

In gesprek met Danny Han:
"Beleving verandert"

Gamend naar de top

Chris Slotboom en Steven Dekker

Jongere medewerkers

**Ze moeten nog veel leren,
maar kan dat altijd wel?**

Isolde Kolkhuis Tanke

THANK YOU

HELLO



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching

Leiderschapsontwikkeling

Hoe schep jij, als (HR-)professional of leidinggevende, dé voorwaarden waardoor jouw medewerkers hun eigen verantwoordelijkheid nemen? Durf jij het aan om in de spiegel van leiderschap te kijken? Maak een verdere stap in je persoonlijke ontwikkeling en krijg dieper inzicht in de fundamenteën van je eigen professionaliteit. Je kunt immers een ander niet verder brengen dan je zelf bent.



Onze
trainingen
worden ook
'incompany'
verzorgd.

Alba-academie is gespecialiseerd in het ontwikkelen en inspireren van leiders en begeleiders. We staan bekend om onze 'inclusive' manier van opleiden en trainen, want de verbinding maakt het verschil.

Een greep uit onze opleidingen en trainingen:

- Systemische Organisatiecoaching
- Management by Essentials
- Teamcoaching - vakmanschap
- Complexe Teamcoaching – Meesterschap
- Deep Democracy
- Burn-out Preventie

Bekijk ons **volledige aanbod** op de website.



Vraag het aan de slimme AI

Als je ergens nog niet het fijne van weet of je bent op zoek naar een breder kader of je weet niet precies wat je invalshoek moet gaan zijn, dan kun je dat vragen aan een slimme *Artificial Intelligence* (AI): de ChatGPT. Op de vraag wat slimheid nu eigenlijk is krijg je het volgende antwoord: "Slimheid is meestal gerelateerd aan intellectuele vaardigheden en het vermogen om problemen op te lossen of beslissingen te nemen op basis van logische overwegingen. Het is een praktische vaardigheid die wordt gebruikt om te overleven en te slagen in het dagelijks leven. Slimheid wordt meestal geassocieerd met snelle reacties, verstandige beslissingen en het vermogen om complexe problemen op te lossen."

Wouw, dat is best een geweldige definitie. En ook best slim en snel gevonden eigenlijk. Toch relateer ik slimheid ook nog met iets anders, namelijk met je leerstand of je op groei gerichte mindset, je vermogen om de moed niet op te geven en door te zetten als het lastig is. Deze (oude) theorie van Carol Dweck is inmiddels bijna gemeengoed geworden in het L&D-landschap. Zij onderscheidt twee manieren van denken over leren: de *fixed mindset* en de *growth mindset*. Waarbij de *fixed mindset* staat voor mensen die bang zijn om risico's te nemen en dus alles bij het oude laten. Mensen met een *growth mindset* daarentegen genieten van uitdagingen en leren, en proberen al in een vroeg stadium iets nieuws uit.

In de tijd van veranderingen, AI, ChatGPT en robotisering met daarnaast krapte op de arbeidsmarkt, is het dus slim om mensen met een op groei gerichte mindset om je heen te hebben, want met hen heb je al een slag gewonnen. Toch is het niet alleen een individuele zaak. Als jouw organisatie er niet voor zorgt dat je kan leren – lees: af en toe een fout mag maken – dan leer je je al snel aan te passen en stopt de groei. Als we het aan de ChatGPT vragen dan levert dat al snel tien tips op, waaronder positieve waardering, leerdoelen, op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen, samenwerking stimuleren en investeren in een leercultuur. Op nummer acht staat investeren in technologie.

Persoonlijk denk ik dat investeren in technologie best hoger geplaatst mag worden, maar misschien wil de ChatGPT zichzelf niet op de borst kloppen? We leven in een periode waarin slimme hulpmiddelen voorhanden zijn. Ik gun iedere L&D'er speelruimte om ermee te experimenteren. Dat zou ik best SLIM vinden.

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO
hoofdredacteur@tvoo.nl

PS Op sociale media circuleert een gebouw in aanbouw met daarop de tekst of ChatGPT dit niet af kan bouwen (bron: Uitzendbureau IMPACT, <https://impact.be/en/international-workers>). SLIM is dus ook investeren in vakmensen, want die blijven we nodig hebben.





Inhoud

Slim

PRAKTIJK

- 6** *Slim, slimmer, slimst!*
Is dat wijs(neus)?
William de Kaste
- 10** **De invloed van ChatGPT op leren, opleiden en onderwijs**
Wilfred Rubens
- 17** *Innoveren in gestolde organisaties*
Van 'Please, shut up' naar 'Smart up, please'
Maarten van Gils & Steffi Menten
- 26** *In gesprek met Danny Han over de implicaties van opkomende technologieën*
Beleving verandert
William de Kaste & Sibrenne Wagenaar
- 33** *Hoe gamen je vaardigheden kan versterken en je professionele leven kan beïnvloeden*
Gamend naar de top
Chris Slotboom & Steven Dekker



THEORIE

- Kopstukken
Learning & Development
Slim professionaliseren en organiseren
Nick van Dam & Hester van Breda-Verduijn **39**
- Jongere medewerkers*
**Ze moeten nog veel leren,
maar kan dat altijd wel?**
Isolde Kolkhuis Tanke **50**
- Persoonlijkheidstesten*
Zin of onzin?
Danny Mullenders **57**

INSPIRATIE

- 67** *Praktijkverhaal Amsterdamse School*
**Impact van leertrajecten versterken
door te onderzoeken wat werkt**
Hester Hubbeling & Marjolein van Vossen
- 78** **Top 20 Slimme Tools:**
Werk slimmer, niet harder
Jasmijn Mioch
- 80** *Slimme verbindingen van bouwstenen voor
meer effectiviteit en duurzaamheid*
**Ecosysteem voor leren
en performance support**
Ger Driesen
- 86** *L&D-analysemodel*
**Bedankt voor de oplossing, maar wat
is het probleem?**
William de Kaste & Paul Jacobs
- 95** *Column*
**Waarom 'nee' zeggen tegen een
tender de enige slimme keuze is**
Jeanne Bakker





Glim, slimmer, slimst!

Is dat wijs(neus)?

Auteur: **William de Kaste**

Ik speel met mijn kinderen graag spelletjes, waaronder bordspellen (*Monopoly*, kaarten) en op mijn smartphone speel ik *Clash Royal*, *Wordfeud* en *De Slimste Mens*. In spellen kan ik mezelf en anderen uitdagen en verrassen. Ik verleg hierdoor mijn grenzen en probeer de tegenspeler te slim af zijn. In dit samenspel kan ik de tijd volledig uit het oog verliezen; ik ga er helemaal in op. Ik geniet ook als de tegenspeler het spel slimmer speelt. Als ik het kaartspel *Memory* met mijn kinderen speel, doe ik enorm mijn best om te winnen. Ik let extra op en haal allerlei truckjes uit om de afbeeldingen te onthouden. Uiteindelijk verlies ik negen van de tien keer, en volgens mij zijn de kinderen slim genoeg om mij die ene overwinning te gunnen.

Welkom bij het nieuwste nummer van ons vakblad, gewijd aan het thema 'Slim'. Jullie weten dat slim naast intelligentie of een hoog IQ veelal draait om het vermogen om adequaat problemen op te lossen, situaties

aan te pakken en de expertise van anderen te benutten. Slim zijn is ook weten wanneer je hulp moet vragen en weten hoe je met andere hulpmiddelen tot een betere oplossing komt. De uitspraak 'alleen ga je sneller, maar samen

kom je verder' geeft voor mij precies aan dat slim zijn verschillende aspecten kent. Slim of slimheid is het resultaat van verschillende persoonlijke factoren, zoals intellect, creativiteit, expertise, samenwerken en besluitvaardigheid. Daarnaast is slim zijn ook afhankelijk van de context, omdat slimheid zich soms ingenieus kan verbergen als de omgeving bedreigend is of wanneer slim zijn in de omgeving niet wordt gewaardeerd.

Zelf ben ik vaak enorm opgelucht als de ANWB langskomt en snel een goed beeld heeft wat er met mijn auto aan de hand is als ik langs de kant van de weg stilsta. Binnen een paar momenten is de oorzaak van het probleem boven tafel. Je ziet dat deze

Wijs is meer dan alleen intelligentie of vernuft.

automonteurs diepgaande expertise hebben opgebouwd. Deze 'praktische' slimheid komt bij verschillende en ambachtelijke vakgebieden voor. Handwerkers, zoals timmerlieden, monteurs en loodgieters, tonen vaak een hoge mate van slimheid in hun werk. De slimheid van handwerkers komt tot uiting in hun vermogen om complexe problemen op te lossen en creatieve oplossingen te bedenken binnen hun vakgebied. Ze zijn in staat om snel situaties te analyseren, verbanden te leggen en de beste aanpak te bepalen. Zo is slimheid een combinatie van zowel hoofd, hart als ook van handen.

Slimheid betekent dat je vermogen om problemen te benaderen vergroot is. Mij spreekt daarin het concept van omdenken aan. Omdenken is ontwikkeld door de

Nederlandse cabaretier en schrijver Berthold Gunster. Omdenken vereist een zekere mate van slimheid, omdat het je uitdaagt om buiten de gebaande paden te denken en nieuwe perspectieven te verkennen. Het vraagt om problemen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en onconventionele oplossingen te bedenken. Door omdenken toe te passen is het mogelijk je mindset te verschuiven van beperking naar mogelijkheid, van probleem naar uitdaging, en van weerstand naar acceptatie. Het kan je helpen om nieuwe inzichten te verkrijgen, de veerkracht te vergroten en effectiever om te gaan met veranderingen en obstakels in het leven.

Slimme mensen noemen we ook wel eens 'wijsneuzen'. Deze informele term vormt een reactie op mensen die overdreven slim doen of een weinig doordachte mening opdringen. De term kan je ook luchtig gebruiken en daarmee doelen op iemand die een brede interesse heeft, graag kennis deelt of luistert. Dit brengt mij bij de vraag: wat is het verschil tussen slimheid en wijsheid? Slim zijn gaat vaak over het vermogen om snel informatie te verwerken, problemen op te lossen en nieuwe kennis te vergaren. Het is een vaardigheid om snel te kunnen schakelen en onder andere nieuwe (technologische) ontwikkelingen eigen te maken. 'Wijs' is meer dan alleen intelligentie of vernuft; het omvat diepgaand inzicht, het ontstaat als je (feiten)kennis weet te verbinden met de impliciete kennis die je hebt, en te reflecteren op de ervaringen die je tegenkomt. Wijsheid gaat over het toepassen van kennis op een ethische en verantwoordelijke manier, met oog voor de lange termijn. In ons vakgebied is het van belang om niet alleen slim te zijn, maar ook wijsheid te cultiveren en te benutten bij het nemen van beslissingen en het bevorderen van effectieve leerervaringen.

In dit themanummer is aandacht voor slimme en wijze toepassingen vol met praktische en herkenbare voorbeelden.

Stel je eens een middelgroot technologiebedrijf voor dat te maken kreeg met een stagnatie in innovatie en een gebrek aan creativiteit binnen verschillende teams. Het management beseftte dat er een verandering nodig was om de organisatie naar een hoger niveau te tillen en besloot een nieuwe aanpak te hanteren door de principes van slim handelen toe te passen. In plaats van traditionele vergaderingen en brainstormsessies, introduceerden ze een nieuwe werkwijze: *innovation jam*, een interactief evenement waarbij medewerkers van verschillende afdelingen hun ideeën delen en samenwerken aan innovatieve oplossingen. Tijdens de *innovation jam* werden verschillende methoden gebruikt om het creatieve denken te stimuleren. Er werden brainstormsessies gehouden, maar ook andere technieken zoals *design thinking* en *rapid prototyping* werden toegepast. Het doel was om een cultuur te creëren waarin fouten maken werd aangemoedigd en waar ruimte was om te experimenteren. Het resultaat was verbluffend. Medewerkers voelden zich gestimuleerd om hun ideeën naar voren te brengen en samen te werken aan innovatieve oplossingen. Door het creëren van een veilige omgeving waarin falen werd gezien als een leermogelijkheid, durfden medewerkers risico's te nemen en nieuwe benaderingen uit te proberen. Dit leidde tot concrete resultaten. Het bedrijf ontwikkelde nieuwe producten en zag een toenemende groei in marktaandeel. Bovendien voelden medewerkers zich meer betrokken en gemotiveerd, omdat ze werden aangemoedigd om hun creativiteit en innovatieve denkvermogen te benutten.

Dit praktijkvoorbeeld illustreert hoe het toepassen van slim handelen kan leiden tot positieve veranderingen binnen een organisatie. Door een cultuur van innovatie te creëren, waarin fouten maken wordt omarmd en samenwerking wordt gestimuleerd, kunnen organisaties hun potentieel volledig benutten en zich aanpassen aan een snel veranderende omgeving.

Met de voorliggende uitgave willen we je aanmoedigen om nieuwe wegen te bewandelen en slim en wijs te handelen in jouw organisatie. Stel je eens voor: een organisatie die erin slaagt om innovatie te omarmen, zelfs in een gestolde omgeving. Zo beschrijven Maarten van Gils en Steffi Menten in het artikel *Innoveren in gestolde organisaties* hoe een organisatie erin slaagt om op een slimme manier nieuwe ideeën te genereren en te implementeren, ondanks de bestaande structuren en weerstand tegen verandering. Het toont aan dat het mogelijk is om een cultuur van innovatie te creëren, zelfs in de meest uitdagende omstandigheden. Om leren effectief en duurzaam te organiseren kijkt Ger Driesen voorbij de mens en pleit voor een PPP-aanpak waarbij *professionals, performance* en *purpose* slim verbonden zijn.

Een ander cruciaal aspect van slim handelen is het begrijpen van de beleving van consumenten en hoe je deze met behulp van technologie kan beïnvloeden. In een interview met Danny Han, een expert op het gebied van consumentengedrag, verkennen we de opkomst van *mixed reality* en hoe het de manier waarop mensen leren en communiceren verandert. Chris Slotboom en Steven Dekker dagen ons uit om alle vooroordelen over gaming eens thuis te laten en open te staan voor

de voordelen die gaming ons kan brengen bij het verbeteren van onze professionele vaardigheden en zelfs onze productiviteit. Beide artikelen inspireren ons om na te denken over de mogelijkheden van deze technologieën en hoe we ze kunnen benutten om betekenisvolle leerervaringen te creëren.

Danny Mullenders neemt ons mee in de historie van persoonlijkheidstesten en wat de kenmerken en valkuilen van persoonlijkheidstesten zijn. Voorspellen deze testen werkelijk hoe passend iemand is op een functie? Hij geeft ons slimme tips voor hoe we ze binnen ons vakgebied kunnen toepassen, waarin het cruciaal is om testresultaten zorgvuldig te interpreteren, rekening houdend met hun beperkingen en in combinatie met andere informatiebronnen.

Het betreden van een nieuwe generatie werknemers op de arbeidsmarkt vereist ook slimheid van organisaties. Deze nieuwe generatie heeft andere wensen en behoeften dan eerdere generaties. Isolde Kolkhuis Tanke beschrijft in haar artikel

belangrijke aanknopingspunten om vanuit het perspectief van leren en ontwikkelen jongere medewerkers te binden en boeien. Zij maakt duidelijk dat er geen standaardrecept is, maar dat jonge medewerkers wel in meer of mindere mate gevoelig zijn voor bepaalde aanpakken. Het is een kwestie van goed luisteren naar je medewerkers en samen specifieke condities per werksituatie en doelgroep creëren. Als je dit onder andere bij jonge medewerkers bereikt, dan is de investering snel weer terugverdiend.

Dit themanummer daagt je uit om te experimenteren, nieuwe initiatieven te ontplooiën en je netwerk uit te breiden, zodat je jezelf voortdurend blijft ontwikkelen. Laten we ons samen richten op het slim handelen in ons vakgebied. Of het nu gaat om het slim toepassen van nieuwe technologieën, het creëren van een cultuur van innovatie, het begrijpen van de beleving van consumenten, of het ontwerpen van boeiende leerervaringen: we hebben allemaal een rol te spelen in het bevorderen van effectief leren en ontwikkeling. ♦



Drs. William de Kaste is zelfstandig adviseur L&D en hoofddocent Learning and development in organisations aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Eerder was hij elf jaar opleidingsdirecteur van de voltijd en deeltijd bachelor L&D in organisations. Hij heeft zitting in de adviesraad van Develhub en het *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisations* (TvOO). Zijn expertisegebieden zijn strategisch L&D, persoonlijk leiderschap, ontwerpen van leertrajecten, (onderwijs)verandering en effectmeting. www.williamdekaste.nl

De invloed van ChatGPT op leren, opleiden en onderwijs

Auteur: **Wilfred Rubens**

ChatGPT, een chatbot ontwikkeld door OpenAI, heeft de potentie om het landschap van leren, opleiden en onderwijs ingrijpend te veranderen. De snelle ontwikkeling van deze applicatie laat ons alleen maar nog vermoeden wat ons over tien jaar te wachten staat. In dit artikel bespreek ik de invloed van ChatGPT op leren, opleiden en onderwijs, evenals de beperkingen en risico's die het met zich meebrengt.



Artificiële Intelligentie (AI) kun je definiëren als “intelligentie waarmee machines, software en apparaten zelfstandig problemen kunnen oplossen” (definitie *Nationale AI-cursus*, 2021). De toepassingen worden ook beter naarmate ze worden gebruikt. Feedback van gebruikers maakt de toepassingen slimmer. ChatGPT is een voorbeeld van zogenaamde generatieve AI. Generatieve AI houdt zich bezig met het genereren, het creëren, van inhoud zoals tekst, afbeeldingen of muziek. Dankzij zijn transformerarchitectuur en enorm uitgebreide trainingsdatabase gevuld met tekst uit diverse bronnen, kan ChatGPT indrukwekkend nauwkeurige en coherente antwoorden geven op zowel eenvoudige als complexe vragen. ChatGPT en aanverwante toepassingen worden steeds krachtiger en meer toegankelijk voor gewone gebruikers.

Volgens Amy Webb (2023) betreden we het tijdperk van *assistive computing*. Dit tijdperk markeert een belangrijke verschuiving in de manier waarop mensen met technologie omgaan. Mede dankzij AI evolueert technologie van hulpmiddel naar een digitale collega die ons ondersteunt bij uiteenlopende taken en activiteiten.

*Feedback van gebruikers
maakt de toepassingen
slimmer.*

Alomtegenwoordige technologie is daarbij in staat om menselijke vaardigheden aan te vullen en te verbeteren. ChatGPT kan bijvoorbeeld veel sneller de rode draad uit diverse samenvattingen van artikelen halen dan een professional dat kan. De professional kan deze rode draad vervolgens redigeren en verbeteren. Andere voorbeelden van toepassingen van deze chatbot betreffen het maken van een opzet van een projectplan, e-mails schrijven, conceptartikelen of blogposts schrijven, en referenties op alfabetische volgorde zetten. Dat betekent dat werknemers moeten leren hoe zij slim kunnen samenwerken met deze technologieën. Denk daarom goed na voordat je werknemers in opleiding de toegang tot dergelijke applicaties wilt ontzeggen. Maak hen bewust van mogelijkheden en beperkingen.

De kracht van toepassingen zoals ChatGPT neemt alleen maar toe. De update naar GPT-4 heeft de chatbot bijvoorbeeld nog krachtiger gemaakt (OpenAI, 2023). De onderliggende technologie wordt ook steeds vaker binnen diverse toepassingen gebruikt, zoals zoekmachines en toetsapplicaties.

Beperkingen en risico's

Ondanks de indrukwekkende mogelijkheden van ChatGPT zijn er beperkingen en risico's waarmee je rekening moet houden bij het gebruik ervan. Ten eerste is de informatie die deze chatbot genereert niet altijd correct of volledig, omdat de gegenereerde informatie gebaseerd is op de gegevens in de trainingsdatabase die afkomstig zijn van internet. Dit betekent dat gebruikers de antwoorden van de bot kritisch moeten beoordelen en het niet blindelings moeten vertrouwen.

