talentgedreven leven met mij doet en daarom geef ik dit 'talentenvirus' heel graag door aan anderen. En telkens als ik zie wat het met mensen, teams en bedrijven doet, kan ik niet anders dan dit virale karakter aanmoedigen. Welk potentieel is er in jou, in jouw team, in jouw organisatie verborgen dat gezien mag worden? ■



***Ilse Gauthier is als coach en trainer gespecialiseerd in talentgedreven coachen. Als medeoprichter van Het Talentenhuis helpt zij vanuit de regio Antwerpen mensen en organisaties het aanwezige potentieel te benutten door talentcoaches op te leiden en bedrijven te ondersteunen naar een talentgedreven organisatiecultuur. Zij is auteur van het boek 'Talentenontwikkeling coachen, een krachtig proces in vier stappen'.***  
[www.hettalentenhuis.be](http://www.hettalentenhuis.be)



■ Jochem Koole & Wietske van Ierssel

# Verleiden tot leren

Met een mengeling van schrik en verrassing kijkt hij in de camera. Het kleine ventje van een jaar of zeven. Hij zit op zolder. Achter z'n drumstel. Tussen de boeken die niemand meer leest en de spelcomputer waar niemand meer op speelt. Al heel vaak heeft hij geprobeerd om zijn drumstok een *looping* te laten maken in de lucht, om 'm daarna weer op te vangen. En uiteindelijk... lukt het. "Leren is fantastisch," zegt het opleidingsinstituut achter deze commercial uit 2015, "dus waarom zou je er dan ooit mee stoppen?"

### Een goede training is niet genoeg

Het reclamespotje laat mooi zien voor welk(e) uitdaging iedereen staat die een ander iets wil leren. Aan de ene kant vinden we het geweldig om iets nieuws te leren. Volgens Harvard Business School-professoren Paul Lawrence en Nitin Nohria (2002) is leren zelfs een van onze kernbehoeften. Naast de behoeften om dingen te verwerven, ons met anderen te verbinden en dingen te beschermen. Aan de andere kant haken we ook vaak af. Iets nieuws leren vraagt namelijk veel ons. We moeten allerlei barrières overwinnen, voordat we aan de slag gaan.

Daarmee lijkt 'mensen aan het leren krijgen' heel erg op marketing en verkoop. Marketing is niets anders dan de aandacht van je doelgroep zien te krijgen en mensen vervolgens interesseren voor je product of dienst. Of in dit geval: je les, cursus of training. Verkoop betekent vooral barrières wegnemen: bezwaren om te beginnen met leren en om te blijven leren. Marketing en verkoop dus. Wil je mensen verleiden tot leren, dan heb je niet genoeg aan een training die didactisch goed in elkaar zit of een les waarin verschillende leerstijlen worden gebruikt. Je zult ook echt werk moeten maken van het 'vermarkten' en 'verkoppen' van je cursus.

Neem bijvoorbeeld een willekeurige incompany workshop. Zo'n sessie moet je twee keer verkopen. Eerst aan de organisatie, bijvoorbeeld aan een learning & developmentafdeling. Daarna aan de deelnemers, die je moet verleiden om actief een halve dag van hun leven te besteden aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

### Aandacht krijgen en interesseren

Voordat we mensen iets kunnen leren, moeten we hen verleiden tot leren. Stap 1 is hun aandacht krijgen. De beste

manier om aandacht te krijgen, is volgens marketingauteur Seth Godin: verwachtingen doorbreken (2005). Waarschijnlijk heb je weleens gehoord van Godins *purple cow*; een paarse koe in een wei vol zwart-witte koeien. Dat verwacht je niet en daarom geef je er aandacht aan. De paarse koe valt op. Overigens is het omgekeerde natuurlijk ook waar: in een wei vol Milka-koeien, val je als enige zwart-wit gevlekte Holstein-koe weer op.