Daarnaast is ChatGPT gevoelig voor vooroordelen, aangezien de onderliggende data deze 'bias' kunnen bevatten. Verder is het belangrijk te beseffen dat deze chatbot werkt op basis van bestaande werken, vooralsnog zonder expliciete bronvermelding. Dit roept vragen op over auteursrecht en erkenning van de oorspronkelijke auteurs. De ontwikkelaars van deze toepassingen worden ook gestimuleerd om de toepassing publiek te lanceren zonder eerst getest te hebben of er negatieve bijwerkingen zijn (Kasteleijn, 2023).

Verder zijn er zorgen over de toegankelijkheid van ChatGPT, met name vanwege de kosten van de betaalde versie. Bovendien kunnen de hoge energiekosten en ethische kwesties rond de ontwikkeling van de technologie bijdragen aan negatieve percepties van deze chatbot en AI in het algemeen. OpenAI heeft bijvoorbeeld arbeiders uit Kenia onder bedenkelijke omstandigheden ingeschakeld voor het opschonen van de trainingsdatabase (onder anderen Capell, 2023).

Effectieve prompts

Om optimale output van ChatGPT te verkrijgen, is het cruciaal om goede prompts te formuleren. Hardman (2023) beschrijft zeven kenmerken van krachtige vragen of opdrachten die kunnen leiden tot betere resultaten. Professionals dienen rekening te houden met deze kenmerken bij het opstellen van opdrachten voor deze chatbot:

1. Laat ChatGPT een duidelijk gedefinieerde rol spelen. Hoe meer context de bot heeft over de rol die het speelt, hoe beter.
2. Geef informatie over de

demografische gegevens en zone van naaste ontwikkeling van de beoogde lerenden.

3. Deel jouw expertise over instructiestrategieën. Daardoor zal ChatGPT er niet zo snel voor kiezen om de meest gebruikelijke in plaats van de meest effectieve aanpak te kiezen.
4. Gebruik een titel en onderwerp. Daardoor focust deze chatbot zich op de meest belangrijke informatie.
5. Geef een voorbeeld van de output die je verwacht (structuur en inhoud).
6. Geef duidelijke instructies over wat je wilt dat ChatGPT doet en hoe.
7. Gebruik duidelijk omschreven output: vertel de chatbot zowel wat je wil als hoe je wil dat hij het presenteert.

Het ontwikkelen van een prompt met deze kenmerken leidt tot een behoorlijk uitgebreide opdracht, zo valt te lezen in Hardmans bijdrage. Je kunt ChatGPT overigens ook zelf vragen om een goede prompt te schrijven.

Belangrijke didactische principes

In 2019 is *Wijze lessen: Twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek* verschenen. In deze publicatie beschrijven Tim Surma en collega's twaalf *evidence-informed* instructieprincipes (zie ook Rubens, 2020). Een aantal van deze bouwstenen kun je volgens mij ook met behulp van ChatGPT realiseren. Ik beperk me tot zes bouwstenen en voor al deze constructieprincipes geldt: gebruik de output van de chatbot, controleer, verbeter en pas aan. ChatGPT zal praktisch nooit kant-en-klare materialen opleveren; wel 'halfproducten'. Dat scheelt je als docent, opleider of trainer behoorlijk wat werk. Je moet verstand van de inhoud hebben,

om die halfproducten te beoordelen en te kunnen verwerken tot een eindproduct.

Duidelijke instructies

Lerenden moeten begrijpen wat er geleerd moet worden. Afgabkende fasen en doelen structureren de leerinhoud. Uitdagende doelen en leerinhouden motiveren lerenden. Je kunt dit met ChatGPT realiseren door de opzet van een sessie of van een reeks sessies te laten maken. Daarnaast kun je de chatbot instructieteksten over onderwerpen laten genereren (bijvoorbeeld over *blended learning*). Daarbij kun je de bot ook de instructie geven om twee versies van een tekst te schrijven, bijvoorbeeld op verschillende taalniveaus (A2 of B2). Je kunt ChatGPT ook een script voor een instructievideo laten maken; uiteraard maakt de bot zelf geen video's.

Actief verwerken van leerstof

Volgens Surma en collega's (2019) zijn activerende werkvormen productieve strategieën die lerenden verplichten om leerstof actief te 'herkneden'. Door producten zoals teksten, video's en presentaties te creëren, onthouden lerenden de leerstof beter dan door meer passief consumeren. Je kunt ChatGPT gebruiken voor het maken van opdrachten. Je kunt als docent of opleider ChatGPT onder meer een

essay over een onderwerp laten maken. Bijvoorbeeld over de aanleiding van de Tweede Wereldoorlog. Vervolgens bekijken lerenden een video over dat onderwerp. Ze krijgen de opdracht om overeenkomsten en verschillen tussen video en essay te beschrijven. De uitkomsten bespreken zij met elkaar. Wat zijn overeenkomsten, wat zijn verschillen? Dit is een actieve manier van verwerken van leerstof. Bovendien verbeteren lerenden ook hun Engelse taalvaardigheden. Daarnaast leren zij ook verschillende genres en schrijfstijlen herkennen (Ofgang, 2022).

Een andere mogelijkheid is om lerenden ChatGPT te laten gebruiken om essays te schrijven en essayvragen te beantwoorden. Op dit moment is dat mogelijk, afhankelijk van de vraag. Anti-plagiaatsoftware zal moeite hebben met het analyseren van de teksten omdat de chatbot teksten steeds anders formuleert. Webb (2022) laat zien dat zij de chatbot eerst een overzicht met hoofdlijnen voor een essay heeft laten maken. Vervolgens heeft zij de onderdelen van deze outline apart laten uitwerken.

Het samenstellen van een overzicht kan lerenden ondersteunen bij het schrijfproces. Maar het in eigen tijd en tempo maken van essays als manier van beoordelen wordt dankzij deze applicatie wel minder betrouwbaar. Lerenden zullen gemonitord moeten worden als je nog gebruik wilt maken van essays en essayvragen voor het beoordelen. Je kunt er dan voor waken dat zij tools zoals ChatGPT gebruiken.

Een alternatief is om een gesprek te voeren met de lerende over het geschreven essay. Dan kom je erachter of de lerende de inhoud echt heeft begrepen en weet hoe

Het ontwikkelen van een prompt met deze kenmerken leidt tot een behoorlijk uitgebreide opdracht, zo valt te lezen in Hardmans bijdrage.

de inhoud toegepast moet worden. Dit is echter ondoenlijk als je lesgeeft aan veel lerenden. Er zijn overigens ook online tools beschikbaar waarmee je kunt checken of een tekst is gegenereerd door AI. Deze tools werken echter niet feilloos.

Je kunt lerenden ook vragen om een blogpost over een artikel met behulp van ChatGPT te laten schrijven. Dat gaat als volgt:

- De lerende geeft als opdracht: vat de volgende tekst in 500 woorden samen.
- De lerende plakt de tekst van het artikel in ChatGPT en geeft opdracht de samenvatting te maken.
- De lerende controleert het resultaat en past aan.
- De lerende vraagt de chatbot: 'Schrijf een blogpost gebaseerd op basis van de volgende samenvatting van een artikel. Refereer naar het artikel met de titel <titel>. De auteur heet <naam, functie>. Voeg drie kritische opmerkingen toe aan het eind van de blogpost.'
- ChatGPT maakt de blogpost. De lerende controleert het resultaat en past aan.

Je onthoudt nieuwe kennis beter wanneer deze 'kleeft' aan eerder verworven kennis.

Lerenden kunnen toepassingen als ChatGPT eveneens gebruiken voor het maken van samenvattingen van concepten en theorieën of referenties door de chatbot laten omzetten in APA-stijl (*'Translate these references in APA-style'*). Het maken van een outline, het maken samenvattingen of het omzetten van referenties in APA-stijl wordt in een Guardianartikel *'cognitive offloading'* genoemd (Sparrow, 2022): je gebruikt een hulpmiddel om de mentale last van een taak te verminderen.

Let wel: je mag lerenden in verband met de AVG niet verplichten een account bij ChatGPT aan te maken. De alternatieve opdracht is dan het schrijven van een blogpost, zonder hulp van de chatbot.

Activeren van voorkennis

Je onthoudt nieuwe kennis beter wanneer deze 'kleeft' aan eerder verworven kennis. Daarom zou je op een actieve wijze de voorkennis moeten ophalen, die de lerende nodig heeft om de nieuwe leerstof te begrijpen. Je creëert als het ware 'haakjes' waaraan je nieuwe kennis kunt 'ophangen'.

Dat kun je bijvoorbeeld met ChatGPT doen door de bot een *advance organizer* te laten maken: een gestructureerd overzicht van de belangrijkste onderwerpen, concepten en ideeën van een les of hoofdstuk. Ook kun je de chatbot gebruiken om een samenvatting te maken van een tekst. Dit werkt overigens niet met lange teksten; deze teksten moet je eerst opknippen.

Toetsing van leer- en oefenstrategie

Tests zijn waardevolle leeractiviteiten. Via tests kun je kennis laten verwerken en achterhalen of lerenden instructies hebben begrepen.

Je kunt ChatGPT gebruiken voor het construeren van testvragen over een onderwerp, inclusief antwoorden en feedback. Geef daarbij ook de context aan van de te construeren vragen.

Als docent van een post-hbo-cursus over blended learning heb je bijvoorbeeld instructie gegeven over de relatie tussen fysiek leren, asynchroon online leren en synchroon online leren. Nu wil je controleren of de deelnemers de instructie hebben begrepen. Geef ChatGPT de opdracht: 'Maak vijf meerkeuzevragen die toetsen of deelnemers de instructie over deze vormen van leren hebben begrepen. Neem drie antwoorden per vraag op. Geef feedback op elk antwoord, geef aan of een antwoord juist is, en beargumenteer waarom een antwoord juist of onjuist is.'

Feedback te geven en te vragen

Feedback kan een krachtige interventie zijn om het leren van lerenden te bevorderen. Feedback biedt informatie over waar lerenden staan. Lerenden krijgen houvast bij het behalen van de leerdoelen. Je kunt ChatGPT gebruiken om lerenden feedback te geven. Je voert bijvoorbeeld de opdracht in de chatbot in, plus de uitwerking van een lerende. Vervolgens vraag je feedback te geven op inhoud en argumentatie. De bot produceert dan feedback. Je kunt die feedback vervolgens bewerken, en persoonlijk laten maken via de opdracht: kun je deze feedback ook richten aan de student zelf (<voornaam>, zij/haar)? Docenten kunnen deze applicaties eveneens gebruiken voor het beoordelen van teksten die door lerenden zijn gegenereerd. Dit kan docenten veel tijd besparen. Lerenden zelf kunnen feedback vragen aan de chatbot over teksten die zij hebben geschreven ('Geef feedback op de volgende tekst').

Tot slot

De doorbraak van generatieve AI-toepassingen zoals ChatGPT heeft grote invloed op de manier waarop kenniswerkers werken en leren. De potentie van dit type toepassingen neemt alleen maar toe naarmate de kracht van technologie groter wordt (denk aan *quantum computing*). Er zijn echter ook belangrijke risico's en beperkingen aan deze trend verbonden. Op dit moment betreden we in feite een nieuw 'tijdperk van onzekerheid' (Hürter, 2022). Het is zaak om nu te voorkomen dat gouden tijden van innovatie gepaard gaan met maatschappelijke rampen, zoals in het vorige 'tijdperk van onzekerheid' (1895-1945) het geval was. ♦

Referenties

- Capell, J. (2023). *ChatGPT Leaves Employees Mentally Scarred for \$2 an Hour*. <https://techreport.com/software/3490858/chatgpt-is-trained-by-workers-in-kenya-that-are-left-mentally-scarred/>
- Hardman, P. (2023). *Introducing: ChatGPT Edu-Mega-Prompts*. <https://drphilippahardman.substack.com/p/introducing-chatgpt-edu-mega-prompts>
- Hürter, T. (2022). *Het tijdperk van onzekerheid: De gouden en de donkere jaren van de fysica 1895-1945*. Amsterdam: Spectrum.
- Kastelein, N. (2023). *Wie gaat de AI-race domineren? Techbedrijven staan op scherp*. <https://nos.nl/artikel/2473328-wie-gaat-de-ai-race-domineren-techbedrijven-staan-op-scherp>
- Ofgang, E. (2022). *What is ChatGPT and How to Teach With It? Tips & Tricks*. <https://www.techlearning.com/how-to/what-is-chatgpt-and-how-to->

- teach-with-it-tips-and-tricks
- OpenAI (2023). GPT-4 is *OpenAI's most advanced system, producing safer and more useful responses*. <https://openai.com/product/gpt-4>
- Rubens, W. (2020). *Wijze lessen: Twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek versterkt met behulp van leertechnologie*. <https://www.te-learning.nl/blog/wijze-lessen-twaalf-bouwstenen-voor-effectieve-didactiek-versterkt-met-behulp-van-leertechnologie/>
- Sparrow, J. (2022). *'Full-on robot writing': The artificial intelligence challenge facing universities*. <https://www.theguardian.com/australia-news/2022/nov/19/full-on-robot-writing-the-artificial-intelligence-challenge-facing-universities>
- Surma, T., Vanhoyweghen, K., Sluijsmans, D., Camp, G., Muijs, D., & Kirschner, P. A. (2019). *WIJZE LESSEN: Twaalf bouwstenen voor effectieve didactiek*. Meppel: Ten Brink. <https://www.ou.nl/web/wijze-lessen>
- Webb, A. (2023). *Amy Webb Launches 2023 Emerging Tech Trend Report | SXSW 2023*. <https://youtu.be/vMUpxzB3-Y>
- Webb, M. (2022). *How might AI content generation tools such as GPT-3 disrupt assessment?* <https://nationalcentreforai.jiscinvolve.org/wp/2022/10/06/how-might-ai-tools-such-as-gpt-3-impact-education-and-assessment/>

Wilfred Rubens stelt wekelijks een bloemlezing samen van artikelen over ChatGPT. Een overzicht met al zijn bijdragen over (generatieve) AI vind je via <https://www.te-learning.nl/blog/mijn-bronnen-over-generatieve-artificiele-intelligentie/>



Wilfred Rubens houdt zich sinds eind 1995 professioneel bezig met de vraag hoe je ICT kunt gebruiken voor het faciliteren en versterken van leren, opleiden en onderwijs. Sinds 1 maart 2015 is hij werkzaam als zelfstandig adviseur en projectleider. Verder blogt Wilfred bijna dagelijks over *technology enhanced learning* via www.te-learning.nl/blog



Innoveren in gestolde organisaties

Van 'Please, shut up' naar 'Smart up, please'

Auteurs: **Maarten van Gils & Steffi Menten**

"Ja, maar dat werkt hier toch niet..." Hoe vaak hoorde u dat al als het ging om vernieuwing binnen een organisatie? Of een andere klassieker: "Ja, maar dat hebben we al geprobeerd." Bestaande patronen doorbreken binnen organisaties is niet eenvoudig. Zeker niet als die patronen er jarenlang, dag in dag uit, zijn ingeslepen. Vaak met als doel om nog efficiënter te (kunnen) werken. Tijd is geld immers. Ook in de (semi) publieke sector heeft dat adagio aan terrein gewonnen: met minder handen meer werk doen.

Eenzijds omdat de bekostiging vanuit de overheid onder druk staat, anderzijds omdat er gewoon geen collega's meer te vinden zijn op de overspannen arbeidsmarkt. Vaak wordt (digitale) technologie dan gepresenteerd als dé redding. Niet innoveren betekent meer dan ooit stilstand. Maar gaat het innovatieproces niet in één keer goed, dan zijn de klassiekers nooit ver weg...

Digitale ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Zijn we net gewend aan Teams en Zoom, klopt ChatGPT alweer op de deur. En konden we eerst alleen 3D-printen met plastic, nu printen we al huizen van beton. Volgens Klaus Schwab (2017), de grondlegger en voorzitter van het World Economic Forum, is de vierde industriële revolutie dan ook begonnen. Een revolutie waarin, voortbouwend op het IT-fundament uit de vorige industriële revolutie (automatisering), de fysieke en virtuele wereld definitief en onlosmakelijk met elkaar verbonden worden. Denk aan de *metaverse* waarover Mark Zuckerberg van Meta (eerder Facebook) hardop droomt: een digitale wereld waarin levensechte dingen gebeuren. En hoewel hij nu nog hoongelach oogst, zal de tijd leren of hij het weer eerder dan iedereen goed zag. In de komende decennia zal naar verwachting de

robot definitief doorbreken als collega en gaan *mixed reality* producten behoren tot het standaardinstrumentarium voor om- en bijscholing. De wereld verandert – en snel ook!

Tegen die achtergrond van enorme mogelijkheden en verwachtingen staan organisaties voor de opgave om hun toekomst te bestendigen. Innoveren, ook om aantrekkelijk te blijven voor (aanstormende) professionals, moet. Maar hoe? Hoe profiteer je van technologische kansen als je jarenlang hebt geïnvesteerd in steeds efficiënter werken? Een (rat)race die waarschijnlijk mooie jaarcijfers opleverde, maar waarmee elke vorm van pionieren langzaam uit de organisatie verdween. De balans tussen exploreren (aan de slag met het onbekende) en exploiteren (uitvoeren van het bestaande) lijkt op veel plekken verstoord te zijn. Terwijl die tweehandigheid – de zogenaamde 'ambidexteriteit' – cruciaal is voor de toekomstbestendigheid van een organisatie (March, 1991). Zonder investeringen in de lange(re) termijn zal succes op korte termijn op den duur steeds ingewikkelder worden. Maar hoe haak je als organisatie, rigide geworden en met onvoldoende aandacht voor het exploratieproces, in op de juiste digitale ontwikkeling?

Zonder investeringen in de lange(re) termijn zal succes op korte termijn op den duur steeds ingewikkelder worden.

In dit artikel schetsen we een oplossingsrichting vanuit organisatieperspectief. Een richting die op hoofdlijn is gebaseerd op conceptuele inzichten en is ingekleurd met inzichten uit de Nederlandse maakindustrie. De rode draad is het besef dat ook in deze tijd van snelle, digitale ontwikkelingen een reflectieve, stap-voor-stap procesaanpak werkt. In het laatste deel vertalen we

het geschetste proces en inzichten naar concrete vervolgstappen.

Kader

Om grip te krijgen is begrip noodzakelijk. Zeker bij ongreepbare materie als innoveren in het digitale tijdperk. Aan de hand van drie gefundeerde inzichten creëren we het geraamte voor een procesaanpak: begripsduiding, fasering en invalshoeken.

Waar hebben we het over?

Over digitalisering, digitalisatie en digitale transformatie zijn inmiddels boeken vol geschreven. In de praktijk worden die begrippen vaak nog steeds door elkaar gebruikt¹. In een overzichtartikel definiëren Verhoef en collega's (2021) *digitization* als het omzetten van analoge gegevens naar digitale data, *digitalization* tot integratie van digitale technologieën in bestaande bedrijfsprocessen, en *digital transformation* tot een fundamenteel veranderde kijk op de algemene werking van de organisatie.

Vrijwel elke organisatie zal op het vlak van digitization en digitalization al stappen gezet hebben; vaak in haar ondersteunende processen. Denk aan bonnetjes van medewerkers die gescand ingeleverd moeten worden (digitization) om vergoeding via de online portal van de financiële afdeling mogelijk te maken (digitalization). De stap naar digitale transformatie is echter van een andere orde: de integrale herinrichting van een organisatie met behulp van digitale technologieën, zodat andere verdienmodellen mogelijk worden. Een aansprekend voorbeeld is Videoland: van de verhuur van videobanden naar een online streamingdienst met inmiddels zelfs eigen series en films.