Als je eenmaal de aandacht van je potentiële deelnemers hebt, is het tijd om hen te interesseren voor je training. Je kunt natuurlijk verschrikkelijk veel over de inhoud vertellen, maar dat is waarschijnlijk niet de reden waarom mensen zich aanmelden voor jouw workshop. Dat doen ze, omdat ze iets anders najagen. De eerdergenoemde Harvard-professoren Lawrence en Nohria zouden zeggen dat mensen een of meerdere van de vier genoemde kernbehoeften willen

Groei of impact zijn voor onze deelnemers vaak de stip op de horizon

bevredigen.

Dat kan nieuwsgierigheid zijn (iets leren), maar misschien ook de manier waarop ze status, macht of invloed kunnen verwerven. Hoe zij zich met anderen kunnen verbinden, zodat zij zich gewaardeerd of geliefd voelen. Of hoe ze zichzelf en hun bezit zo goed mogelijk kunnen beschermen. Als we mensen proberen te interesseren voor deelname aan een van onze workshops, laten we vooral zien dat we hen helpen om dingen te verwerven (reputatie, leads, interesses uit de arbeidsmarkt) en dat we hen leren hoe zij zich met anderen (hun doelgroepen) kunnen

verbinden.

Ga voor het wekken van interesse na aan welke kernbehoeften jouw les, cursus of training raakt en vertel vooral daarover.

### **Barrières wegnemen**

Dan is het tijd voor verkoop: barrières wegnemen. Dit kan tijdens de sessie zelf. De eerste barrière is de motivatie om te starten. Die kan het beste uit een overkoepelend doel worden gehaald. Negen van de tien keer is dit doel groei of impact. Het kan zijn dat een bedrijf nieuwe opdrachten wil genereren, nieuwe klanten wil aantrekken of moeilijk in te vullen vacatures wil vervullen. Het kan ook zijn dat een organisatie zich wil profileren als

expert op een bepaald thema of laten zien dat ze maatschappelijk betrokken is. Groei of impact zijn voor onze deelnemers vaak de stip op de horizon. De motivatie of behoefte om überhaupt tijd te besteden aan het leren van iets nieuws.

Daarnaast worstelen veel van onze deelnemers met angst. Dat is een natuurlijk een groot woord, maar angst kent allerlei vormen en maten. Hier komen ook de eerdergenoemde kernbehoeften weer om de hoek kijken. Als je iemand iets wilt leren, moet je hem de indruk geven dat hij het ook daadwerkelijk kan leren. Maak het leerdoel haalbaar. Niemand wil investeren

### **Viraal gaan op LinkedIn**

Je las zojuist hoe je een cursus 'viraal' laat gaan door het toepassen van marketing- en verkoopprincipes. Om je cursus te vermarkten, kun je gebruikmaken van verschillende tools. LinkedIn is een platform dat inmiddels door meer dan 8 miljoen Nederlanders wordt gebruikt - en dus ook door jouw doelgroep.

Hoe laat je een bericht over jouw cursus viraal gaan op LinkedIn? Uiteindelijk bepaalt het algoritme, in combinatie met de interactie van mensen uit je netwerk, of een bericht viraal gaat. Daar heb je beperkt invloed op. Wel kun je het algoritme helpen door je bericht zo aantrekkelijk mogelijk te maken en interactie uit te lokken.

Een effectief LinkedIn-bericht voldoet aan de volgende punten:

- Wees uitdagend, duidelijk, prikkelend of provocerend in de eerste 2,5 regel. Maak duidelijk waarom mensen jouw bericht zouden moeten lezen.
- Maak je bericht zo persoonlijk mogelijk. Persoonlijk binnen de zakelijke context van het platform. Mensen doen zaken met mensen en willen dus graag iets van jou persoonlijk horen!
- Gebruik een of meerdere foto's (geen stockfoto, liefst een collage van foto's), video of een pdf-bestand (meerdere slides / plaatjes opgeslagen als pdf-bestand). Maar ook platte tekst werkt goed op LinkedIn.
- Denk goed na over het doel van je bericht. Welk resultaat wil je bereiken?
- Probeer externe links te vermijden. LinkedIn is geen trafficgenerator voor je website, het is een losstaand communicatiekanaal.
- Gebruik hashtags. Overdrijf niet. Drie tot negen hashtags gebruiken is meer dan voldoende.