Te onderscheiden fasen

Digitale transformaties vragen om een stevige aanloop: het roer als organisatie opeens omgooien is vaak niet mogelijk. Voorwerk dat thuishoort in de exploratiefunctie van een organisatie gaat om het verkennen van nieuwe mogelijkheden (pionieren) en het ontplooiën ervan (innoveren). In dit artikel staan we stil bij het pionieren: zonder fatsoenlijke kalibratie van de digitale ambitie zal elk innovatieproject even relevant lijken en ligt het gevaar van doelloos ronddobberen op de loer (Lanting, 2021). Voor het kalibratieproces is het alom bekende, rechttoe rechtaan AIDA-model zeer bruikbaar. Na de blikseminslag 'het moet echt anders' (*awareness*) volgen fasen van oriëntatie (*interest*), gerichte verdieping in de kansrijkheid (*desire*) en eerste voorbereidingen (*action*). Deze fasen worden alleen op hoofdlijn beschouwd achtereenvolgens uitgevoerd; in de praktijk zal sprake zijn van een iteratief proces; een proces dat een hands-on invulling geeft aan de ambitie en daarmee de grondslag vormt voor het innovatiedeel van de digitale transformatie.

Meer dan technologie

Bij de digitale revolutie denkt men al snel aan 'harde' technologie, zowel helemaal digitaal (onder andere *artificial intelligence*, *cloud computing*) als met een fysieke component (onder andere *augmented reality*, *cobot*). Toch is die invalshoek zeker niet de enige die van belang is tijdens het pionieren. Powell en Dent-Micallef (1997) schreven al dat om met IT-mogelijkheden tot een maximale toegevoegde waarde voor een organisatie te komen, het belangrijk is om ook het bedrijfskundig en het medewerkersperspectief mee te nemen. Elk van die drie elementen is cruciaal.

¹Over de Nederlandse termen bestaat discussie, maar meest voorkomend zijn: digitalisering, digitalisatie en digitale transformatie

Een simpel voorbeeld: een investering in een robot rendert alleen als er een verdienmodel is en er medewerkers zijn die geleerd hebben om ermee te werken. Anders staat de robot na een half jaar gegarandeerd ergens in de organisatie stof te vangen. Maar evengoed hebben getrainde medewerkers en/of een doordacht verdienmodel geen zin als er geen robot wordt aangeschaft. De perspectieven op *technology-human-business* zijn in elke fase van het pionieren van belang om uiteindelijk tot de beste kalibratie van de ambitie te komen.

Geraamte voor pioniersproces

De inzichten met betrekking tot de pioniersfasen en invalshoeken vormen gecombineerd het geraamte voor een procesaanpak (Figuur 1; Van Gils, 2020). Een aanpak die organisaties helpt om de stappen van 'geen idee' (onbewust onbekwaam) naar 'deze kant gaan we op' (onbewust bekwaam) te zetten.

Empirische verrijking

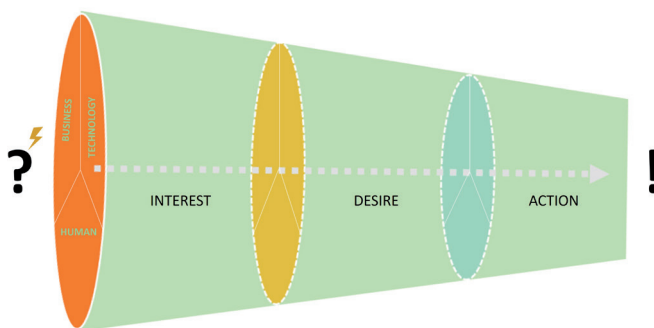
Eendachtig de uitspraak "*Nothing is as practical as a good theory*" (Kurt Lewin,

1890- 1947) ligt de echte toegevoegde waarde van een conceptueel model besloten in de praktijk. Empirische inzichten opgedaan over en via het geraamte bij twee maakindustriebedrijven, beide producent van zeer gespecialiseerde mobiliteitsproducten, kleuren de procesaanpak voor het pionieren verder in.

Awareness: vlam in de (hersens)pan

De bliksem bij bedrijf A sloeg in tijdens een gesprek van de directeur met een klant: zou het mogelijk zijn om te betalen voor het gebruik van de oplossing in plaats het product aan te schaffen? Een businessvraag die hij aan een bedrijf dat denkt in bouten en moeren niet had zien aankomen, maar hem wel inspireerde tot het verkennen van mogelijkheden voor *servitization*.

Bij bedrijf B kwam de inspiratie voort uit de aandacht die regionaal werd besteed aan digitalisering en nieuwe technologieën. Dat *discours sur la technologie* maakte nieuwsgierig en leidde tot het startsein voor een verkenning van de digitale mogelijkheden binnen het eigen productieproces.



Figuur 1. Overzicht pioniersfasen voor een digitale transformatie

Interest: verkennen kans(en)

De invulling van de verkenningsfase verschilde voor beide bedrijven. Bij bedrijf A, met een heel concrete aanleiding, was die behoorlijk gericht: op technologisch vlak werd uitgezocht welke data uit de machine te halen waren en met de klant werd gebrainstormd over wat servitization organisatorisch en financieel zou betekenen. Voor het eerste werd een datascientist gevraagd; het tweede lag bij de directeur en een ervaren projectmanager. Bij bedrijf B was de verkenning breder: de driekoppige directie (CEO, CTO en CFO/CHRO) bezocht bedrijven uit het regionale netwerk om technologieën te bekijken, ging zelf aan de slag met een businessmodel canvas en liet een toekomstdenker een lezing geven aan de medewerkers.

Desire: verdiepen in kansrijkheid

Na een eerste verkenning op relatieve afstand van de reguliere organisatie werd in de verdiepingsfase bij beide bedrijven het ontluikende toekomstbeeld geprojecteerd in de staande organisatie. Bij bedrijf A riep het weerstand op, omdat het verkopen van contracten in plaats van fysieke producten een no-go was voor veel ervaren salesmanagers. Het maakte dat de directeur besloot extern op zoek te gaan naar een expert om het veranderproces te begeleiden, maar tegelijk ook alvast de weg voor servitization plaveide met een besluit de sales- en aftersalesafdelingen samen te voegen. Deze plannen op human- en businessvlak maakten dat technische activiteiten tijdelijk in de schaduw kwamen te staan. Bij bedrijf B pakte de projectie beter uit: medewerkers werden opgeroepen om actief mee te denken over welke van de geselecteerde digitale technologieën als

Een investering in een robot rendeert alleen als er een verdienmodel is en medewerkers geleerd is om ermee te werken.

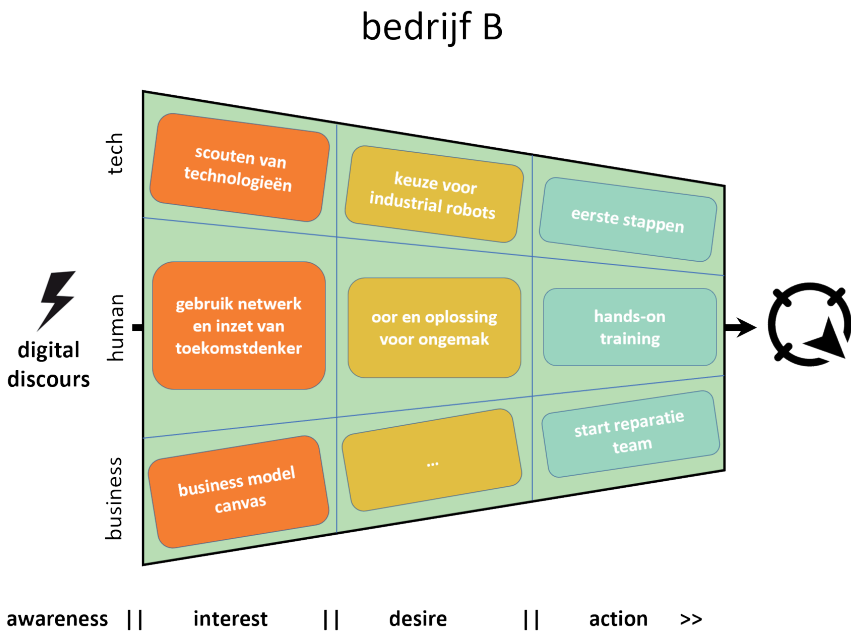
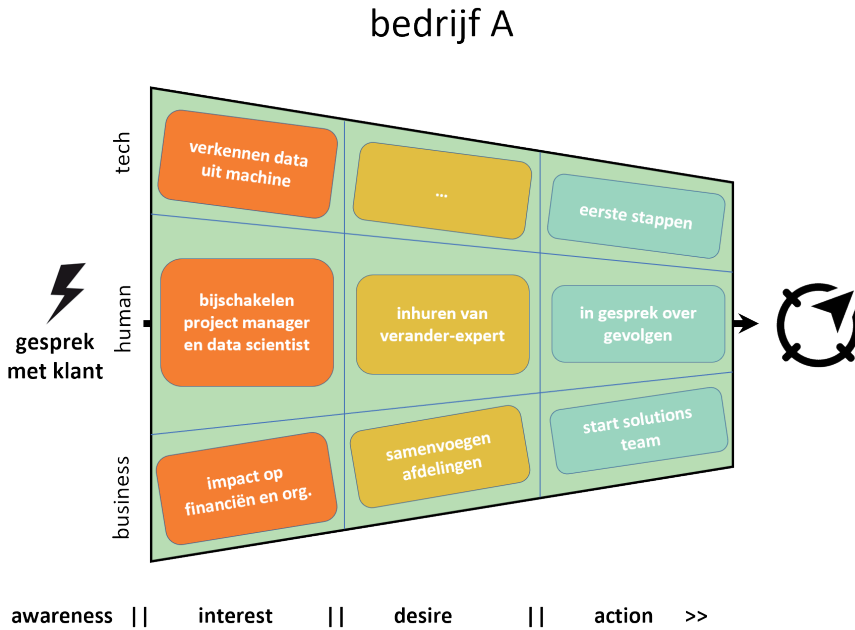
eerste opgepakt zou worden. Er werd gekozen voor de inzet van industriële robots op diverse plekken in het productieproces. Hoewel het merendeel van de medewerkers op die plekken tevreden was over hetgeen robots hen zou kunnen brengen, bleek een aantal niet overtuigd. Zij gaven aan vooral fysiek (hand)werk te willen blijven doen. In overleg met de directie werd voor hen een rol bedacht in een nieuw te vormen reparatieteam.

Action: toekomst voorbereiden

In de laatste fase van het pioniersproces werden de gemaakte plannen omgezet in eerste acties. Bij beide bedrijven vonden de eerste serieuze experimenten op technologisch vlak plaats. In bedrijf A ging de veranderkundig expert aan de slag met de salesmanagers. Na gesprekken met hen over de effecten van de samenvoeging van de afdelingen, werden enkelen direct onderdeel van het nieuwe *solutions team*, anderen bijgeschoold en werd van sommigen – in overleg – afscheid genomen. Bij bedrijf B kregen medewerkers training over industriële robots, terwijl het reparatieteam aan de slag ging met defecte producten.

Aanbevelingen

De twee praktijkcasussen laten zien dat, hoewel de exacte invulling verschilde,



Figuur 2. De pioniersprocessen van bedrijven A en B

Aandachtspunten voor de HRD-professional

De leerprofessional wordt in het pioniersproces een belangrijke rol toegedicht. De medewerkers van een organisatie vormen immers een sleutelfactor: (pas) als zij mee gaan, komt de organisatie echt in beweging. Maar die rol komt niet vanzelf aanwaaien. Wij formuleren drie aandachtspunten om als leerprofessional te kunnen excelleren.

There's no way back

De vierde industriële revolutie zal uiteindelijk in alle sectoren doorbreken. Net zoals de derde, met de pc als exponent, dat deed. Stilstand is achteruitgang, de weg naar voren is innovatie. Die boodschap omarmen is cruciaal als leerprofessional – en helpt niet alleen in gesprek met de koplopers, maar juist ook in het uitstippelen van de veranderroute met volgers.

Begrip van het pioniersproces

Excelleren begint met het overzien van het pioniersproces: verstand van de fasen en gevoel bij de invalshoeken. Maar ook het besef dat de spelregels anders zijn dan in de reguliere operatie. Het zijn onmisbare ingrediënten voor de leerprofessional die belangrijk wil zijn voor het lerend en innoverend vermogen van de organisatie.

Coördinatie van human invalshoek

Veel organisaties hebben op managementteamniveau met de CEO en CTO natuurlijke hoeders voor de bedrijfsmatige en technologische invalshoeken. Ook de human invalshoek zou, vooral tijdens de warming up, profijt kunnen hebben van een herkenbare sterkhouder: een ontwikkelingsgerichte leerprofessional die waakt over (de plannen voor) het leren van de medewerkers over digitale toepassingen.

het proces van pionieren herkenbare fasen en invalshoeken kent. Op basis van de inzichten formuleren we drie aanbevelingen: een voor de *waking up* van organisaties (= awareness + interest), een voor de *warming up* (= desire + action), en een die voor alle fasen van het pioniersproces geldt.

Waking up: faciliteer koplopers

Om een vuurtje te laten ontbranden heb je voeding, zuurstof en warmte nodig.

Een innovatieve vonk tijdens een gesprek met een klant of bij het zien van een demonstratie slaat alleen over naar een organisatie als er interesse in de materie (voeding) en ruimte om te verkennen (zuurstof) is. Koplopers in een organisatie hebben die interesse vaak van nature; de ruimte is er niet altijd. Het is aan de directie om die te creëren door hen niet met de waan van de dag te belasten. Dat is echter geenszins een vrijbrief voor autonoom hobbyisme: hoewel in de verkenningsfase

De casuïstiek laat zien dat de bedrijven in elke fase in contact stonden.

andere regels (moeten) gelden dan in de staande organisatie, is een ontluikend toekomstbeeld het punt om als organisatie de volgende fase in te gaan.

Warming up: betrek volgers

Het ontluikende toekomstbeeld zal vanuit elke invalshoek gezien impact hebben, waarbij vooral die op het menselijk kapitaal vaak in het oog springt. Medewerkers van de organisatie hebben een belangrijke sleutel in handen. Omdat verandering lang niet altijd door iedereen automatisch wordt ervaren als een kans om te (kunnen) leren, is zorgvuldigheid gewenst. De directie moet duidelijk aangeven dat verandering – vanuit de urgentie om als organisatie levensvatbaar te blijven in het digitale tijdperk – onontkoombaar is. Door dat toekomstbeeld met medewerkers in te kleuren en te luisteren naar hun ideeën, zorgen en wensen, gaan ook zij die eerst dachten 'Please, shut up' meebewegen en zeggen: 'Smart up, please!'

Ecosysteem betrekken

Het in beweging krijgen van een gestolde organisatie is niet eenvoudig. Alle hulp is welkom. Beperk het zoeken daarnaar daarom niet tot binnen de eigen muren.

De casuïstiek laat zien dat de bedrijven in elke fase in contact stonden met het ecosysteem: de ene keer breed ingestoken (inspiratie, ervaringen), de andere keer heel gericht (inhuur expert). In vrijwel alle regio's in Nederland zijn initiatieven ontplooid –denk aan *fieldlabs*, *challenges* en *learning community's* – die toegang tot kennis en expertise bieden. Het loont de moeite die initiatieven op te zoeken en ten volle te benutten. ♦

Referenties

- Gils, M. van (2020). *Smart Up or Shut Down: Innoveren in het digitale tijdperk*. HAN University of Applied Sciences Press.
- Lanting, M. (2021). *Uit het transformatieoeras: De 5 faalfactoren die organisaties in hun greep houden*. Amsterdam: Business Contact.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375-405.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Cologne/Geneva: World Economic Forum.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.



Sinds oktober 2018 is **Maarten van Gils** lector Smart business aan de HAN University of Applied Sciences. Samen met een enthousiaste groep (docent-) onderzoekers richt hij zich op het beantwoorden van de vraag hoe een hands-onstrategie, coalitievorming en heldere balans tussen innoveren en produceren organisaties kan helpen om hun digitale transformatie te versnellen. Voor zijn benoeming als lector was Maarten adviseur op het vlak van innovatie, publiek-private samenwerking en ecosysteemontwikkeling voor onder andere regio's, topsectoren en ministeries.

www.han.nl/smartbusiness



Steffi Menten is PhD-kandidate aan de Radboud Universiteit. Haar onderzoek focust zich op hoe samenwerkingen binnen een ecosysteem (bijvoorbeeld tussen bedrijven, in fieldlabs) bedrijven verder kunnen helpen met digitale transformatie. Daartoe beschouwt zij technologie als een belangrijk, maar niet het enige onderdeel van de complexe puzzel die 'digitale transformatie' heet. Daarmee is een belangrijk onderdeel van haar onderzoek aandacht voor het betrekken van de menselijke en organisatiekant om succesvol te kunnen innoveren.

<https://www.ru.nl/personen/menten-s>



(bron: Hotel Management School Maastricht)

*In gesprek met Danny Han
over de implicaties van opkomende technologieën*

Beleving verandert

Auteurs: **William de Kaste & Sibrenne Wagenaar**

Kun jij de technologische ontwikkelingen onder invloed van artificiële intelligentie bijhouden? De lijst van slimme tools groeit met tientallen per dag. Hoe weten we wat de werking is van deze nieuwe technieken? Hoe kunnen we dit slim inzetten bij het ontwerpen van leerervaringen? En onder welke condities bereik je het gewenste effect? We spraken met een expert op het gebied van opkomende technologieën en het effect van gemengde realiteiten op het gedrag van mensen, Danny Han.

Op de vraag zichzelf te introduceren, vertelt Danny Han in februari 2021 toetreden te zijn tot de Hogeschool Zuyd als professor voor het onderzoekscentrum Toekomst van Voedsel. “Daarnaast ben ik senior docent en onderzoeker aan de Hogeschool van Breda. Mijn expertise en onderzoek gaat over de toepassing van opkomende technologieën in relatie tot het gedrag van consumenten. We passen verschillende soorten software- en hardware applicaties toe, waarmee we meeslepde ervaringen genereren, ook wel *‘immersive experiences’* genoemd. Dit doe ik voornamelijk in de context van horeca, voedsel en toerisme. Mijn beeld is dat de kennis die gedurende de talrijke projecten en onderzoeken is opgedaan interessant is voor het beïnvloeden van gedragsverandering. Hier ligt een natuurlijke relatie met jullie vakgebied van leren en ontwikkelen van medewerkers.”

Opkomende technologieën

Kun je een voorbeeld geven van een project waarin de gemengde realiteit met behulp van verschillende modaliteiten een rol speelde?

“In 2022 hebben we onderzoek gedaan naar het gebruik van de Microsoft HoloLens 2. We ontwierpen een interactief verhaal waarbinnen de consument verschillende keuzeopties krijgt, inclusief de keuze tussen het eten van vlees of plantaardig voedsel in de context van het verhaal (Han et al., 2022). Voor de opzet van deze immersive experience hebben we gebruikgemaakt van videogames, waarbij we vooral de nadruk op de aantrekkelijkheid van de keuze hebben gelegd. We bouwden op basis van hetzelfde verhaal verschillende modaliteiten, waaronder tekst, audio, video en een gemengde realiteit.”

Over Danny Han...

Dr. Danny Han heeft een PhD op het gebied van ontwerpen van gebruikerservaringen voor mobiele augmented reality en is betrokken geweest bij talrijke projecten waarin de gebruikerservaring voor immersive technologieën in de context van horeca en toerisme werd bestudeerd. Zijn onderzoek richt zich voornamelijk op het ontwerp en de toepassing van augmented reality, virtual reality en mixed reality en de impact daarvan op consumentenpsychologie en gedrag.

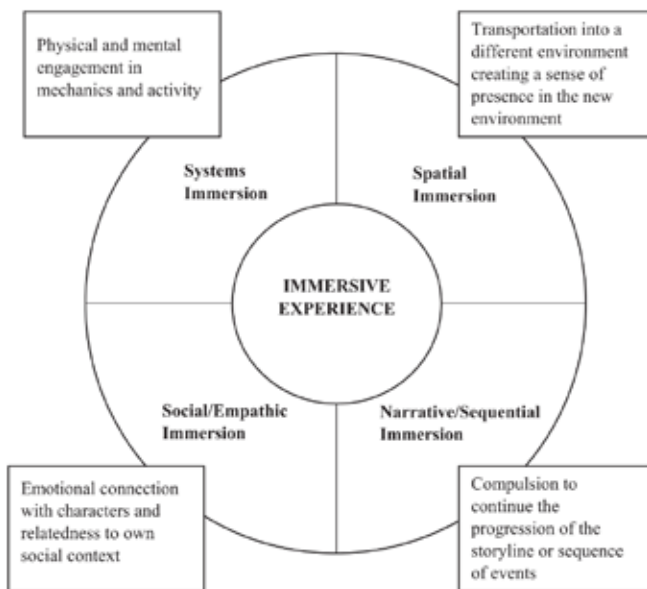
Danny is lid van het bestuur van de Global Food and Beverage Association (GFBA) in Las Vegas en de European Federation of Hospitality and Tourism Educators (EuroCHRIE), en zit in de redactieraden van diverse tijdschriften. Hij is tevens medeoprichter van de Creative Augmented and Virtual Reality Hub en de International Association of Immersive Technology Innovation.