in een oplossing die te moeilijk lijkt. Een andere universele angst is de angst om iets kwijt te raken (*loss aversion*). Het is goed om te beseffen dat je potentiële deelnemers alles wat ze hebben, zullen beschermen. En dus ook de tijd die ze kwijt zijn als ze deelnemen aan je cursus. "Het enige dat ik je kan garanderen," zei iemand ooit, "Is dat je na het volgen van mijn les 45 minuten dichter bij de dood bent." Dat klinkt wat cru, maar het is natuurlijk wel waar. Ik zeg dan: zorg er in ieder geval voor dat je in die 45 minuten zoveel mogelijk waarde creëert. En laat voorafgaand aan je les duidelijk zien welke waarde je gaat creëren.

### Schalen

Wat we te vaak vergeten als het om marketing en verkoop en het verleiden tot leren gaat, is dat we niet op nul beginnen. Binnen dezelfde organisatie zijn er al mensen die een workshop bij ons hebben gevolgd. Bij een vergelijkbare instelling hebben mensen jouw cursus al met succes afgerond. Enzovoort, enzovoort. Als je de eerste deelnemers succesvol hebt weten te verleiden en hen iets hebt geleerd,

is het heel belangrijk om te meten wat ze met het geleerde gaan doen. Worden ze zichtbaar beter in iets? Bereiken ze bepaalde resultaten nu wel? En dragen ze bij aan de verwezenlijking van het overkoepelende doel? Kijk naar de inspanningen die je deelnemers na je workshop verrichten en naar de resultaten die zij boeken.

Gebruik die resultaten om anderen lekker te maken voor je cursus. Gebruik de inspanningen om te laten zien dat het doel ook voor hen haalbaar is. Als je de moeite neemt, is leren fantastisch. En als je steeds verleid wordt om iets nieuws te leren, heb je geen enkele reden om er ooit nog mee te stoppen. ■

### Referenties

- Godin, S. (2005). *Purple Cow: Transform your business by being remarkable*. Londen: Penguin Books.
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes organizations*. San Francisco: Jossey Bass.



**Jochem Koole helpt kennisintensieve B2B-organisaties om groei te realiseren. In zijn werk staan mensen altijd centraal. Jochem studeerde communicatie- en informatiewetenschappen, heeft een achtergrond als marketeer en projectmanager en werkt sinds 2013 als zelfstandig adviseur voor klanten als Berenschot, Dentons, EY, Loyens & Loeff, Ortec Finance en Siemens Healthineers.**



**Wietske van Ierssel zet haar ervaring als HR-manager in voor organisaties die via persoonlijke LinkedIn-profielen van medewerkers de (hoofd)boodschap van de organisatie willen uitdragen. Onder de noemer Connected biedt zij verschillende LinkedIn-workshops. Wietske werkt voor organisaties als Aalberts IPS, CSU, EY, Ministerie van Buitenlandse Zaken, Nederlandse Spoorwegen en NS Stations.**

## Het Pygmalion-effect



Evert Pruis



Jolanda Weiland

**Mijn collega Jolanda Weiland en ik begeleiden sinds enkele maanden een facilitaire dienst bij zijn transitie naar ketengericht werken. Als teamcoach kijken we bij zes vak- en ontwikkelgroepen en drie ketenteams welke impuls de onderlinge samenwerking kan krijgen. Zo zijn we nieuwsgierig in welke mate teamleden elkaar kennen, begrijpen, waarderen en vertrouwen en of dat inderdaad leidt tot een samenwerking die resultaten boekt.**

Misschien zijn de servicemedewerkers wel de groep waar we het grootste plezier aan beleven. Het zijn de vakmensen die je in de panden van onze opdrachtgever tegenkomt. Zij staan je met raad en daad bij, bij al je acute problemen in een kantoorpand. Een bureaustoel die spontaan door z'n veer zakt, een koffiezetapparaat dat de goede cafeïnekick niet meer levert, de klep van een vaatwasser die gebruikt is als handig opstapje om de koffiekopjes in te ruimen of een stiekem aangeschafte magnetron bij een grootgrutter die de stoppen in het pand doet doorslaan. Het zijn een stel heerlijke kerels die in hun dagelijks leven graag de handen vuilmaken en in deze coronatijd met ons samen leren om te ontwikkelen van achter een beeldscherm.

### Toekomstbestendigheid

Vanuit de directie van de afdeling wordt goed nagedacht over de toekomstbestendigheid van de gehele afdeling en ook van deze groep. De visie is dat de komende jaren het handwerk wat minder zal worden, maar dat de rol van gastheer juist belangrijker wordt. In dat teken riep de informele coördinator van de groep onze hulp in. Voor hem was de hamvraag of zijn groep deze stap kan en wil maken. Samen met hem plannen Jolanda en ik een voorbespreking om deze ontwikkelvraag eens samen te verkennen. Als ik heel eerlijk ben, worden we naarmate het gesprek langer duurt steeds minder vrolijk. Naarmate we er langer over praten, neemt de twijfel hand over hand toe. En dan hoor ik mezelf ineens de vraag stellen: "Zie jij het voor je dat ze het in zich hebben?" En daarop kijkt hij ons verrast aan en zegt: "Ja."

In voorbereiding op de sessie vragen Jolanda en ik of hij van ieder van zijn teamleden zou willen opschrijven wat hij in hen ziet als gastheer. Dat wil hij. En dan is het de donderdagmiddag van de teamsessie. Na een korte check-in waarin we van alle teamleden even horen hoe het met hen is, neemt hij het woord. Een voor een leest hij voor allen enkele zinnen voor. "Wat zie ik jou doen? Wat waardeer ik bij jou? Hoe waarderen jouw collega's en mensen op jouw locatie jou? Waarin zie ik jou al gastheer zijn?". Uitsluitend positief en oprecht. Als hij het niet uit eerste hand weet of zelf ervaren heeft, zegt hij dat. Zijn korte

persoonlijke boodschappen komen binnen, soms met een grap, soms door instemming van andere collega's, soms door stilte.

### **Pygmalion-effect**

Als Jolanda en ik daarna een kort leergesprek begeleiden, valt ons op hoe niet alleen de sfeer superpositief geworden is, maar dat ook de teneur is veranderd van 'kan/wil ik het wel?' naar 'hé: ik zie het mezelf al doen!' In de reflectie op onze ervaring moet ik terugdenken aan het Pygmalion-effect. Enkele jaren geleden werden leraren door onderzoekers om de tuin geleid zonder dat ze daar erg in hadden. De onderzoekers vertelden de leraren namelijk dat ze een waterdichte intelligentietest hadden ontwikkeld die de leerprestaties van leerlingen kon voorspellen. Voordat het schooljaar begon, gaven de onderzoekers de leraren een lijst mee van de leerlingen die aan het eind van dat schooljaar de toppers zouden blijken te zijn. En ... zo pakte dat ook uit. De leraren waren er natuurlijk enorm blij mee. Ze hadden dat jaar hun aandacht kunnen richten op de meest kansrijke leerlingen. Vél accurater dan ze dat daarvoor deden!

Wat leraren en leerlingen alleen niet wisten, was dat deze test helemaal niet bestond. De leraren hadden een willekeurige lijst leerlingen gekregen. De (zogenaamde) testuitslagen had hun verwachtingen ten aanzien van die leerlingen dusdanig beïnvloed dat óók de prestaties van de leerlingen beïnvloed werden.