Hij heeft verschillende artikelen geschreven en regelmatig artikelen gerecenseerd in tijdschriften over horeca, toerisme en Human-Computer Interaction. Behalve professor Future of Food aan de Zuyd University of Applied Sciences, is Danny ook werkzaam als senior docent en onderzoeker aan de Hogeschool Breda, waar hij zich voornamelijk bezighoudt met *experience design* en onderzoek met behulp van immersive technologieën en fysiologische metingen in het Experience Lab.

“Tijdens de gemengde realiteit werd je via de headset een scene van een klein dorpje voorgeschoteld. In dit dorp kon je naar de supermarkt waar een medewerker je verwelkomt en je twee gerechten aanbiedt om te proeven. Je maakt een keuze waarop de medewerker je meer uitlegt over deze producten, welke nieuwe producten zij aanbieden en tevens verwijst hij je naar de boerderij in de buurt waar die producten vandaan komen. In de tweede scene bezoek je de boerderij en daar ontmoet je de boer en zijn familie. Je krijgt tijdens het bezoek goed contact met de familie en bezichtig de dieren, waaronder een jong kalfje. In de scenes daarna kun je zelfs met het kalfje spelen, enzovoort. Uiteindelijk raak je persoonlijk betrokken bij het

verhaal. Hierna bezoek je de supermarkt nogmaals om opnieuw te kiezen tussen de eerder aangeboden twee gerechten, waarbij relaties worden gelegd (associaties) met bijvoorbeeld het kalfje. In het eerste scenario zag de deelnemer hartjes tijdens het spelen met het kalf. Bij de keuze van de gerechten kwamen deze hartjes ook in beeld. Zo werden de deelnemers aan het onderzoek (on)bewust beïnvloed in hun keuze tussen beide opties.”

“Het blijkt dat de deelnemers bij de toepassing van de verschillende modaliteiten dezelfde keuze maken; voornamelijk de op planten gebaseerde optie. De reden van de keuze verschilt per modaliteit. Via tekst wordt de keuze



**Adapted from Haggis-Burridge (2020)*

Figuur 1. Frame voor immersieve ervaringen (bron: Haggis-Burridge, 2020)

ingegeven door schuldgevoelens, negatieve emoties, terwijl in de gemengde realiteit de keuze gebaseerd is op geluk en nieuwsgierigheid. Wij denken dat dit door de interactie met de personages en het visuele ontwerp wordt veroorzaakt.”

Welke verklaring of verklaringen hebben jullie hiervoor gevonden?

“We waren zelf ook nieuwsgierig naar de werkende elementen en stelden ons de vragen: Hoe genereer je ervaringen? Welke condities maken het tot een meeslepende ervaring? Hiervoor ontwikkelden we samen met experts uit verschillende vakgebieden een kader met vier kwadranten (Figuur 1; Han, Melissen & Haggis-Burridge, 2023). Het eerste kwadrant ‘*systems immersion*’ is de fysieke en mentale betrokkenheid bij de mechanica en activiteit van de ervaring, zoals het goed functioneren van applicaties om storing te voorkomen. Dit deel zorgt voor de flow ervaring, waarbij je opgaat in de activiteit en volledig raakt ondergedompeld. Het tweede kwadrant betreft de ruimtelijke ervaring, ook wel de ‘*spatial immersion*’ genoemd. Deze ruimtelijke onderdompeling wordt vaak geassocieerd met immersieve technologieën, bijvoorbeeld virtual reality die mensen naar een complete door computer gegenereerde omgeving brengt en de deelnemers isoleert van de fysieke ruimte. Het derde kwadrant gaat over de wil van de deelnemer om de verhaallijn of opeenvolging van gebeurtenissen voort te zetten: de ‘*narrative/sequential immersion*’. Het vierde kwadrant is de sociaal-empathische onderdompeling. Dit is de mate waarin de deelnemer een emotionele band heeft met de actoren en zich verbonden voelt met de sociale context.”

Nu ligt de focus voornamelijk op het toepassen van verschillende modaliteiten, maar is dit ook allemaal nodig om een immersive experience te ontwerpen?

“Nee, in onze onderzoeken zien we dat je ook zonder virtual reality een consument kan onderdompelen in een aantrekkelijke en leerzame ervaring. Onlangs sprak ik met een groep organisatoren van evenementen. Ze kunnen licht, geur, geluid, kleur en andere visuele elementen gebruiken om een wereld te creëren. Het kan zelfs met een goed boek dat je leest; daar ga je geheel in op. De tijd vliegt voorbij als je het verhaal leest.”

De termen ‘virtual reality’ (VR) en ‘mixed reality’ (MR) lopen soms door elkaar: wat is het verschil tussen beide termen?

“Bij VR is de deelnemer volledig ondergedompeld in een door de computer gegenereerde omgeving. Je wordt uit de fysieke wereld gehaald en in een virtuele en kunstmatige locatie gebracht. Bij MR worden de fysieke en virtuele werelden gemengd. Belangrijk bij MR is dat je via de virtuele wereld om met de fysieke wereld kan interacteren. Als je bijvoorbeeld in de virtuele wereld een lichtknop uitzet, dan gebeurt die ook in de fysieke wereld. Bij het eerder aangehaalde onderzoek zou je de voedselkeuze virtueel kunnen maken en het gekozen voedsel daadwerkelijk kunnen aanbieden.”

Leren en ontwikkelen

Kunt u een voorbeeld geven hoe u opkomende technologieën toepast binnen ons vakgebied van leren en ontwikkelen?

“We hebben op de hogeschool een XR (*experience room*) waar we de mogelijkheid hebben om een projectie te creëren met een omtrek van 270-280 graden.

Belangrijk bij MR is dat je via de virtuele wereld om met de fysieke wereld kan interacteren.

Zo kunnen we een groep mensen in verschillende omgevingen brengen, zoals een wijngaard in Toscane, een conferentieruimte in New York of op het dek van een cruiseschip. Het idee is om de manier waarop we ervaringen virtueel creëren onderdeel van het curriculum te maken. We richten ons vooral op innovatie, zoals het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen of het genereren en testen van nieuwe concepten voor voedsel en gastvrijheid. Op dit moment zijn we bezig met een onderzoek waarin we studenten door een ervaringsleercyclus leiden. Dit doen we vanaf de start van het ontwerp (onder andere met moodboards), waarna we samen de ervaring of verhaallijn ontwikkelen, de beleving van de ervaring waarnemen en de bijstelling op basis van evaluaties uitvoeren. Deze iteratieve manier van (leer)omgevingen ontwikkelen heeft veel potentie. Voor L&D-professionals is het interessant om een bezoek te brengen aan de XR-ruimte in het Food Experience Lab van de Hotel Management School Maastricht.”

Welke invloed heeft artificiële intelligentie (AI) op de beschikbare mogelijkheden om meeslepende ervaringen te creëren?

“AI biedt veel mogelijkheden, waarbij de beleving tussen virtuele en fysieke omgevingen steeds meer geïntegreerd raken. Via AI is het mogelijk de interactie

tussen de deelnemer en virtuele actoren natuurlijk of waarheidsgetrouw aan te bieden. Een andere optie is dat virtuele assistenten al natuurgetrouw reageren op de gezichtsexpressie van de deelnemers. Zo blijkt uit onderzoek dat deelnemers zich na een moment van gewenning veiliger voelen en openhartiger zijn tijdens het gesprek met een virtuele assistent, dan in een gesprek met een mens. De deelnemers twijfelden bij de mens soms nog over de kleuring van de informatie.”

“In het verlengde van dit voorbeeld zag ik tijdens een bijeenkomst met grote technologiebedrijven van IBM een AI-toepassing. Het was een spel waarin je verschillende puzzels zo snel als mogelijk moest oplossen. Bij het eerste level kreeg je de vraag om vorm en kleur te matchen. Als je de logica ziet, dan kan je dit goed beantwoorden. Op level twee kreeg je suggesties van een AI-assistent. En bij de volgende twee levels keek ik al niet meer of het juist was, maar volgde ik blindelings de gegeven suggestie. Mijn ervaring met de huidige mogelijkheden van AI is dat het snel een band van vertrouwen met mensen kan opbouwen, waardoor het als een fijne manier van interactie wordt ervaren.”

Welke mogelijkheden zie je voor het aanleren van bepaalde vaardigheden?

“In ons Food Experience Lab ben ik momenteel met andere professoren bezig een project op te zetten om studenten culturele, presentatie- en communicatievaardigheden aan te leren. We onderzoeken hoe je met behulp van een gemengde realiteit (fysiek en virtueel) een overleg voert of een presentatie geeft. Het idee is dat in de virtuele dimensie ook toehoorders aanwezig zijn die non-

verbaal reageren op de manier waarop de presentatie wordt gegeven. Zo kunnen toehoorders mogelijk weglopen als de presentatie onaantrekkelijk is of tijdens een overleg met elkaar gaan praten of op hun horloge gaan kijken. Natuurlijk krijg je ook positieve respons als de communicatie effectief is. In het Food Experience Lab kunnen we meerdere zintuigen prikkelen, zoals geur, warmte en aanraking. Zo kunnen we verhaallijnen ontwerpen, waarbij we laag voor laag de ervaring kunnen opbouwen of intensiveren.”

Toekomst

De technologische ontwikkelingen laten een exponentiële groei zien. Wat kunnen we in de toekomst nog verwachten?

“Al geeft veel mogelijkheden om informatie beschikbaar te maken, waarbij de uitdaging is de overload van informatie goed te filteren en de authenticiteit ervan (denk aan betrouwbaarheid, validiteit) te reguleren. Onze hersenen kunnen nu nog een beperkte hoeveelheid informatie aan, dus is doseren van de informatiestroom belangrijk. De uitdaging is om een

gepersonaliseerde gebruikersinterface te ontwikkelen die dit kan ondersteunen.”

“Veel technologieën zijn al een tijd beschikbaar, maar ik denk dat we deze in de toekomst steeds meer met elkaar kunnen laten samenwerken. Belangrijk is dat de techniek de mens meer handsfree ondersteunt in het dagelijks functioneren. Nu kost het best wel veel stappen om de functies op een mobiele telefoon te gebruiken, zoals ontgrendelen, toetsenbord oproepen en de juiste app vinden. In de nabije toekomst zullen de technische hulpmiddelen zonder tussenkomst van handelingen beschikbaar zijn, waardoor

“Mijn ervaring met de huidige mogelijkheden van AI is dat het snel een band van vertrouwen met mensen kan opbouwen, waardoor het als een fijne manier van interactie wordt ervaren.”



je met de stem of non-verbale functies kan telefoneren, navigeren, produceren, interacteren, enzovoort. Dit zal een realtime ondersteuning zijn met onmiddellijke beschikking over de informatie die je nodig hebt, inclusief een assistent.”

“Zelf benadruk ik bij toekomstige bespiegelingen ook de ethische implicaties van de technologische toepassingen (onder anderen Brey, 1999). Het gaat zo snel dat het lastig is om de ontwikkelingen passend te reguleren. Ook zijn er voorbeelden van VR-toepassingen waar we met elkaar veel discussie over voeren, omdat het onduidelijk is of dit goed of slecht is voor de mentale gezondheid van de deelnemers. Het blijft belangrijk dat we naast de mogelijkheden ook kijken naar het moraal en de implicaties van technologische oplossingen voor ons welbevinden.” ♦

Referenties

- Brey, P. (1999). The ethics of representation and action in virtual reality. *Ethics and Information Technology*, 1, 5–14.
- Han, D.D., Boerwinkel, M., Haggis-Burridge, M., & Melissen, F. (2022). Deconstructing Immersion in the Experience Economy Framework for Immersive Dining Experiences through Mixed Reality. *Foods*, 11(23), 3780.
- Han, D.D. (2023, April 7th). *A taste of the Future* (Inauguration lector Future of food). Hotel Management School Maastricht. Geraadpleegd op 29 mei 2023, op <https://www.hotelschoolmaastricht.nl/actueel/bachelor/inauguration-danny-han-7-april>

Leestips van Danny Han

- Techradar voor technologische en ontwikkelingen: www.global.techradar.com/nl-nl
- Consumer Technology Association (CES) is het meest invloedrijke technologie-evenement ter wereld; de proeftuin voor baanbrekende technologieën en wereldwijde innovators: www.ces.tech
- Techcrunch is een Amerikaanse online krant die zich richt op hightech en startende bedrijven: www.techcrunch.com
- TheVerge over technologie en hoe we ons daardoor voelen: www.theverge.com

- Han, D.D., Melissen, F., & Haggis-Burridge, M. (2023). Immersive experience framework: A Delphi approach. *Behaviour & Information Technology*.
- Sung, E.C., Bae, S., Han, D.D., & Kwon, O. (2012). Consumer engagement via interactive artificial intelligence and mixed reality. *International Journal of Information Management*, 60.

William de Kaste is lid van de adviesraad van TvOO.

Sibrenne Wagenaar is redactielid van TvOO.



*Hoe gamen je vaardigheden kan versterken
en je professionele leven kan beïnvloeden*

Gamend naar de top

Auteurs: **Chris Slotboom & Steven Dekker**

Stel je voor dat werknemers hun vaardigheden en gedrag kunnen verbeteren door middel van een plezierige en boeiende activiteit: gamen. Onderzoek toont aan dat gamen daadwerkelijk competenties en vaardigheden kan versterken die essentieel zijn in het dagelijks leven en op de werkvloer. Lees verder om te ontdekken welke (digitale) vaardigheden worden aangesproken, welke voor- en nadelen ermee gepaard gaan, hoe je games verantwoord kunt gebruiken, en hoe je gamen als een waardevol instrument voor persoonlijke ontwikkeling kunt inzetten. Dit opent nieuwe mogelijkheden voor trainings- en leerprogramma's, beïnvloedt de trainingsstrategie en versterkt de betrokkenheid en prestaties van werknemers.

In de 21e eeuw wordt er veel van ons gevraagd. We worden overladen door berichten van meerdere apparaten en moeten leren omgaan met diverse tekstverwerkingsprogramma's en bedrijfstoets, terwijl we tegelijkertijd onze productiviteit en deadlines moeten beheren. Zelfs in ons sociale leven worden we constant afgeleid door verschillende socialemediaplatformen, berichtengroepen en interacties met mensen om ons heen. Bovendien speelt in het onderwijs het verwerken van meer en meer informatie een grote rol, waarbij nieuwe (digitale) vaardigheden, doorzettingsvermogen en effectieve planning steeds belangrijker worden.

Gelukkig biedt gamen de gelegenheid om bijna al deze essentiële vaardigheden te verbeteren (Dekker & Slotboom, 2023). Gamen gaat verder dan het toepassen van spelelementen in een niet-spelsituatie, zoals bij gamification. De kern ligt in de

emoties en intrinsieke motivatie die het teweegbrengt. Zo worden in veel games spelers geconfronteerd met echte of gesimuleerde emoties, waardoor ze een veilige omgeving hebben om te oefenen, controle uit te oefenen en adaptieve strategieën voor emotieregulatie toe te passen (Jones, 2014; Aldao, 2010) om zo beter met emoties te leren omgaan.

Vaardigheden

We kunnen het verouderde stereotype, dat gamen schadelijk is en ongewenst gedrag bevordert, achter ons laten. Onderzoek, zoals dat van Hühn (2018), benadrukt dat dergelijke ongewenst gedrag voornamelijk wordt beïnvloed door omgevingsfactoren, niet door het gamen zelf. Wij hebben nu een meer genuanceerd begrip van gamen en de effecten hiervan. Gamen biedt volwassenen niet alleen een uitstekende kans om zichzelf te ontwikkelen, maar het biedt ook mooie momenten om te leren over communicatie en teamwork,



Figuur 1. Virtual Reality gaming als hulpmiddel bij stressvermindering (bron: Pexels)

vooral wanneer men samen gamet. Games zoals *Overwatch*, *Rainbow Six* en *League of Legends* staan bekend om deze aspecten. Opmerkelijk is dat bij gezamenlijk spelen van actie- of schietgames juist meer helpend gedrag wordt vertoond, wat ook buiten de game zichtbaar blijft (Ewoldson, 2012). Gamen bevordert sociale inclusie en wederzijds begrip op basis van vaardigheden en persoonlijkheid.

Het spelen van bepaalde soorten games kan je op verrassende manieren helpen, zowel op als buiten de werkplek. Games die zich richten op civiele taken, zoals *Civilization VI*, verbeteren vaardigheden die verband houden met politieke betrokkenheid, het nastreven van gemeenschappelijke doelen en het gevoel van verbondenheid met een grotere groep. Daarnaast hebben schiet- en actiegames positieve effecten op neurologische veranderingen die de reactiesnelheid, aandacht en het vermogen om efficiënt te wisselen van taken verbeteren (Uttal, 2013; Van Zoest, 2015). Gamen verbetert ook cognitieve vaardigheden, zoals complexe informatiemaniplatie en ruimtelijke inschatting (Bavalier, 2012), wat van toepassing kan zijn bij alledaagse taken zoals werken met webpagina's en datasheets.

Gamen kan niet alleen cognitieve vaardigheden verbeteren, maar ook visuele vaardigheden, zoals contrastdiscriminatie en ruimtelijke resolutie. Dit is met name handig voor mensen die veel leeswerk hebben of op de kleinste details moeten letten. Daarnaast is gamen waardevol in beroepen waar cognitieve en visuele vaardigheden belangrijk zijn, zoals in STEM-beroepen (*Science, Technology,*

Gamen bevordert sociale inclusie en wederzijds begrip op basis van vaardigheden en persoonlijkheid.

Engineering, Mathematics) (Arztmann et al., 2023) en werkmethodes als *Plan-Do-Check-Act* en *Agile* (Carranza et al., 2021). De meeslependheid van het spel zorgt ervoor dat gamers doorgaan en actief nadenken over hun aanpak om verder te komen in het spel of proces (Granic, 2014). Het stimuleert selectieve visuele aandacht, ruimtelijk denken en probleemoplossend vermogen, wat cruciaal is in deze werkgebieden.

Nadelen

Bij overmatigheid is het belangrijk om de juiste balans te vinden. Als het gaat om gamen, dan wordt aanbevolen om



Figuur 2. Een nieuwe generatie streamers en content makers (bron: Freepik)

tussen een en tien uur per week met deze activiteit bezig te zijn om optimaal van de voordelen te profiteren. Er is discussie over dit onderwerp, maar meer dan tien uur per week kan mogelijk nadelige effecten vergroten, waarbij omgevings- en persoonlijke factoren een significante rol spelen. Het meeslepende aspect van games zorgt ervoor dat gamers makkelijk in een flow of trance geraken, waardoor zij langdurig met volle aandacht ergens mee bezig kunnen zijn. Hoewel dit bijdraagt aan doelgerichtheid en prestaties in leer- en werkomgevingen (Ferguson, 2015), geeft dit ook belangrijke

aandachtspunten. Overmatig gamen kan leiden tot klachten door het langdurig aanhouden van een houding, afzondering, angst of sociaal onwenselijk gedrag (Dieris-Hirche, 2020). Ook zien we dat langdurig zitten tijdens het gamen kan leiden tot een sedentaire levensstijl, met gezondheidsproblemen zoals obesitas, rug- en nekklachten en verminderde fysieke fitheid als gevolg. Bovendien kan overmatig gamen leiden tot slaapgebrek, vooral als gamers 's avonds laat doorgaan met spelen. Dit kan vervolgens leiden tot vermoeidheid, concentratieproblemen en verminderde cognitieve functies. Het is daarom essentieel om bewust te zijn van de mogelijke negatieve gevolgen van overmatig gamen en te streven naar een gebalanceerde en gezonde levensstijl.