Zou dit Pygmalion-effect hier ook opgaan? Hoe heeft onze welwillende coördinator met zijn positieve perceptie op het vermogen van de groep hun ontwikkeling beïnvloed, nee bevorderd? Wat doet het met je als iemand het volste vertrouwen uitspreekt dat je iets in je hebt? Misschien zelfs zonder dat je zelf voelt dat je het wilt of kunt? Mijn collega Frank Goijarts die van motiverende gespreksvoering zijn levenswerk heeft gemaakt, zou het vermoed ik nog sterker formuleren. Is het vermogen van de groep ontstaan door het vertrouwen van hun voorzitter?

Deze uitgave van TvOO heeft 'Viraal' als thema en vanuit dit perspectief wordt deze column nog iets pittiger. Laat ons leervermogen immers niet als een lopend vuurtje op wanneer leidinggevend en collega's het beste in elkaar zien en naar boven halen? Wordt leren, ontwikkelen en organisatieontwikkeling en -verandering juist daardoor viraal? De vraag stellen, is hem beantwoorden. Mijn collega Jolanda en ik zijn er inmiddels van overtuigd.

**Evert Pruis** is partner en medeoprichter van Forzes. **Jolanda Weiland** is organisatieadviseur, teamcoach en kernteamlid bij Forzes.

[www.forzes.nl](http://www.forzes.nl) ■

## Podcasts voor L&amp;D



William de Kaste

**Luister je weleens naar een podcasts of denk je erover na om dit te doen? Als je wilt beginnen, dan vind je via Google met gemak meer dan vijftig L&D-gerelateerde podcasts. Om je op weg te helpen, heb ik op basis van kwaliteitscriteria zeven podcasts geselecteerd. Zo kun je direct luisteren naar goed geproduceerde L&D-podcasts.**

**Functie**

In ons drukke bestaan past een podcast als audio-on-demand-middel goed omdat je het gesprek ieder moment kunt beluisteren. De inhoud komt bij voorkeur met een koptelefoon direct je hoofd binnen en dat is goed voor de concentratie. Ook ervaar je het gesprek alsof je deelneemt. Hierdoor stimuleer je een eigen versie van het verhaal en verwerk je de informatie op een eigen manier. De bonus is dat je verschillende vakgenoten leert kennen.

**Selectie**

Voor de selectie heb ik gekeken naar interactie, actualiteit, inhoudelijke bijdrage en toepasbaarheid in de praktijk. De zeven (inter)nationale podcasts zijn in willekeurige volgorde geplaatst. Kies uit de lijst wat je aanpreekt. Ik wens je op een passend tijdstip veel luisterplezier.

***The Learning Hack***

Iedere twee weken publiceert John Helmer een podcast gericht op het effect van innovatie en technologische ontwikkelingen op de toekomst. Hij spreekt met L&D-experts (onder andere Mirjam Neelen of Donald Clark) die op basis van een eigen visie de L&D-toekomst creëren. Via deze Engelstalige podcasts van ongeveer drie kwartier krijg je relevante en actuele informatie. De lijst met podcasts is te bereiken via <https://learninghack.libsyn.com>.

***Over spreken gesproken***

Glenn Vergoossen interviewt iedere twee weken experts op het gebied van impactvol spreken, beïnvloeding en storytelling. Glenn heeft ruim zeventig podcasts gemaakt, waaronder afleveringen met trainersexperts Arie Speksnijder en Karin de Galan. De podcasts zijn te vinden via [www.radioviainternet.nl/uitgever/glenn-vergoossen](http://www.radioviainternet.nl/uitgever/glenn-vergoossen).



**Tijpcast**

Tijp de Jong houdt zich graag bezig met vraagstukken die onder andere gaan over onderwijsontwikkeling, opleiden, leren in het werk (en op school), organisatieverandering en de inrichting van aantrekkelijke leer- en werkomgevingen. Wekelijks spreekt hij verschillende vakgenoten. Het podcastkanaal vind je op <https://tijpcast.nl>.