Van de ruim drie miljard mensen in de wereld die gamen, krijgt slechts een zeer klein percentage te maken met overmatig gamen. Het is belangrijk om een

Het meeslepende aspect van games zorgt ervoor dat gamers makkelijk in een flow of trance geraken.



Figuur 3. Gamende volwassenen op kantoor (bron: Pexels)

deskundige te betrekken als deze klachten zich voordoen. Het inzicht in de mogelijke effecten van overmatig gamen, maar met name de achterliggende oorzaken, stelt ons in staat om verantwoord om te gaan met gamen.

Volgende stap

Nu de vaardigheden, voordelen en aandachtspunten van gamen inzichtelijk zijn gemaakt, wordt ook duidelijk dat gaming interessant is als trainings- of leermiddel. Waar begin je? Voor het invoeren van gamen in bestaande trainings- en leerprogramma's is het aan te raden om dit methodisch aan te pakken en games structureel in te zetten. Inclusiviteit en een persoonlijke aanpak staan hierbij altijd voorop; niet iedereen heeft namelijk hetzelfde nodig en niet iedereen speelt momenteel games.

Start bij het stellen van doelen. Identificeer hiervoor de specifieke competenties, vaardigheden of gedragingen waarvoor behoefte tot ontwikkeling is. Kijk hierbij zowel naar de organisatie zelf, als naar de werknemers, of studenten wanneer het een onderwijsorganisatie betreft. Onderzoek welke games aansluiten bij de gestelde doelen en gebruik deze in het maken van het ontwikkelprogramma of curriculum. Voor een duurzaam resultaat is het verstandig trainers en docenten op te leiden. Het regelmatig monitoren van de voortgang en het ophalen van feedback waarborgt de hoogste effectiviteit van het gamen als trainingsmiddel.

Conclusie

Het implementeren van gaming in trainings- en leerprogramma's kan resulteren in een verbeterde

betrokkenheid, versterking van vaardigheden en verhoogde productiviteit, terwijl het een inclusieve en motiverende leerervaring biedt voor deelnemers. Het uiteindelijke doel is het bevorderen van professionele ontwikkeling en het creëren van waardevolle leeromgevingen. ♦

Referenties

- Aldao, A. N.-H. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30, 217-237. doi:10.1016/j.cpr.2009.11.004.
- Arztmann, M., Hornstra, L., Jeuring, J., & Kester, L. (2023). Effects of games in STEM education: A meta-analysis on the moderating role of student background characteristics. *Studies in Science Education*, 59(1), 109-145, doi: 10.1080/03057267.2022.2057732.
- Bavelier, D. A. (2012). Neural bases of selective attention in action video game players. *Vision Research*, 132-143. doi:10.1016/j.visres.2011.08.007.
- Blackwell, L. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child development*, 78(1), 246-263.
- Carranza, D. B., Negrón, A. P. P., & Contreras, M. (2021). Videogame development training approach: A Virtual Reality and open-source perspective. *JUCS-J. Univers. Comput. Sci*, 27, 152-169.
- Dekker, S., & Slotboom, C. (2023). Benefits of recreational gaming. *International Journal of Esports*, 1(1). Terugggevonden op <https://www.ijesports.org/article/96/html>.

- Deming, D. J., & Noray, K. L. (2019). *STEM careers and the changing skill requirements of work* (No. w25065). National Bureau of Economic Research.
- Ewoldson, D. R. (2012). Effect of playing violent video games cooperatively or competitively on subsequent cooperative behavior. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 15(5), 277-280. doi:10.1089/cyber.2011.0308.
- Granic, I. L. (2014). The benefits of playing video games. *American psychologist*, 69(1), 66.
- Hühn, S. K. (2018). Does playing video games cause aggression? A longitudinal intervention study. *Mol Psychiatry*, 24, 1220-1234. Teruggevonden op <https://doi.org/10.1038/s41380-018-0031-7>.
- Jones, C. S. (2014). Gaming well: Links between videogames and flourishing mental health. *Frontiers in Psychology*, 5(260).
- Uttal, D. H. (2013). The Malleability of spatial skills: A meta-analysis of training studies. *Psychological Bulletin*, 139, 352-402. doi:10.1037/a0028446.
- Zhang, R. Y. (2020). "Learning to learn" as a new path for learning generalization in working memory: The case of action video game play. *Journal of Vision*, 20(11), 1697. doi.org/10.1167/jov.20.11.1697.
- Zoest, V. van (2015). Relationship between video gaming and spatial thinking skills of children 8 to 10 years old. Wageningen: Wageningen University and Research Centre. Teruggevonden op <https://edepot.wur.nl/351159>.



Gaming@Work® oprichter **Chris Slotboom** (rechts op foto) is een gepassioneerde allround gamer met een voorliefde voor co-op, actie-avontuur, strategie, ruimtevaart en Indie games. Hij combineert zijn betrokkenheid in de esports/gaminggemeenschap met een technische achtergrond in cloud services en gastvrije hotellerie. Hierdoor begrijpt hij de behoeften van medewerkers in relatie tot processen en het behalen van bedrijfsdoelstellingen.

Gaming@Work® oprichter **Steven Dekker** (links op foto) is een gedreven ergotherapeut met een technologische oriëntatie die zich richt op het vinden van buitengewone toepassingen voor 'gewone' technologie. Hij is vastbesloten om praktische uitdagingen op te lossen en de wereld toegankelijker te maken. Als casual gamer heeft hij een brede game-interesse. Voor Gaming@Work® structureert hij de werkwijze met literatuur, voor iedereen begrijpelijk uitgelegd. www.gamingat.work



Kopstukken

Learning & Development

Slim professionaliseren en organiseren

Auteurs: **Nick van Dam & Hester van Breda-Verduijn**

Het L&D-vak is nog nooit zo belangrijk geweest als vandaag de dag. Door de snel voortschrijdende digitalisering alsmede de ontwikkelingen op het gebied van onder meer artificiële intelligentie (AI), zullen naar verwachting een op tien bestaande banen de komende vijf jaar worden vervangen door nieuwe banen. Iedereen zal zich moeten bijscholen of omscholen.

Het is van groot belang dat L&D'ers zich gevoed door wetenschappelijk onderzoek en bewezen best practices blijven professionaliseren, en de functie zodanig organiseren, dat een maximaal resultaat wordt bereikt.

In dit artikel beschrijven we de maatschappelijke veranderingen en de weerslag die dit heeft op L&D. Daarnaast is het ook een persoonlijk verhaal over groei.

Perfekte storm

We zijn in een 'perfecte storm' beland waarin veel uitdagingen en kansen passeren, denk aan de razendsnelle digitale en technologische ontwikkelingen, een stagnerende economie, een hoge

inflatie en rentestijgingen, de klimaat- en energietransitie, behoefte aan versnelde innovatie, verschillende verwachtingen van werknemers, voor het eerst vijf generaties op de werkvloer, uitdagingen op het gebied van welzijn, alsmede snelle veranderingen en schaarste op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen gaan snel en haken in op elkaar. Voldoende noodzaak tot innovatie en slimmer organiseren, met een belangrijke rol voor L&D.

Organisatietrends 2023

- **Hybride werken**
Het nieuwe normaal: vier op de vijf werknemers verwacht hybride te blijven werken.
- **Omarmen van AI**
Technologie helpt met routine en datagedreven taken, verandert voor iedereen hoe te werken en verhoogt de productiviteit.
- **Talent behouden enorme uitdaging**
39% van de ondervraagde werkende mensen is van plan van baan te veranderen.
- **Diversiteit, gelijke kansen en inclusiviteit**
Slechts 47% van de onderzochte bedrijven is tevreden met zijn DE&I beleid.
- **Mentale gezondheid**
Investeren in de mentale gezondheid van werknemers wordt steeds belangrijker. Werknemers die kampen met hun mentale gezondheid en welzijn lopen vier maal meer kans om organisaties te verlaten.
- **Betere leiders**
Slechts 25% van de onderzochte bedrijven geeft aan dat zij leiders hebben die er alles aan doen om hun mensen te inspireren, motiveren en te behouden.
- **Juiste mensen in juiste rollen**
Zorg ervoor dat talent op de juiste banen wordt gezet. Dit is nu slechts in 20 tot 30% het geval.
- **Kloof kennis en vaardigheden dichten**
95% van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat er sprake is van onvoldoende kennis en/of vaardigheden om de bedrijfsstrategie succesvol uit te voeren.
- **Efficiëntie maximaliseren**
40% van de onderzochte werkenden geeft aan dat onduidelijke rolverdeling en complexe structuren in de organisatie verantwoordelijk zijn voor een groot gebrek aan efficiëntie.
- **Snelheid en veerkracht**
Het versnellen van innovaties, soms zelfs exponentieel, vraagt ook om meer veerkracht (McKinsey, 2023).

Onderzoek van McKinsey (2023) toont aan dat er enorme veranderingen op komst of al bezig zijn. Deze organisatieverschuivingen zullen een nog groter beroep doen op mensen om

zich nog verder en sneller te ontwikkelen om competentiekloven te dichten. De L&D-agenda zal hierdoor nog langer en belangrijker worden.

Transitie

In deze perfecte storm verwachten organisaties dat een moderne L&D'er effectief en efficiënt werkt. We zien dan ook steeds meer aandacht voor leerstrategieën en technologieën.

Leerstrategie in lijn met organisatiestrategie

Een van de belangrijkste taken van een L&D-leider is om een leerstrategie te ontwikkelen en uit te voeren op basis van de bedrijfs- en talentstrategieën van de organisatie. Het is gezien de snelle organisatieontwikkelingen van belang dat dit een dynamisch proces is. Met andere woorden, elke L&D-functie moet continu bezig zijn de leerstrategie aan te passen.

Optimaliseren van governance structuur

L&D-functies die de meeste impact hebben, worden gekenmerkt door een goed functionerende governance structuur waaraan leiders uit de organisatie bijdragen. Zij helpen bij het bepalen van de agenda van L&D, het prioriteren van initiatieven, het alloceren van budgetten en het stevig verankeren van initiatieven in de organisatiecultuur. De betrokkenheid van senior leiders maakt een volledig commitment aan de langetermijnvisie van L&D mogelijk.

Bepalen van competentiekloven

De meest effectieve organisaties dichten de competentiekloven op een weloverwogen, systematische manier. Allereerst worden de belangrijkste competenties voor verschillende functies in kaart gebracht, vervolgens wordt beoordeeld hoe medewerkers scoren op deze competenties, en ten slotte worden door kloven gedicht met behulp van de juiste leerinterventies.

Ontwerpen van leerinterventies

De belangrijkste reden voor het ontwerpen (of kopen) van leerinterventies is om mensen op de meest effectieve en efficiënte manier te helpen om nieuwe competenties te ontwikkelen. Enkele voorbeelden van leerinterventies betreffen digitaal leren (micro en macro leren), klassikaal leren, coaching en mentoring en *on-the-job learning*. Het gaat hierbij zowel om formele als om informele leerinterventies.

Ontwikkelen van leercultuur

Iedere organisatie hoort een leercultuur te hebben waarin leren en persoonlijke ontwikkeling worden gestimuleerd en gewaardeerd. Een belangrijke rol wordt ingenomen door het informele leren. In een recente L&D-monitor (Studytube, 2023) waarden Nederland professionals de leercultuur in hun organisatie met een 7. Hier valt dus nog winst te behalen voor L&D.

Leertechnologieën

Leertechnologie (platformen) en digitale leertoepassingen zoals augmented reality (AR), virtual reality (VR) en digitale lessen, geven mensen meer mogelijkheden om te leren. Verder wordt de inzet van AI voor leren en ontwikkelen steeds belangrijker. L&D moet er onder meer voor zorgen dat de leertechnologieën en digitale leeroplossingen aansluiten bij de behoeften van medewerkers en passen in de algehele HR-systeemarchitectuur.

Integratie van L&D-interventies

Net zoals L&D-activiteiten voor corporate leren afgestemd moeten zijn op de behoeften van de organisatie, moeten ze integraal onderdeel zijn van de HR-agenda. L&D zou een belangrijke rol

moeten spelen bij werving, onboarding, prestatie management, promotie, workforce en opvolgingsplanning. L&D-leiders moeten inzicht hebben in de belangrijke HR-praktijken en -processen, en moeten nauw samenwerken met HR-leiders.

Metten van impact

De uitvoering en impact van een leerstrategie kan worden gemeten via zogenaamde Kritieke Prestatielindicatoren (KPI's). De eerste indicator meet de *business excellence*: hoe nauwkeurig zijn alle L&D-initiatieven afgestemd op prioriteiten van de organisatie? De tweede indicator meet *learning excellence*: veranderen de leerinterventies het gedrag en de prestaties van de medewerkers? De derde indicator meet *operational excellence*: hoe goed worden investeringen en mensen ingezet?

Impact

Onderzoek van Boeren, May en Vandermeersch (2020) bestudeerde de evolutie van de L&D-rollen in L&D teams. Uit de input vanuit de business blijkt dat in Nederland de rol van bedrijfsanalist (69%) en ook die van visionair (68%) steeds belangrijker wordt. Leren wordt vaak gezien als een voor de hand liggende oplossing wanneer zich een probleem voordoet in een organisatie. Leren is echter niet altijd de beste oplossing. L&D-professionals

Leren wordt vaak gezien als een voor de hand liggende oplossing wanneer zich een probleem voordoet in een organisatie.

moeten af van het imago de klusjesman te zijn en voor alles een oplossing te weten. Door met de business – de interne klant – in gesprek te gaan en samen te zoeken naar de juiste oplossing, verandert de rol van het L&D-team en kan L&D echt strategische waarde toevoegen. Wellicht dat de onderzoekers daarom een steeds minder belangrijke administratieve (13%) en producerende rol (16%) van L&D-teams in Nederland opmerken.

Rollen in L&D-teams

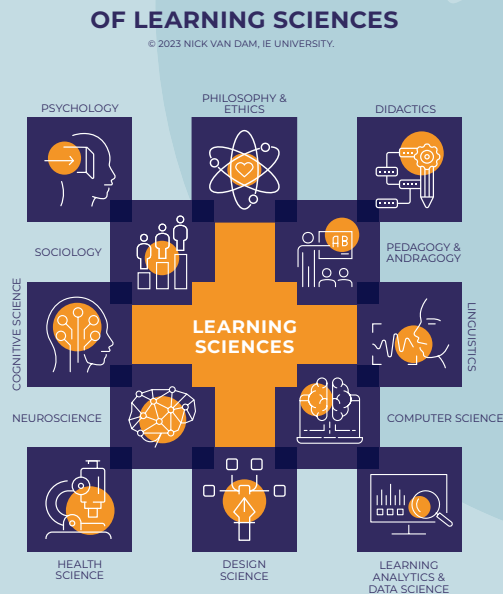
1. Visionair: zet beleidslijnen en visie binnen L&D uit.
2. Leerfacilitator: biedt ondersteuning om leren op de werkplek te integreren.
3. Ondersteuner: adviseert en coacht leidinggevenden over de ontwikkeling van hun medewerkers.
4. Talentmanager: ontwikkelt, implementeert en promoot een talentmanagementstrategie.
5. Beheerder: organiseert de praktische aspecten van L&D, beheert resources en contracten.
6. Leerexpert: verzamelt nieuwe inzichten en trends over L&D.
7. Leerambassadeur: promoot L&D en laat zien dat leeroplossingen succesvol zijn.
8. Evaluator: evalueert leeroplossingen om het aanbod te verbeteren.
9. Bedrijfsanalist: overlegt met de business om leerbehoeften te identificeren.
10. Leerproducent: ontwikkelt leeroplossingen en stelt een opleidingsplan op (Schrijver in Boeren, May & Vandermeersch, 2020).

Professie

Iets meer dan dertig jaar geleden – in de tijd dat de eerste microcomputers de werkplek veroverden – begon ik mijn carrière in learning & development (L&D). Het was spannend om getuige te zijn van die eerste generatie computergestuurde trainingsoplossingen en zelfs managementgames voor leiderschapontwikkeling. In die dagen werd de L&D-functie ‘training’ genoemd. Die training was voor het grootste deel verplicht voor het personeel en was gericht op het aanleren van technische vaardigheden.

We spoelen even vooruit naar 2023: L&D is een echte professie geworden – een vakgebied dat wordt gevoerd door onderzoek en best practices vanuit verschillende disciplines (Figuur 1). Onderzoek op uiteenlopende terreinen heeft aanzienlijk bijgedragen aan het L&D-vak. Dankzij de cognitieve neurowetenschap weten we meer over hoe het brein werkt en hoe mensen leren. Dit onderzoek heeft het bewijs geleverd dat we, vanwege de neuroplasticiteit van ons brein, levenslang kunnen blijven leren en groeien. Veel universiteiten hebben baanbrekend onderzoek gedaan in het bredere veld van volwasseneneducatie. L&D-professionals hebben erg veel baat bij deze inzichten in hoe je de meest effectieve en efficiënte leeroplossingen ontwerpt. Vanuit de ontwikkelingspsychologie zijn we bovendien beter gaan begrijpen wat er nodig is om het gedrag van mensen te veranderen. Verder wordt in het zeer veelbelovende veld van de positieve psychologie gekeken naar wat maakt dat organisaties en mensen gedijen, en inzichten uit deze hoek zijn geïncorporeerd in het ontwerp van leerprogramma's. Het doet me groot genoegen dat L&D de afgelopen dertig jaar volwassen is geworden als professie. Er worden aan universiteiten nu prachtige bachelor-, master- en doctoraatsopleidingen op dit gebied aangeboden.

Nick van Dam

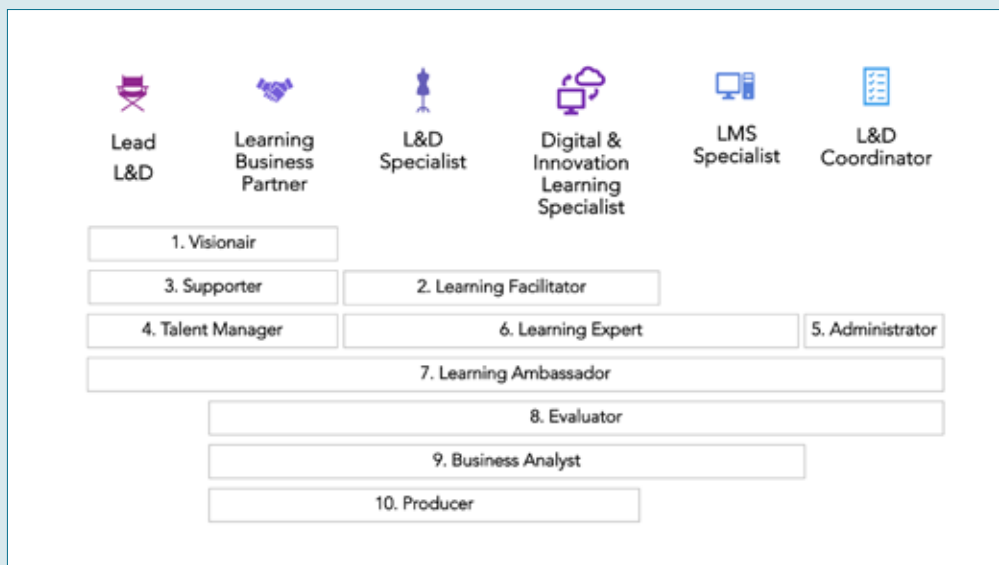


Figuur 1. The foundation of learning sciences (Van Dam, 2023)

Praktijk

In het L&D-team van Royal Schiphol Group zien we alle rollen terug; er is overlap van rollen (Figuur 2). We maken duidelijke afspraken over ieders taken en bijbehorende verantwoordelijkheden. We zullen moeten investeren in de rol van ambassadeur, beoordelaar en die van de talentmanager. Deze zijn cruciaal om een impactvolle bijdrage te kunnen leveren aan onze drie strategische thema's: wij zijn dé partner in Learning & Development, bieden iedereen passende leertrajecten, en faciliteren dagelijks leren en groeien. Per 1 januari 2023 hebben wij een digital & innovation learning specialist in dienst genomen. Dit om efficiëntere leerinterventies te kunnen leveren voor nu en in de toekomst. Binnen de overige functies is hierdoor ruimte ontstaan in het werkpakket en kan de focus bijgesteld worden.

Er is meer nodig. Naast diverse taken en verantwoordelijkheden, belegt binnen een functie of rol, vraagt de verdere ontwikkeling naar een impactvol L&D-team andere vaardigheden. Er zijn verschillende vaardigheidsmodellen om dit inzichtelijk te maken, zoals CIPD Profession Map en The ATD Competency Model. De LPI Capability Map, ontwikkeld door het Learning and Performance Institute (LPI), is onlangs vernieuwd. Dit op basis van ingrijpende veranderingen in het L&D-vakgebied door de COVID-pandemie. De LPI Capability Map bestaat uit 24 vaardigheden (gegroepeerd in vijf categorieën), die het scala aan verantwoordelijkheden van de moderne leer- en ontwikkelingsfunctie weerspiegelen. Deze vaardigheden kunnen worden onderverdeeld naar de drie prestatie-indicatoren van een L&D-team: effectiviteit van leermethoden, efficiëntie van de L&D-functie, en de afstemming



Figuur 2. Rollen in L&D-team van Royal Schiphol Group

Effectiveness of learning	Efficiency of the L&D function	Alignment with the business
Drive R&D/Innovation	L&D Strategy	L&D as a Leader and Culture Catalyst
Curation	Marketing and Communication	User Experience through Inclusive Behaviours
Content Design and Creation	Manage L&D People, Processes and Technology	Enable Change
Facilitate Face-to-Face Learning	Manage Finance	Coaching
Facilitate Live Virtual Learning	Project Management	Performance Consulting
Facilitate Hybrid Learning		Performance Design
		Performance Impact
		Cultivate Communities
		Enable Hybrid Working
		Drive Continuous Learning
		Building a Mentoring Culture
		Growth Mindset
		Sustainability

Figuur 3. Prestatie-indicatoren van het L&D-team van Royal Schiphol Group

met bedrijfsdoelstellingen (Figuur 3). Dit maakt het mogelijk om vast te stellen welke vaardigheden er doorontwikkeld of toegevoegd moeten worden om een hogere bijdrage te leveren aan de prestatie-indicatoren.

Als L&D-team hebben wij de LPI Capability assesment gedaan. Er is werk aan de winkel. Met name de vaardigheden die zorgen voor meer stroomlijning in de organisatie – zoals cocreëren en samenwerken, het opbouwen van een feedback- en mentorcultuur, de L&D'er als leider en katalysator van cultuuromslag, en het stimuleren van een leven lang leren – vragen onze aandacht (Figuur 3, paars gekleurd). Dit vereist inzicht in de bedrijfsketen en het vermogen om te analyseren waar de belangrijkste pijnpunten liggen en waar kritieke interventies of

middelen nuttig kunnen zijn.

De vaardigheden hebben we geplot op de huidige functies binnen het L&D-team. Dit om te identificeren waar groeibehoeften en potentieel (van-naar) zit richting een High Impact L&D-team. De groei in vaardigheidsniveau is inmiddels onderdeel van de jaarlijkse ontwikkelingscyclus.

Tot slot

Is er een succesformule voor het slim professionaliseren en organiseren van L&D? Is er een succesformule voor het ideale High Impact L&D-team? Wij zien de vergelijking met een leercultuur. Baars (2003) noemt in haar onderzoek verschillende benaderingen van het begrip 'leercultuur'. De theorieën over de lerende organisatie geven een duidelijk ideaalbeeld van de gewenste leercultuur. Baars wijst

Lead L&D	Learning Business Partner	L&D Specialist	Digital & Innovation Learning Specialist	LMS Specialist	L&D Coordinator
Drive Continuous Learning	Drive Continuous Learning	Drive Continuous Learning	Drive Continuous Learning	Drive Continuous Learning	Drive Continuous Learning
Growth Mindset	Growth Mindset	Growth Mindset	Growth Mindset	Growth Mindset	Growth Mindset
Sustainability	Sustainability	Sustainability	Sustainability	Sustainability	Sustainability
L&D Strategy	L&D Strategy		Curator		Curator
Marketing and Communications L&D as a Leader and Culture Catalyst	Marketing and Communications L&D as a Leader and Culture Catalyst		Drive R&D/Innovation		
Manage L&D People, Processes and Technology	Project Management	Project Management			Project Management
Manage Finance	Content Design and Creation	Content Design and Creation			
	Facilitate Face-to-Face Learning	Facilitate Face-to-Face Learning	Facilitate Live Virtual Learning		
	Enable Change	Facilitate Hybrid Learning	Facilitate Hybrid Learning		
	User Experience through Inclusive Behaviours		Enable Hybrid Working Teams		
	Coaching				
	Performance Consulting	Performance Consulting			
	Performance Design	Performance Design	Performance Design		
	Performance Impact	Performance Impact			
	Cultivate Communities				
	Building a Meaningful Culture				

Figuur 4. Jaarlijkse ontwikkelcyclus richting High Impact L&D-team

Praktijk

Leren en ontwikkelen zijn essentieel voor persoonlijke en professionele groei. Het is belangrijk om te investeren in ons eigen leren, omdat het niet alleen onze hersenen gezond houdt, maar ook helpt bij het behouden van een baan in de perfecte storm. Daarnaast biedt leren en ontwikkeling mogelijkheden voor sociale contacten die kunnen leiden tot meer werkplezier en motivatie. Samenwerken met anderen aan projecten of het bijwonen van trainingssessies kan helpen relaties op te bouwen die verder reiken dan de werkplek. Ten slotte draagt investeren in leren en ontwikkelen bij aan het floreren als individu, zowel persoonlijk als professioneel. Het verhoogt het zelfvertrouwen, verbetert het besluitvormingsvermogen en verbetert het algehele welzijn.

In de praktijk merk ik dat het niet langer voldoende is dat L&D-professionals ‘gewoon’ ontwerpers, ontwikkelaars en leveranciers van leeractiviteiten zijn. De huidige ontwikkelingen leiden tot verschuivingen in functies, rollen, taken en verantwoordelijkheden in ons vakgebied en vragen om verdere ontwikkeling van andere en hogere vaardigheden. Sinds drie jaar ben ik werkzaam als lead L&D binnen onze nationale luchthaven. Op het L&D-team wordt een steeds groter beroep gedaan en herkennen wij zeker de transitie van de L&D-functie. Om invulling te kunnen geven aan onze taken, blijven wij ons professionaliseren, en onze functie zodanig organiseren, om als High Impact L&D Team een maximaal resultaat te bereiken.

Hester van Breda-Verduijn

er zelf op dat de ideale leercultuur niet bestaat. De effectieve culturele kenmerken zijn afhankelijk van het type en de context van een organisatie.

Seely Brown en Thomas (2011) beschrijven de leercultuur in een perspectief van ontwikkelingen in de tijd. Volgens hen weerspiegelen online games als *World of Warcraft* deze nieuwe leercultuur. In deze games werken tientallen mensen samen om een bepaalde *raid* te winnen: ze maken optimaal gebruik van elkaars capaciteiten, verleggen de grenzen van wat mogelijk lijkt en zoeken altijd naar betere en innovatievere manieren om taken en uitdagingen tot een goed einde te brengen. Stilzwijgende kennis speelt een cruciale rol in deze nieuwe leercultuur. Ze verwerven dit door te leren door te doen, te experimenteren en anderen te beoordelen. Vanuit dit perspectief bezien kan men stellen dat de huidige tijdsgeest bepaalde, gemeenschappelijke aspecten van een lerende cultuur vraagt van een wendbare organisatie.

Onze ervaring leert ons dat de reis naar een High Impact L&D-team niet los kan worden gezien van de context. Wij zien dat elke organisatie zijn eigen unieke manier heeft. Het is goed mogelijk dat er enkele algemene kenmerken zijn die relevant zijn voor organisaties in deze tijd. Maar er bestaat niet zoiets als een *'one size fits all'* (Van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016).

Ons vakgebied is en blijft in ontwikkeling. Laten we slim zijn: laten we leren omarmen als een levenslang proces en het een integraal onderdeel maken van ons persoonlijk ontwikkelingsplan. Wij nodigen alle L&D- en HRD-professionals uit om zich te blijven bijscholen en professionaliseren. ◆

Referenties

- Baars - van Moorsel, M. A. A. H. (2003). *Leerklimaat: De culturele dimensie van leren in organisaties* (Proefschrift). Tilburg University: Dutch University Press. 111836.pdf (uvt.nl)
- Boeren, M., May, J., & Vandermeersch, K. (2020). *Leren in Belgische en Nederlandse Organisaties*. Develub & Stimulearning, https://develhub.nl/serverspecific/default/images/Image/Netwerkgids_2020-2021_onderzoek.pdf
- Boudewijns, J. (2010). *Delta 5: Versterk uw organisatieleervermogen, creëer en verduurzaam succes*. Nijmegen: BR-groep.
- Brassey, C., Witteloostuijn, A. van, & Dam, N.H.M. van (2020). *Authentiek Zelfvertrouwen*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Breda-Verduijn, H. van, & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 123–128.
- Christensen, L., Gittleson, J., & Smith, M. (2020). *The most fundamental skill: Intentional Learning and the Career Advantage*. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-most-fundamental-skill-intentional-learning-and-the-career-advantage>
- Dam, N.H.M. van (2018). *Elevating Learning & Development: Insights & practice guidance from the field*. Raleigh (NC): Lulu Publishing.
- Dam, N.H.M. van (2020). *Leren & Ontwikkelen in het digitale tijdperk*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Garten, D., Grimbergen, J.A.P.M., Sherman, P., & Dam, N.H.M. van

- (2017). *Ga doen wat je echt belangrijk vindt! Positieve Psychologie in de Praktijk*. Deventer: Vakmedianet.
- Gottfredson, C., & Moscher, B. (2011). *Innovative Performance Support: Strategies and practices for learning in the workflow*. New York, NY: McGraw-Hill.
 - Hall, E.T. (1989). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Press/Doubleday.
 - Hiipakka, J., & Mallon, D. (2019). *Fostering a Learning Culture: Why It Matters Now* (Research article). Deloitte, <https://futurelearningorganisation.com/wp-content/uploads/2020/09/fostering-a-learning-culture-why-it-matters-now.pdf>
 - Jennings, C. (2011). *Social & workplace learning through the 70:20:10 lens*, <http://charles-jennings.blogspot.nl/2011/08/social-workplace-learning-through.html>
 - Johnson, D. (2015). *Reimagining L&D Capabilities to Drive Continuous Learning*. Deloitte Development LLC, <https://mkto.cisco.com/rs/cisco/images/Bersin-Continuous-Learning-Cisco-Collaborative-Knowledge.pdf>
 - Martin, J. (2004). *Organizational culture*. Stanford: Graduate School of Business.
 - McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations in 2023*, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>
 - Mooijman, E., Rijken, J., & Dam, N.H.M. van (2022). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (6e ed.). Groningen: Noordhoff.
 - Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
 - Pantjes, E.A. (2013). *From positioning to professionalizing learning: In search of interventions that support organizations in their change from an individual towards a collective learning culture* (Thesis). University of Twente, <https://essay.utwente.nl/64291/1/Pantjes%20E.%20-%20S1241095%20-%20masterscriptie.pdf>
 - Rijken, J., & Dam, N.H.M. van (2021). *49 Tools for Learning & Development*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
 - Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
 - StudyTube (2023) De L&D Monitor 2023. <https://ldmonitor23.studytube.nl/all-star/>
 - The LPI Capability Map (2022). *Mapping essential skills in the new age of L&D: A guide to the capability map*, www.thelpi.org/resources/capability-map
 - Thomas, D., & Brown, J. S. (2011). *A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change*. South Carolina: CreateSpace.
 - Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. American Society for Training and Development.
 - Weick, K. E. (1995). *Sense making in organizations*. Thousand Oakes, CA: Sage.
 - Yolles, M. (2009). Competitive advantage and its conceptual development. *Business Information Review*, 26(2), 93-111.



Nick van Dam wordt gedreven door het ontwikkelen van mensen. Hij is als hoogleraar verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en IE University (Madrid), en is programmadirecteur van het Global L&D leadership program en het Global HR leadership program. Nick is geaffilieerd aan McKinsey als extern adviseur en docent. Hij is (co)auteur van 27 boeken waaronder het *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*. Nick is oprichter van de Stichting e-Learning for Kids die meer dan 27 miljoen kinderen heeft geholpen met gratis digitaal onderwijs. www.e-learningforkids.org en www.nyenrode.nl



Hester van Breda-Verduijn is Lead Learning & Development bij Royal Schiphol Group. Het afgelopen jaar rondde ze aan Nyenrode Business Universiteit en IE University Madrid het Global L&D Leadership Program met succes af. Ze gaat geen enkele onderwijskundige uitdaging uit de weg met haar team. Ze is enthousiast, scherp, creatief, gemotiveerd, flexibel, ambitieus en leergierig. Ze leert graag van en met anderen; samen nieuwe wegen in slaan en groeien. Of je nu jong bent of oud: klaar voor jouw toekomst! www.schiphol.nl/nl/schiphol-group/



Jongere medewerkers

Ze moeten nog **veel leren**, maar kan dat altijd wel?

Auteur: **Isolde Kolkhuis Tanke**

We hebben ze hard nodig, die jonge mensen die instromen op de arbeidsmarkt. Veel organisaties moeten alle zeilen bijzetten om over voldoende personeel te beschikken en steken daarom de nodige energie in het werven van nieuwe – jongere – medewerkers. Maar... daarmee zijn ze er nog niet! Want is er eenmaal met veel moeite een goede medewerker geworven, dan blijft het risico groot dat die in no time weer vertrokken is als het werk, de werkomgeving of de organisatie toch niet zo aantrekkelijk blijkt te zijn als degene zich had voorgesteld.

Hoe kunnen we – vanuit een L&D-perspectief – op een slimme manier bijdragen aan het behouden van jongeren voor de organisatie?

In 2017 bleek al dat 60% van de jongere medewerkers binnen drie jaar naar een volgende werkgever vertrok (Van den Bergh & De Wulf, 2017). Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt wordt de verleiding voor medewerkers alleen maar groter om van werkgever te wisselen, als het ergens niet aantrekkelijk genoeg blijkt te zijn. Behalve dat er een hoog (ongewenst) verloop is onder jongere medewerkers, vormt ook het risico op vroegtijdige uitval een belangrijk punt van aandacht voor organisaties. Het blijkt dat 23,4% van de jongere werknemers (25 - 35 jaar) stress en psychologische vermoeidheid ervaart als gevolg van het werk (Wienen, 2022). Veel jongere medewerkers voelen zich emotioneel en lichamelijk uitgeput; het gevaar van langdurig verzuim en burn-out ligt op de loer.

De combinatie van de snelle uitstroom en de uitval door overbelasting zou – met betrekking tot jongere medewerkers – dan ook het grootste punt van zorg moeten zijn voor organisaties; enkel inzetten op werving- en selectieactiviteiten om ze binnen te halen vormt immers geen duurzame oplossing voor het dieperliggende probleem.

Vanuit het perspectief van leren en ontwikkelen zijn er aanknopingspunten om jongere medewerkers wel te behouden voor de organisatie (Kolkhuis Tanke, 2023). Want ondanks dat we vaak denken dat die jongeren toch wel blijven leren, omdat alles immers nieuw voor ze is, blijken er diverse patronen en dynamieken in hun dagelijkse werkcontext te spelen, waardoor die helemaal niet zo leerrijk is als we vaak aannemen. Terwijl de mogelijkheden om bekwaam te worden in het werk en je te ontwikkelen juist belangrijk zijn voor

jongere medewerkers om bij een werkgever te willen blijven. In dit artikel zal ik drie van die patronen/dynamieken schetsen die ik vaak tegenkom in organisaties, in relatie tot jongere medewerkers. Afsluitend vind je enkele tips waarmee je als L&D'er het gesprek kunt ingaan met leidinggevenden, teneinde 'slimmer' met jongeren om te gaan.

Hoe jongeren werken en leren

Vooraf moet ik opmerken dat het spreken over 'jongere medewerkers' als één groep om enige nuance vraagt. Hun werk is namelijk heel verschillend van aard. Zo heb je jongere medewerkers in praktisch-uitvoerend werk zoals de retail, de zorg of de techniek. En er zijn jongeren die zich vooral bezighouden met kenniswerk, zoals junior adviseurs of beginnend advocaten. Anders gesteld: de verschillen tussen individuen binnen de groep zijn groot. Echter, bij de jonge toetreders op de arbeidsmarkt (30-'ers) spelen in algemene zin wel een aantal vergelijkbare thema's een rol, die te maken hebben met het gegeven dat ze nog beginnend in het arbeidsproces staan en daardoor geconfronteerd worden met allerlei vraagstukken die bij ervaren medewerkers minder spelen. Dit kan enerzijds stimulerend zijn om te blijven leren in het werk, maar anderzijds juist ook belemmerend uitpakken.

Een snelle rekensom leert ons dat jongere medewerkers die nu beginnen aan hun loopbaan ongeveer een halve eeuw zullen werken. Wat kan er allemaal wel niet veranderen in een halve eeuw! Vraag het eens aan ervaren medewerkers, die hun loopbaan startten toen er nog nauwelijks internet, mobiele telefoons en PC's waren.

De verwachting is dat met name de technologische ontwikkelingen (zoals we nu al zien met AI en bijvoorbeeld ChatGPT) steeds sneller zullen gaan, waardoor de urgentie om permanent mee te groeien en te blijven leren alleen maar groter wordt; ook voor jongere medewerkers. Nu is het belang van 'blijven leren' hen niet vreemd omdat ze dit in hun vooropleiding al doorlopend hebben meegekregen; denk aan de aandacht voor leren reflecteren en het ontwikkelen van de '21e-eeuwse vaardigheden'. Bovendien is het algemene beeld van jongere medewerkers dat voor hen alles nieuw is en dat ze dat graag willen leren om hun werk goed te kunnen doen.

Tegelijkertijd zien we bij veel jongeren wel enige ongedurigheid, als het gaat om leren. Zodra ze zelf het gevoel hebben iets te beheersen, kijken ze vaak al uit naar een volgende (loopbaan)stap. Wordt die niet geboden, dan is de neiging groot om weg te gaan. Het gevolg is dat een jongere wel veel ervaringen opbouwt, maar dat de diepgang in die (leer)ervaringen minder uit de verf komt (Brant & Castro, 2019; Molley & Noe, 2010).

Onderzoek laat ook zien dat startende medewerkers vaak dezelfde behoeften en kenmerken met elkaar gemeen hebben (Smit, 2002). Velen kampen in het begin met gevoelens van onzekerheid, lopen rond met veel vragen en zijn op zoek naar wat anderen van hen verwachten. De angst om iets fout te doen of te zeggen is vaak groot en ze leggen de lat voor zichzelf nogal eens (te) hoog, om te voldoen aan veronderstelde verwachtingen van anderen. Bij onvoldoende bevestiging dat ze al veel 'goed' doen ontstaat het risico van afbranden of weggaan. Enerzijds kunnen jongeren het waarderen

als ze enige mate van vrijheid en autonomie ervaren in het werk; dat ze er iets van hun 'eigenheid' in kunnen leggen. Maar omdat ze er zwaar aan tillen om het gelijk 'goed' te doen, hebben ze ook veel behoefte aan vaste richtlijnen, werkwijzen en duidelijke opdrachten. Het voorkomt het gevoel dat ze 'zwemmen'. Bovendien kan er na afronding van een heldere opdracht feedback gegeven worden op het resultaat en wanneer dat positief uitpakt is er de benodigde bevestiging en ontstaat er een succeservaring die hun zelfvertrouwen versterkt. Ook blijkt dat jongeren het waarderen als ze makkelijk hulp kunnen vragen aan collega's, maar dat ze tegelijkertijd nogal eens een barrière (in hun hoofd) ervaren om advies of feedback te vragen, omdat het als een teken van zwakte kan overkomen op anderen.