**People Power Podcast**

Wekelijkse podcast van Glenn van der Burg over de kracht van mensen in organisaties, waarbij er al ruim 400 podcasts zijn geproduceerd. Een breed spectrum van HR(D)-onderwerpen komen voorbij, zoals leiderschap, organisatieverandering en leercultuur. De podcasts zijn via deze link te bereiken: <https://podcastluisteren.nl/pod/People-Power-Podcast-Over-de-kracht-van-mensen-in-organisaties>.

**No more boring Learning**

Jeanne Bakker en Jan-Peter winden zich bijna iedere week op over een L&D-onderwerp op basis van eigen ervaring en een geïnformeerde mening. Beide makers hebben een trainersbureau, dus veel van de podcasts hebben een link met deze rol. Meer informatie via <https://brainbakery.com/podcast-books>.

**The Art of Coaching**

Ruim 170 afleveringen waarin Brett Bartholomew binnen het uur verschillende experts op het gebied van coaching en persoonlijke ontwikkeling spreekt. Iedere aflevering heeft een korte en geschreven samenvatting, zodat je de belangrijkste lessen kunt lezen. Deze rijke luisterbron is te bereiken via <https://artofcoaching.com/podcast>.

**The L&D-podcast**

David James heeft 20 jaar ervaring in het vakgebied en heeft een podcast, waarin hij iedere week L&D-onderwerpen bespreekt. Een aflevering duurt gemiddeld drie kwartier en het betreft een Engelstalige podcast. De ruim 70 podcasts zijn hier te vinden: [www.loop.co/podcast](http://www.loop.co/podcast). ■



**William de Kaste** is adviseur en hoofddocent op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen bij de bachelor Learning and Development in Organisations. Hij is expert op adviseren, ontwerpen, leerpsychologie, 'learning analytics', onderwijsinnovatie en persoonlijk leiderschap.

## Nieuws voor trainingsprofessionals



**Carlo Strijk** (1966) studeerde Arbeidsmarktpolitiek/Personeelsbeleid en deed post studies: Coaching & Counseling, Training & Development en een kopjaar Kinder en Jeugdtherapie. Hij presenteerde human-interestprogramma's voor RTL en de TROS en is naast zijn presentatiewerk altijd actief gebleven als trainer en coach. Carlo is eigenaar van Strijk en Zet BV. Hier traint en coacht hij managers en directie op het gebied van leiderschap en persoonlijke effectiviteit in combinatie met spirituele groei. Carlo ontwikkelde zich de afgelopen jaren ook als opiniëschrijver; met regelmatig publicaties in o.a. NRC, Volkskrant, AD en Parool. Onlangs verscheen zijn tweede coaching en training werkboek: *De 5-Wise Methode*.

Ik heb Carlo leren kennen als een ondernemend persoon. Zo is hij ook voorzitter van de Stichting Meer Kleur in De Media en Politiek

Vanuit de NOBTRA zijn we trots dat Carlo voor ons de inhoudelijke content gaat schrijven voor TvOO. Hij wil graag trainers betrekken bij het onderwerp waar het themanummer over gaat en zal jullie via zijn eigen en NOBTRA LinkedIn uitnodigen om mee te denken over het gekozen thema. Hij was afgelopen jaar 1 van de 3 genomineerden voor de titel NOBTRA Trainer van het Jaar. Dit jaar vormt Carlo onderdeel van de jury-commissie voor de nieuwe Trainer van het Jaar 2021-2022.

Heel veel leesplezier,

**Karima Matser**, *voorzitter NOBTRA*

### Hoe ga je als trainer viraal?

Op de redactie van NRC hangen aan de wand tv-schermen met daarop 'het Big Board'. Een weergave van actuele bezoekersstatistieken. Hoe groter het artikel op het Big Board wordt weergegeven, hoe meer lezers van nrc.nl er op dat moment in dat artikel gezogen zijn. Op het Big Board is enkel plaats voor de populairste artikelen van die dag.

Op 9 maart 2018 had ik de eer 'de grootste op het Big Board' te zijn. Mijn opiniestuk in NRC 'Na Humberto Tan zijn we weer terug bij af', over het ontslag van de talkshowpresentator bij RTL, had die dag maar liefst 23.742 leesminuten

gegenereerd. De hoogste dagkoers, zoals dat heet. Redacteuren hebben toegang tot nog preciezere informatie: hoe lezers op het artikel gestuit zijn, via welk sociaal medium. Het aantal mensen dat al dan niet gedachteloos een linkje deelde of daarop in hun timeline klikte. Wil een artikel 'scoren', dan moet het dus 'viraal' gaan. Een woord dat is afgeleid van de epidemiologie en volgens Van Dale betekent: 'zich zeer snel verspreiden via internet'.

Hoe blij en dankbaar ik ook met mijn hoge dagkoers was, als trainer meet ik het succes van mijn werk liever niet af van klikcijfers die duiden op iets viraals. Voor mij als trainer is viraal gaan van een totaal andere orde. Viraal gaan betekent voor mij het teweegbrengen van een siddering, een vibratie, een diepere dimensie die juist niet een kortdurende 'kick' geeft, maar een blijvende, duurzame verandering in gang zet. Daar koers ik op.

Verandering van denken, verandering van gedrag. Van begeestering tot berusting - als het uiteindelijk maar beklijft. Als trainers nemen we geen genoegen met 'of iemand van ons gehoord heeft'. Nee, we lopen een eindje mee op iemands levenspad in de hoop dat we 'viraal' kunnen gaan. Viraal in de ziel van een deelnemer, van de groep of zelfs van de organisatie. Als trainer betekent viraal gaan voor mij; een doorbraak kunnen veroorzaken. Iets waardoor iemands kwaliteit

van carrière of zelfs van leven beter wordt. Of onze trainingen effectief zijn, merken we zelden op de dag zelf. Later pas horen we dat deelnemers nog 'nagloeiden' van onze bezieling. We hebben het hier dus over iets veel duurzamers dan dagkoersen die louter het ego van de trainer een boost geven. Maar hoe zullen we dat vanaf nu noemen? Een buzz, een vibratie? Een hogere energiefrequentie? En kun je dat eigenlijk meten? Misschien kan dat niet in de vorm van 'likes', maar we kunnen het wel voelen. Daarmee gaan we misschien niet viraal in social media-termen, maar ervaren we wel voldoening. Ik voel als trainer de ontlasting of hervonden energie van mijn deelnemers en dat geeft me zoveel meer vrede dan welk artikel ook dat even viraal gaat.

Laten wij als trainers 'viraal gaan' een nieuwe definitie geven. Laten we de durf hebben niet een scorebord of het aantal likes leidend te maken, maar vragen of de buzz in het hart van de deelnemer of organisatie er is of nog steeds is. Dat is viraal gaan anno 2021. Doe je mee? ■

**Carlo Strijk**, Executive Trainer-Coach

Voor: NOBTRA

#### Bron

- Big Board NRC: <https://www.nrc.nl/bigboard/>
- Artikel NRC: <https://goo.gl/Dt3Sr4>

VERENIGINGSNIEUWS



**VIRAAL? Laat dit  
viraal gaan!**



**Develhub  
Jaarcongres 2021**



**Tickets vanaf € 75,- fysiek en € 25,- online.**



**Apenheul**



**Vrijdag 26 november**



Zie website [www.Develhub.nl/events](http://www.Develhub.nl/events)

## 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, groepsgevoel 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  
hoofredacteur@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 Miodo, Universiteit Leiden  
Katerijn Nijmans, The tipping point  
Jan Armand Ruiters, Rabobank  
Carlo Strijk, NOBTRA  
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn  
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 Rienties  
liesbeth@kloosterhof.nl  
Janet Rienties  
janet@kloosterhof.nl