Patronen en mechanismen

Hoewel er dus zeker omstandigheden zijn die jongere medewerkers als vanzelfsprekend uitnodigen om in het werk te blijven leren, zijn er ook belemmerende patronen en mechanismen waar te nemen. Ik ga in op drie patronen die ik vaak waarneem.

Leveren of leertijd

Enerzijds las je net dat jongere medewerkers zelf de lat vaak gelijk hoog leggen, als ze beginnen met werken. Ze willen hun collega's en leidinggevende laten zien dat ze al redelijk snel gelijk- en volwaardig mee kunnen draaien. Anderzijds zie we – als we vanuit het perspectief van de organisatie kijken – dat leidinggevend en er ook veel belang bij hebben dat de jongeren bijna direct volwaardig mee kunnen draaien. Want de personeelstekorten nemen alsmaar toe en

de komst van nieuwe (en dus ook jongere) medewerkers zou daarin verlichting moeten brengen. Maar de lastigheid is: de jongere heeft in eerste instantie juist extra tijd nodig. In de zin van leertijd, maar ook tijd van collega's die hem kunnen begeleiden bij het inwerken.

Dus wat gebeurt er vaak? De jongere medewerker wil anderen niet 'tot last' zijn en al zoveel mogelijk profileren dat hij vrij zelfstandig aan de slag kan. Dat komt de ervaren collega's en de leidinggevende

eigenlijk wel goed uit. Bovendien zijn de verwachtingen ten aanzien van – zeker de hoger opgeleide – jongere medewerkers hoog: "Gezien hun vooropleiding zullen ze dit allemaal wel kunnen..." Maar het risico is groot dat het in de praktijk toch 'een maatje te groot' is voor de jongere. Bij tegenslagen en een gevoel van falen is de neiging groot om je heil elders, bij een andere werkgever waar het gras groener lijkt, te zoeken.

Volwaardig

In een productiebedrijf was het tot voor kort zo dat nieuwe medewerkers meeliepen met collega's en af en toe een taakje zelf mochten doen, maar dat er op zich weinig aandacht voor hen was. De nieuwkomers waren vaak na een maand of zes alweer vertrokken, omdat ze het werk en het bedrijf niet leuk genoeg vonden. Ze hadden het gevoel maar wat 'voor spek en bonen' mee te draaien. Sinds enige tijd investeert het bedrijf bewust in het snel vakbekwaam maken van nieuwe medewerkers, door echt tijd vrij te maken voor begeleiding door ervaren collega's, waardoor ze echt begrijpen wat ze doen en waarom. De recent ingestroomde medewerkers blijken veel sneller volwaardig mee te kunnen draaien en ze ervaren daarin ook het vertrouwen van collega's. Het effect op het behoud van de medewerkers blijkt groot! "Aandacht voor leren loont echt", zei de productiemanager dan ook vol trots.

De jongere medewerker wil anderen niet 'tot last' zijn en al zoveel mogelijk profileren dat hij vrij zelfstandig aan de slag kan.

Dubbele boodschappen

In de wens vanuit de werkomgeving om de jongere snel op volle sterkte mee te laten draaien zit iets tegenstrijdigs. Want enerzijds is het fijn als de jongere snel inzetbaar is en weinig beroep doet op de begeleiding van anderen. Maar anderzijds wordt het ook als onprettig ervaren als de jonge medewerker binnen de kortste keren uitstraalt 'dat hij alles al kan'. Regelmatig hoor ik leidinggevenden en HR verzuchten dat die jongeren al een volgende loopbaanstap denken te kunnen maken, terwijl ze nog maar amper twee jaar in dienst zijn. Dat kan tot fricties leiden en over en weer de indruk wekken dat ze er vaak niet goed uitkomen met elkaar, waardoor beide partijen met negatieve

gevoelens achterblijven.

Het loont de moeite om eens wat beter te kijken naar de dubbele boodschappen die worden uitgezonden: enerzijds wordt gewaardeerd dat de jongere medewerker – zonder veel extra tijd en aandacht – al snel heel zelfstandig meedraait. En anderzijds is daar het signaal ‘maar denk niet dat je al zo ver bent’. De jongere medewerker vraagt zich af wat alle moeite die hij erin gestoken heeft om zo snel veel te leren opgeleverd heeft, als blijkt dat een volgende carriërestap voorlopig nog niet in zicht is. Dat kan ervaren worden als een desillusie, die hem remt om volgende uitdagingen en leerervaringen binnen de huidige rol aan te willen gaan. Het probleem is dat er onvoldoende met elkaar gesproken is over wederzijdse beelden en verwachtingen. Want de leerervaringen zullen zeker veel opgeleverd hebben en dat zal de leidinggevende ongetwijfeld erkennen. Het loont dan ook de moeite om leidinggevend – bijvoorbeeld vanuit L&D – aan te sporen om expliciet het gesprek daarover aan te gaan met de jongere medewerker. En bijvoorbeeld een vergelijkbare rol maar dan op een andere plek aan te bieden, zodat de jongere kan werken aan een degelijke ervaringsopbouw, zonder dat het ‘saai’ wordt en hij het gevoel heeft stil te blijven staan.

Feedback

Startende (jongere) medewerkers hechten vaak veel belang aan het krijgen van feedback, vooral ook positieve. Het geeft immers de bevestiging goed bezig te zijn, zeker als je nog zoekende bent naar je eigen waarde en identiteit. Maar stel dat de medewerker echt iets niet goed/handig doet, dan is het natuurlijk ook belangrijk om hem daar op aan te spreken. En dat

kan lastiger zijn dan gedacht. Te kritische, negatieve feedback kan (te) hard aankomen en een tegenovergesteld effect opleveren van wat je wilt. Namelijk: de medewerker voelt zich ‘op het matje geroepen’ en zal een volgende keer afwachtend en terughoudender worden. Eigenlijk het tegenovergestelde van wat je wilt, namelijk: dat iemand er iets positiefs van leert en zich juist bevestigd voelt in wat er al goed gaat. Zeker in organisaties waar sprake is van een ‘angstcultuur’ of een hoge prestatiedruk heb ik gemerkt dat dit een groot risico is.

Tot slot

Zoals in het begin al gezegd: we hebben jongere medewerkers hard nodig. Maar als we slim(mer) willen omgaan met hun komst en belang hechten aan hun plezier en mentale gezondheid op het werk, moeten

Positief

Zo ken ik adviesbureau waar jongeren altijd samenwerken met een ervaren collega. Ze bereiden elk gesprek samen voor en bespreken het goed na. Niet alleen op de inhoud, maar ook op het proces en de persoonlijke bijdrage. De jongere krijgt gaandeweg steeds meer een rol toebedeeld, zodat hij stap voor stap nieuwe vaardigheden kan oefenen en leren. En daar krijgt hij ook feedback op; zowel complimenten als opbouwende feedback. En een belangrijk punt: gaat het een keer niet goed, dan wordt het niet gelijk in zijn geheel overgenomen door de ander, maar mag hij het een volgende keer gewoon nog eens proberen.

Praktische tips

...die je als L&D'er aan leidinggevendenden van jongere medewerkers kunt aanreiken:

- Ga vaker in gesprek met jongere medewerkers over 'hoe gaat het nu eigenlijk met je?': dingen die energie geven, teleurstellingen en tegenslagen die ervaren zijn, ambities en realistische toekomstbeelden bespreken.
- Ondersteun de medewerker bij het stellen van realistische verwachtingen en doelen, en geef voldoende leertijd en support om daar te komen.
- Geef eerlijke en respectvolle feedback; waardierend op de positieve punten en op de progressie die je waarneemt. Maar ook: eerlijk zijn over waar iemand nog niet staat.
- Richt feedback niet alleen op de inhoud, maar juist ook op de persoonlijke groei. De jongere is hierin immers nog zoekende naar persoonlijke en professionele identiteit.
- Bespreek in openheid dat tegenslagen in de werkkuitvoering erbij horen, dat niet alles in een keer goed hoeft te gaan, en wat er nodig is om er steeds sterker uit te komen. En ook: dat je soms dingen een paar keer moet doen, voor je het echt beheerst in verschillende situaties.
- Bij 'fouten': ga het werk niet overnemen of weghalen bij de medewerker, maar help hem en geef tips/advies om er zelf uit te komen.
- Organiseer overleg-, samenwerkings- en leervormen die de jongere ondersteunen in het vakbekwaam worden en zijn persoonlijke ontwikkeling. Daarbij is te denken aan: intervisie, collegiaal overleg, een buddysysteem, een vaste mentor/vraagbaak (die tijd en aandacht heeft) tijdens de beginperiode, en een overzichtelijk en gestructureerd inwerktraject organiseren.

we ons (meer) bewust zijn van de valkuilen, namelijk: dat we te snel denken dat we ze volwaardig in kunnen zetten en belasten, juist omdat we ze zo hard nodig hebben. Als L&D'er kun je een signalerende rol vervullen: onderzoek eens in je eigen organisatie of je de beschreven patronen tegenkomt. Merk je dat ze een rol spelen in het snelle vertrek en/of de uitval van jongere medewerkers, ga daar dan over in gesprek met leidinggevendenden en hoger management. ♦

Referenties

- Bergh, J. van den, & Wulf, K. de (2017). Millennials at work. *Research World*, 63, 19-21.
- Brant, K. K., & Castro, S. L. (2019). You can't ignore millennials: Needed changes and a new way forward in entitlement research. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 527-538.
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2023). *In de leerstand: Hoe voortdurend blijven leren op het werk vanzelfsprekend wordt*. Amsterdam: Boom.
- Molley, J. C., & Noe, R. A. (2010). Learning a living: Continuous learning for survival in today's talent market. *Learning, training, and development in organizations*, 333-361.
- Smit, C. (2002). 'Stages of concern': De

vijf fasen in het leren van een vak. In M. Rondeel & S. Wagenaar, *Kennis maken, leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum.

- Thompson, C., & Gregory, J.B. (2012). Managing millennials: A framework for
- improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist Manager Journal*, 15, 237-246.
- Wiene, J. (2022). Meer twintigers thuis door stress. *NRC*, 28 juli 2022.



Foto: Mirjam van der Linden

Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is zelfstandig adviseur en onderzoeker op het gebied van leren en ontwikkelen van mensen in organisaties. Daarnaast is ze werkzaam voor de Open Universiteit, Business School Nederland en SUAS en hoofdredacteur van het vakblad *Opleiding & Ontwikkeling*. In 2008 promoveerde ze aan Nyenrode Business Universiteit op het proefschrift *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Dit jaar verscheen haar boek *In de leerstand*.

www.kolkhuis-tanke.nl



Voldoende is het nieuwe goed

Nergens wordt de ratrace naar succes en geluk zo zichtbaar als in onze verhouding tot het werk. We hebben nooit voldoende en we kunnen nooit voldoen. Daardoor raken we verwijderd van onszelf. Dat moet anders. En dat kan anders. Dit boek neemt je mee in de belevingswereld van het werk. De basisemoties Blij-Bedroefd-Boos-Bang passeren de revue. Het zijn onze belangenbehartigers. Het wordt tijd dat we er zorgvuldiger mee omgaan en ze in gaan zetten. De Voldoende Filosofie biedt een alternatief voor het ratracedenken. Het opent een nieuw perspectief op de betekenis van 'goed werk' en laat zien hoe je dat in de praktijk kunt toepassen, als individu of als team. In onze emoties ligt de sleutel.

37,95

Nu verkrijgbaar bij
coachboeken.nl

Persoonlijkheidstesten

Zin of onzin?

Auteur: **Danny Mullenders**

De een zweert erbij en gelooft dat ze mensen, teams en organisaties echt verder helpen. De ander vindt ze nutteloos of zelfs complete onzin: persoonlijkheidstesten. Ze zouden voorspellen wat voor type persoon iemand is, hoe een persoon zich in een specifieke situatie zal gedragen en of iemand geschikt is voor een bepaalde functie of context. In HR-land zijn behoorlijk wat testen in omloop. Van zeer wisselende kwaliteit.



De afgelopen twintig jaar nam het aanbod van deze persoonlijkheids- en andere psychologische testen een flinke vlucht. Vooral assessmentbureaus gebruiken deze testen, maar ook diverse trainings- en adviesbureaus zetten ze veelvuldig in als standaardonderdeel van verander- of leiderschapstrajecten. Ook zijn er organisaties die hun HR-medewerkers laten trainen in het afnemen en interpreteren van dit soort testen. Maar wat is de toegevoegde waarde en betrouwbaarheid van deze persoonlijkheidstesten? In dit artikel lees je waaraan een goede persoonlijkheidstest moet voldoen, hoe je die herkent, op welke valkuilen je hierbij beducht moet zijn, en een aantal suggesties om testen zo goed en zuiver mogelijk te laten ondersteunen bij belangrijke beslissingen over mensen.

Kortom, testen ondersteunen het maken van betere keuzes op basis van voorspelbaarheid.

Om te beginnen: waarom zijn deze testen zo populair? Persoonlijkheid voorspelt voor een deel prestaties en welbevinden. Het maakt het begeleiden van individuen, teams en leidinggevend effectiever. Psychologische testen worden dan ook gebruikt om persoonlijkheidsprofielen, eigenschappen en voorkeuren van mensen in kaart te brengen. Vaak inclusief inschattingen over hoe iemand zich gedraagt onder bepaalde omstandigheden, zoals druk, in een bepaald type werk of positie, en eventueel welke risico's of ontwikkelpunten te verwachten

zijn in een bepaalde werkomgeving, functie of functieniveau.

Vanuit gebruikers gezien, zoals recruiters, een HR-afdeling, managers of raden van commissarissen, is de belangrijkste vraag bij het beoordelen van een test hoe goed de test hen helpt met voorspellen welke kandidaat het beste bij een functie past of andersom. Kortom, testen ondersteunen het maken van betere keuzes op basis van voorspelbaarheid.

In vogelvlucht

Waarschijnlijk ontwikkelden Chinezen al in 2200 voor Christus psychologische testen. In het westen ontwikkelden psychiaters in de achttiende en negentiende eeuw classificatiesystemen om mentale problemen te groeperen. Eind achttiende eeuw werden de eerste persoonlijkheidstesten afgenomen. Volgens de leer van de frenologie – later afgedaan als kwakzalverij – waren persoonlijkheidskenmerken af te leiden aan de vorm van de schedel.

In de negentiende eeuw kwam de empirische psychologie op. De nieuwe empirische methoden om ingewikkelde ideeën te vereenvoudigen en te standaardiseren, bij voorkeur in getallen, bleken ook toepasbaar bij de studie van de persoonlijkheid. Zo werd de eerste intelligentietest ontwikkeld: de Binet-Simon scale, die intelligentie mat onder andere aan de hand van beredenering, begrip en het kortetermijngeheugen.

Doordat in de Eerste Wereldoorlog grote groepen mensen geselecteerd moesten worden voor uiteenlopende functies, kwam de ontwikkeling van het testen in een

stroomversnelling. Zo ontstond erkenning dat de psychologische test een positieve bijdrage kon leveren in beslissingssituaties. Het Amerikaanse leger gebruikte ook persoonlijkheidstesten om te testen of soldaten ontvankelijk waren voor shellshock: de psychische gevolgen van een oorlog voor een soldaat, denk aan angststoornissen, PTSS en slapeloosheid. En om rekruten op leiderschapskwaliteiten te screenen.

In de jaren 40 en 50 van de vorige eeuw werden de testen ingezet om op een wetenschappelijke manier de basiskenmerken van de menselijke persoonlijkheid te ontdekken, zoals extraversie en openheid.

Vanaf de jaren 70 van de vorige eeuw nam de persoonlijkheidstest een vlucht. Vanaf toen dachten psychologen steeds vaker dat persoonlijkheid meetbaar is. Ze ontwierpen allerlei testen om bijvoorbeeld aspecten als cognitieve vaardigheden en emotionele intelligentie vast te leggen. Zulke testen werden weer door organisaties gebruikt om het succes van kandidaten proberen te voorspellen of om te kijken of iemand bij de organisatie past.

Vandaag de dag worden persoonlijkheidstesten vaak gebruikt om te testen of een kandidaat geschikt is voor een functie of binnen een team past. Er zijn zelfs bedrijven waarbij een persoonlijkheidstest het enige middel is om een voorselectie van kandidaten te maken. Ook wordt geprobeerd een beeld te vormen van de eventuele risico's die organisaties kunnen lopen met iemands persoonlijkheid in een functie en of iemand ontwikkelmogelijkheden op bepaalde vlakken heeft.

Betrouwbaarheid en validiteit

Er bestaan gedegen meetinstrumenten om persoonlijkheidsstructuur en persoonlijkheidstrekken in kaart te brengen, waar veel onderzoek naar is gedaan. Denk aan het Big Five Model (BFM), het Five Factor Model (FFM) en HEXACO (HEX). Maar wat bepaalt nou de kwaliteit van een persoonlijkheidstest? De belangrijkste factoren hiervoor zijn validiteit en betrouwbaarheid. Validiteit is de mate waarin resultaten geldig zijn en overeenkomen met de werkelijkheid. Kortom: meet je wat je beoogt te meten? Betrouwbaarheid wil zeggen dat de resultaten hetzelfde zijn als je de test op dezelfde wijze nogmaals invult.

Verder moet er sprake zijn van een onderliggende psychologische theorie, ofwel een model waarop de test gebaseerd is. En de test moet uiteraard objectief zijn. Hiervoor bestaat een gestandaardiseerde manier van vragen stellen en scores van de antwoorden verwerken. Idealiter kan een test over de hele wereld gebruikt worden en werken de plaatselijke cultuur en gewoonten niet door in de testuitslagen.

In het beste geval is een persoonlijkheidstest dus valide en betrouwbaar. Regelmatig worden psychologische testen dan ook aanbevolen om hun uitstekende validiteit. 'Validiteit' is echter een breed begrip. In de wetenschap wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten validiteit. De soort validiteit die hier essentieel is, is criteriumvaliditeit ofwel de voorspellende waarde.

Helaas blijkt juist deze soort validiteit afwezig in de testen die het meest gebruikt

worden. De makers van deze testen zijn meer commercieel geïntereerd. Ze winnen er niets bij om de validiteit en betrouwbaarheid van hun test te expliciteren. Vooral omdat die laag zijn.

Ook hebben veel persoonlijkheidstesten die al vele jaren gebruikt worden een gammal fundament. Ondanks dat er wel degelijk actuele kennis voorhanden is, zijn ze dikwijls gebouwd op gedateerde psychologische aannames en modellen. Jammer, want als je de verkeerde test gebruikt, kun je verkeerde beslissingen in je selectieproces nemen, waardoor je uiteindelijk niet de beste kandidaat in huis haalt. Daarom is het relevant dat je test zowel hoge betrouwbaarheid als validiteit oplevert.

Huidige praktijk

In de wereld van de testen zien we vaak het horoscoopeffect, de verkeerde achtergrond bij de afnemer en de verkeerde inzet van de test waardoor de betrouwbaarheid laag is.

Ongeschikte achtergrond

Naast de slechte kwaliteit van testen worden testresultaten vaak niet juist geïnterpreteerd. Ondanks dat HR-afdelingen en leidinggevendenden dikwijls een aantal dagen getraind worden in methodieken, waarbij grif betaald wordt voor een vragenlijst plus rapportage, wil dat niet zeggen dat ze de test goed weten in te zetten. Dikwijls is de reden dat gebruikers geen arbeids- en organisatiepsychologische achtergrond hebben.

Verkeerd ingezet

Veel organisaties gebruiken testen als selectie-instrument in een

Horoscoopeffect

In 2020 analyseerden de Zweden Patrik Reman en Angelika Nordin een jaar lang zowat alles over elke persoonlijkheidstest die wordt gebruikt in recruitment. Hierbij richtten ze zich vooral op de wetenschappelijke validatie van testen. Hun conclusie? Bijna alle testen zijn eigenlijk net zo betrouwbaar als een horoscoop. Ze benaderen het niveau van een waarzegger die je toekomst met tarotkaarten voorspelt.