### Vormgeving

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

### Marketing

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

### Administratie

Papieren abonnement  
Abonnementsprijs: E 52,50 per  
abonnementsperiode van 4 uitgaven  
voor particulieren; E 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

Abonnementsprijs: E 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. 4 1 december 2021

Aanleveren kopij  
Jaargang 11  
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  
verveelvoudigd, opgeslagen in een  
geautomatiseerd gegevensbestand of  
openbaar gemaakt, in enige vorm of  
op enigerlei wijze, hetzij elektronisch,  
mechanisch door fotokopieën,  
opnamen of op enige andere manier,  
zonder voorafgaande schriftelijke  
toestemming van de uitgever. Uitgever  
en redactie verklaren dat deze uitgave  
op zorgvuldige wijze en naar beste  
weten is samengesteld; evenwel  
kunnen uitgever en redactie op  
geen enkele wijze aansprakelijkheid  
aanvaarden voor de juistheid of  
volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
december draagt als thema:

## Rituelen

**Rituals:** Rituelen als basis voor nieuw leiderschap

**Orange Otters:** Rituelen zweverig?  
Helemaal niet!

**Joeri Kabalt:** Hoe een ochtendritueel verschil  
maakt in leven en werk

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
2021-4 verschijnt in december 2021.

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

**www.tvoo.nl**





# SAVE THE DATE

CONGRES POSITIEVE PSYCHOLOGIE

## POSITIEF WERKEN

**4 Keynotes - 7 inspirerende sessies - Jaarlijks snel uitverkocht**

### Keynotes:

- Prof. dr. *Evangelia Demerouti*
- Prof. dr. *Arnold Bakker*
- Filosoof *Jochanan Eynikel*

Afsluiting met: *Filosoof Damiaan Denys*

**14 OKT '21**

Locatie:

**REEHORST, EDE**

[WWW.POSITIEVEPSYCHOLOGIECONGRES.NL](http://WWW.POSITIEVEPSYCHOLOGIECONGRES.NL)

## Lessen over het waarom van een Cedeo-erkenning

6. Een Cedeo-erkenning is altijd actueel

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

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

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



Agathos M&O, Almere

EBC Taleninstituut, Bergen op Zoom

Elycio Talen, Amsterdam

HAN VDO, Nijmegen

HanzePro, Hanzehogeschool

Groningen, Groningen

Human Capital Group Talent

Development, Etten-Leur

IIR, Amsterdam

ISBW Opleidingen B.V., Hilversum

Jeugdbescherming Gelderland,

Arnhem

Menea, Nieuwegein

Bureau Op Eigen Kracht, Geldrop

Ortec Finance B.V., Rotterdam

RadarVertige training & opleiding,  
Amsterdam

Samen Veilig Midden Nederland,  
Utrecht

Scheidegger Opleidingen B.V.,  
Hilversum

Schulinck Opleidingen, Venlo  
Senze, 's-Gravenhage

SOMA Bedrijfsopleidingen,  
Harderwijk

The Square Mile, Leiden

Stichting 180, Utrecht

STODT, Hengelo



Stichting Bazalt, Vlissingen

Stichting HCO, 's-Gravenhage  
Stichting RPCZ, Goes



Cedin educatieve dienstverlening,  
Drachten



Aedes vereniging van  
woningcorporaties, 's-Gravenhage

Bedrijfskunde Opleiding Utrecht  
B.V., Utrecht

ERLY B.V., Baarn

HAN VDO, Nijmegen

HanzePro, Hanzehogeschool  
Groningen, Groningen

IIR, Amsterdam

Interactie-Academie VZW,  
Antwerpen

Jeugdbescherming Gelderland,  
Arnhem

Ortec Finance B.V., Rotterdam

Schulinck Opleidingen, Venlo

SOMA Bedrijfsopleidingen,  
Harderwijk

STODT, Hengelo



Menea, Nieuwegein



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.nl](http://www.cedeo.nl) [info@cedeo.nl](mailto: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'.