Hoe dit komt? Vooral door het zogenoemde 'Forereffect'. De Amerikaanse psycholoog Bertram Forer voerde in 1948 een persoonlijkheidstest uit bij zijn studenten. Vervolgens stuurde hij hen allemaal een en dezelfde algemene persoonlijkheidsomschrijving die zogenaamd op de persoonlijkheidstest gebaseerd was. Iedereen gaf terug dat deze omschrijving precies op hem van toepassing was. Precies het horoscoopeffect waarbij de ontvanger een heerlijk gevoel van herkenning krijgt; *confirmation bias*. Waarschijnlijk omdat we vanuit onze menselijke behoefte aan duidelijkheid, betekenisgeving en samenhang simpele begrijpelijke verhalen over onszelf aan elkaar willen vertellen.

Dit proces is waar de populariteit van dergelijke testen op drijft. Volgens de Zweden zou de Big Five dit effect overigens niet hebben.

recruitmentproces, die helemaal niet voor dat doel bedoeld zijn. Neem de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Op basis van vier basispersoonlijkheidskenmerken worden mensen tot een van de zestien MBTI-persoonlijkheidstypes bestempeld. Dit klinkt misschien aannemelijk en grijpt zelfs terug op de ideeën van psychiater Carl Jung, maar voor werving en selectie is deze persoonlijkheidstest echt ongeschikt. Er zijn veel analyses die laten zien dat MBTI ineffectief is om het succes van mensen in een baan te voorspellen. De onderliggende theorie is niet evidencebased, en zit psychometrisch bepaald niet goed in elkaar.

Kleuren en kwadranten

Er zijn inmiddels talloze testen die inzicht geven in de gedrags- en persoonlijkheidseigenschappen van mensen om persoonlijkheidstypen te bepalen. Helaas zijn de testen van beperkte kwaliteit veruit in de meerderheid.

Vaak gaat het dan over de zogenaamde kleurentesten. Het toepassen van dit 'kleurendenken' voor teams en organisaties ontstond in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Psycholoog, arts en managementauteur Edward de Bono was een van de eersten die het kleurendenken toen introduceerde. De Bono is de bedenker van de 'zes denkhoeden'; een techniek waarbij deelnemers vanuit een verrassend perspectief (een kleur hoed) een vraagstuk oplossen.

Mensen ervaren werken met kleuren als aantrekkelijk. Kleurentesten brengen een persoonlijkheid namelijk terug tot een of enkele kleuren. Veel mensen herkennen zichzelf en hun collega's hier makkelijk in. En een gesprek voeren over kleuren is veel eenvoudiger dan praten over individuele eigenschappen. Maar kleurentesten zijn

simplificaties die eerder schijnhelderheid, hokjesdenken en weinig genuanceerde containertaal opleveren.

Deze testen sluiten uitstekend aan bij ons intuïtieve gevoel dat mensen in verschillende categorieën in te delen zijn. De rapporten zien er aantrekkelijk, kleurrijk en overzichtelijk uit en resultaten zijn eenvoudig en makkelijk te begrijpen, vaak tactvol beschreven en vooral positief geformuleerd. Niet in de laatste plaats is dat vaak een resultaat van de marketingcampagne van de verkoper.

Deze testen sluiten uitstekend aan bij ons intuïtieve gevoel dat mensen in verschillende categorieën in te delen zijn.

Pseudowetenschappelijke testen

Onze behoefte aan praktische kleurinstrumenten om mensen in te kunnen delen en onszelf te kunnen begrijpen heeft geleid tot de ontwikkeling van pseudowetenschappelijke testen die mensen in kleuren kadert of in kwadranten indeelt. Dergelijke vaak korte testen, die dikwijls uit tien tot twintig vragen bestaan en pakweg vijf minuten kosten, zijn misschien leuk om even in te vullen, maar de wetenschappelijke basis van de meeste kleurentesten is uitermate dun. Meestal werken ze niet omdat de onderliggende theorie niet klopt en het onduidelijk is wat er gemeten wordt. Mensen worden ingedeeld in te simplificerende categorieën.

Waarom deze manier van kijken naar mensen in hapklare brokken in eerste instantie aantrekkelijk en dus verleidelijk

is? Wetenschappelijke modellen zijn genuanceerd en complex en kleurentesten bieden eenvoud, zijn makkelijk in gebruik en zijn positief. Bovendien worden de uitkomsten meestal als 'waar' ervaren. Ze zijn immers een bevestiging van wat de invuller of zelfs de interpreteerder vooraf zelf al enigszins verwachten. Samen biedt dit een illusie van grip en controle.

Risico

Aan de simplificatie van dit soort kleurentesten zitten risico's. In eerste instantie omdat het echte duidelijkheid juist voorkomt. Zo kan een goed gesprek achterwege blijven, omdat een kleur minder zegt dan een specifiekere beschrijving van gedrag. Of een gever van feedback hoeft met het kleuren van mensen niet langer precies te zijn in het benoemen van gedrag en welk effect dat heeft op de onderlinge verhouding. En dan zijn er nog verschillende kleurentesten. Hierdoor kan onduidelijkheid ontstaan omdat kleuren en kleurcombinaties in de verschillende testen vaak andere betekenissen hebben. Veel mensen komen meer dan een kleursysteem tegen en je moet oppassen dat je het nog wel over hetzelfde 'geel' hebt.

Ook kan het ontwikkelen van mensen een flinke uitdaging worden wanneer de ontvanger van feedback de eigen kleur als excuus gebruikt om niet te hoeven veranderen. De kans bestaat dat ze zich daarmee gaan vereenzelvigen waardoor het een *selffulfilling prophecy* wordt. Ze verstoppen zich achter hun resultaten: "Ik kan niet anders, zo ben ik nu eenmaal...", en: "Ze weten nu hoe ik ben." Ze gaan leven met het idee dat ze een bepaald type zijn en in het ergste geval lijden ze daaronder.

Op deze manier dragen kleuren bij aan het labelen van mensen. Dit kan resulteren in stereotyperingen en zelfs uitsluiting van mensen met een afwijkende kleur. Een ander extremitet van het gebruik van oppervlakkige testen is wanneer organisaties er zware beslissingen op baseren, bijvoorbeeld om mensen te ontslaan.

Ten slotte zijn er ook HR-professionals die zeggen dat het weinig uitmaakt wat de resultaten van zo'n kleurentest zijn; het is namelijk sowieso input voor een gesprek. Maar door een testuitslag als uitgangspunt in een gesprek te nemen, creëer je een referentiepunt voor dat gesprek. Veel loopbaanbeslissingen, het al dan niet toegewezen krijgen van functies of rollen worden hierdoor onbewust en onterecht beïnvloed. De andere kant op gebeurt ook: ik zie mensen geen interesse hebben in bepaalde functies omwille van hun kleurentestuitslagen.

Om een gesprek effectief te laten zijn is het van belang dat iedereen de betekenis van de kleuren kent. Net zoals het inzicht dat een persoon niet per definitie zijn kleur is.

Betere keuzes

Vaak ingezette vragenlijsten als DISC, Insights Discovery of MBTI missen voorspellende waarde. Een tegenargument is dat de test primair de functie van spiegel moet hebben en niet voorspellend hoeft te zijn. Een spiegel moet echter ook een betrouwbaar beeld teruggeven. Anders is het, in de woorden van psycholoog Max Wildschut, een lachspiegel.

Wil iemand zich losjes oriënteren op welke testen er überhaupt zijn en globaal

kennismaken met testmateriaal? Dan zijn websites als 123test.nl of leren.nl prima. Maar zeker niet meer dan dat. Als iemand een assessment wil oefenen, dan is veruit de beste tip een goede nachtrust en fris aan het assessment beginnen.

Goede vragenlijsten

Kortom, wanneer je persoonlijkheidstesten gebruikt als ondersteuning voor advies of beslissingen, zorg dan dat je goed en betrouwbaar gereedschap hebt. Maak om mensen te selecteren en ontwikkelen uitsluitend gebruik van vragenlijsten die valide en betrouwbaar zijn. Die mogen dus ook gewoon een beetje saaie uitstraling hebben en wat detectiveachtig zijn: als je ze invult weet je niet precies hoe en wat er gemeten wordt.

Hieronder vallen gevalideerde Big Five vragenlijsten die inzicht bieden in de mate van extraversie, openheid, consciëntieusheid, stabiliteit en vriendelijkheid. De HEXACO-vragenlijst

voegt hier nog een bruikbare eigenschap aan toe: eerlijkheid/nederigheid. Gebruik deze lijsten dus om persoonlijkheid in kaart te brengen. Voor slechts een paar tientjes biedt de Canadese psycholoog Jordan Peterson een uitstekende Big Five vragenlijst aan op understandingmyself.com. Ook de vragenlijsten van Hogan Assessments zijn een prima manier om de verschillende kanten van mensen effectief in kaart te brengen. Een vragenlijst als de AEM (*Attachment, Extrapolation, Maturity*) cube van Human Insight biedt uitstekend zicht op motieven, rollen, functies en de ontwikkelfase van een team of organisatie. Deze vragenlijst is overigens geen persoonlijkheidsmeting maar een drijfverentest.

Als je twijfelt over de kwaliteit van een test, raadpleeg dan de COTAN (Commissie Testaangelegenheden Nederland). Deze Commissie toetst testen op betrouwbaarheid, wetenschappelijke onderbouwing en validiteit.



Investeer in kennis

Dit kan betekenen je eigen kennis verdiepen of kennis inhuren. Persoonlijkheid kan niet gereduceerd worden tot een paar kreten en kleurtjes. De gebruiker van de test mag meer inzicht krijgen in de achtergronden van een test en snappen wat de test inhoudt of zich nader verdiepen in de ins en outs van persoonlijkheid.

De testontwikkelaar mag op zijn beurt meer zijn best doen om de test op een manier te presenteren die toegankelijker is. Bijvoorbeeld door de taal meer op de gebruiker aan te passen. Spreek bijvoorbeeld niet over 'consciëntieusheid', maar over georganiseerd zijn, zelfbeheersing en detail- en doelgerichtheid.

Neem uitslagen van persoonlijkheidstesten ook nooit als ultieme waarheid. Zelfs bij gebruik van de meest gedegen testen. Check de uitslag, bijvoorbeeld in een gesprek of bij mensen die deze persoon kennen.

Denk goed na over de uitdagingen waar iemand voor komt te staan in een functie. In de praktijk wordt gedrag beïnvloed door zowel de (werk)situatie waarin iemand zicht bevindt, als door iemands persoonlijkheid. Plaats testen dus in de specifieke, relevante context. Dus welke manager krijgt iemand? Wat voor collega's of teamcultuur? In welke fase zit een afdeling of organisatie? Door kennis te hebben van wat situaties in werk van mensen vragen, kun je beter inschatten wat de relevante dimensies van het werk zijn die moeten worden meegenomen in het persoonlijkheidsprofiel.

Maak persoonlijkheidstesten onderdeel van assessment. Combineer kwalitatieve vragenlijsten met andere assessmentinstrumenten als valide en betrouwbare capaciteitentesten, simulaties en diepte-interviews. Hiermee vergroot je de voorspellende waarde van je interventie of selectie flink.

Tot slot

Mensen zijn veelzijdig, wonderbaarlijk en paradoxaal. Ze vertonen verschillend gedrag in verschillende situaties en rollen. Onderdelen van mensen laten zich wel beschrijven, maar mensen vang je niet in een voorgekookte mal. Anders gezegd: zie je echt wie de mens voor je is? Door daarnaast met de persoon in kwestie in gesprek te gaan, door gedrag te observeren, verkregen informatie zorgvuldig te analyseren en uitkomsten naar relevant competentiegedrag te vertalen, zorg je ervoor dat je mensen ziet voor wie zij daadwerkelijk zijn en niet reduceert tot een testuitslag. ♦

Referenties

- Boellen, J., Schröder, I., Bland, T., & Brouwer, C. (2018). *Persoonlijkheidstesten: Zin of onzin? Een kwalitatief onderzoek naar het gebruik van persoonlijkheidstesten in organisaties*. Universiteit Utrecht, [https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/30708/Definitief%20eindpaper%20\(1\).pdf?sequence=2](https://studenttheses.uu.nl/bitstream/handle/20.500.12932/30708/Definitief%20eindpaper%20(1).pdf?sequence=2)
- Bono, E. de (1985). *Six Thinking Hats: An essential approach to business management*. Londen: Little Brown.
- Boonstra, J. J. (2020). *Veranderen als samenspel: Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van*

- organisaties. Amsterdam: Boom.
- Caluwé, L. I. A. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Corr, P.J., & Matthews, G. (Eds.) (2009). *The Cambridge handbook of personality*. Cambridge: University Press.
- Engelfriet, R. (2016). *Verspil geen geld meer aan Insights Discovery, Management Drives en MBTI*. Opgehaald van <https://rengelfriet.wordpress.com/2016/11/02/neefjevanzes/>
- Engelfriet, R. (2017). *De succesillusie: Hoe trainers, goeroes en consultants u dagelijks bedriegen en hoe u daar in zeven eenvoudige stappen vanaf komt*. Zaltbommel: Haystack.
- Geisinger, K.F. (Ed) (2013). *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology, Vol. 3: Testing and Assessment in School Psychology and Education*. Washington: APA.
- Jung, C. G. (2003). *Psychologische typen* (11e dr.). Rotterdam: Lemniscaat.
- Lowman, R.L. (2022). *Career Assessment: Integrating Interests, Abilities, and Personality*. Washington: APA.
- Mullenders, D. (2023). Daarom doen ze dat: Kijk mee over de schouder van een psycholoog. Speciaal voor HR en leidinggevenden! Culemborg: Van Duuren.
- Reman, P., & Nordin, A. (2021). Personality tests in recruitment, https://www.researchgate.net/publication/349466573_Personality_tests_in_recruitment
- Vermeren, P. (2008). *De HR-ballon: 10 populaire praktijken doorprikt*. Gent: Academia.



Danny Mullenders is assessment- en ontwikkelingspsycholoog, personal en teamcoach. Danny studeerde cognitieve psychologie en bedrijfseconomie. Hij schreef in 2022 de bestseller *Laat je niet kiezen*. Zijn tweede boek, *Daarom doen ze dat*, ligt sinds kort in de boekhandel en is inmiddels ook een bestseller. Danny Mullenders is partner bij psychologisch adviesbureau AC&T Consulting. www.dannymullenders.nl



Even onthouden

Cedeo feliciteert de hier genoemde opleiders en overige HR-dienstverleners met hun nieuwe of hernieuwde Cedeo-erkenning. Voor deze organisaties geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Iets om te onthouden; voor als u weer eens een shortlist van opleiders moet opstellen.

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Maatwerk' gaat naar:

- 112BHV.nl, Hilversum
- Berenschot Academy, Utrecht
- BMC, Amersfoort
- BVO Opleidingen B.V., Hilversum
- Christelijke Hogeschool Ede, Ede
- Connectedtogether B.V., Almere
- Déhora Academy, Amsterdam
- Dukers & Baelemans Opleiding & Advies BV, Den Bosch
- Gooiconsult, Groenekan
- HanzePro, Hanzehogeschool Groningen, Groningen
- HAS green academy, 's-Hertogenbosch
- Inholland Academy, Alkmaar
- IPOL, Instituut Politieonderwijs & Trainingen BV, Rotterdam
- Jeugdbescherming Gelderland, Arnhem
- Stichting Jeugdformaat, Rijswijk
- Bureau Jeugdzorg Limburg, Roermond
- Kenneth Smit, Eindhoven
- mbo voor professionals - ROC Midden Nederland, Utrecht
- Menea, Nieuwegein
- Mploy Associates, Utrecht
- NTI Zakelijk, Leiden
- RadarVertige training & opleiding, Amsterdam

- Relevance Learning B.V., Zaltbommel
- Schoevers opleidingen, Hilversum
- Schulinck Opleidingen, Venlo
- Senze, 's-Gravenhage
- The Square Mile, Leiden
- STODT, Hengelo
- Tetrix Bedrijfsopleidingen, Heerhugowaard
- Trifier, Rijen
- VANVENDELOO Weerbaarheid, Training en Advies, Dordrecht
- Zuyd Professional, Heerlen
- BVO Opleidingen B.V., Hilversum
- Christelijke Hogeschool Ede, Ede
- Déhora Academy, Amsterdam
- DeNieuweCommissaris, Wassenaar
- Dukers & Baelemans Opleiding & Advies BV, Den Bosch
- Duthler Associates BV, 's-Gravenhage
- Stichting Groeimee, Alkmaar
- HanzePro, Hanzehogeschool Groningen, Groningen
- HAS green academy, 's-Hertogenbosch
- ICM Opleidingen & Trainingen, Utrecht
- Stichting iHUB Groep, Den Haag
- Inholland Academy, Alkmaar
- itsme Industrial Automation, Raamsdonksveer
- Interactie-Academie VZW, Antwerpen
- Jeugdbescherming Brabant, 's-Hertogenbosch
- Jeugdbescherming Gelderland, Arnhem

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Open' gaat naar:

- 112BHV.nl, Hilversum
- 2Xplain B.V., Deventer
- Aedes vereniging van woningcorporaties, 's-Gravenhage
- Autismecoach, Hattem
- Bedrijfskunde Opleiding Utrecht B.V., Utrecht
- Berenschot Academy, Utrecht
- Bohn Stafleu van Loghum, Houten

- Stichting Jeugdformaat, Rijswijk
- Kenneth Smit, Eindhoven
- NTI Zakelijk, Leiden
- Pearson Clinical Benelux, Amsterdam
- Stichting Pluryn Groep, Nijmegen
- Public Academy, Baarn
- Schoevers opleidingen, Hilversum
- Schulinck Opleidingen, Venlo
- Staan Finance Academy, Amsterdam
- STODT, Hengelo
- SUAS B.V., Zaltbommel
- Tetrix Bedrijfsopleidingen, Heerhugowaard
- Unal Academy, Amsterdam
- Vanberkel Professionals, Zoetermeer
- Vastgoed Business School, Eindhoven
- Zuyd Professional, Heerlen

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Outplacement, Loopbaanbegeleiding en -coaching' gaat naar:

- Menea, Nieuwegein

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'e-learning' gaat naar:

- Bohn Stafleu van Loghum, Houten



In dit artikel delen we onze ervaringen met impactonderzoek. Hoe pakken we het aan, hoe maken we er een leerzaam proces van en hoe brengen we uitkomsten van een onderzoek verder, zodat we de impact van leren kunnen vergroten?

Impactonderzoek

Vanaf de start van de Amsterdamse School was het onze ambitie om, passend bij onze visie op leren, leertrajecten te evalueren op het niveau van werkgedrag (wat gaan mensen anders doen in hun werk?) en resultaat (draagt leren bij aan beoogde organisatieresultaten?). We experimenteerden enige tijd met meetplannen per leertraject, maar dat bleek ingewikkeld en tijdrovend. We zochten een methode die betrouwbaar en praktisch was. Door een ontmoeting met Suzanne Verdonschot (Kessels & Smit, *The Learning Company*), kwamen we op het spoor van impactonderzoek volgens de Success Case Method. Zij doet, in samenwerking met studenten, onderzoek volgens deze methode die ontwikkeld is door Brinkerhoff (2003). Impactonderzoek helpt om te achterhalen wat mensen anders gaan doen na een leertraject en of zij vervolgens waardevolle resultaten halen die bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Door te analyseren hoe impact tot stand komt, ontdek je wat je kan doen om impact te versterken. De afgelopen jaren voerde Kessels &

De Amsterdamse School

De Amsterdamse School, onderdeel van Personeel en Organisatie, is opgericht in 2015 en helpt medewerkers, teams en afdelingen bij dat wat zij nodig hebben om hun werk voor de stad nog beter te doen. Denk aan trainingen waarmee je je vakmanschap als ambtenaar versterkt, coaching, intervisie en leerbegeleiding in het werk, maatwerk leertrajecten rond gebiedsgericht werken en leertrajecten over thema's als leiderschap, inclusie en vitaliteit. Jaarlijks bereiken we zo'n 10.000 medewerkers, ruim de helft van het totaal aantal medewerkers bij de gemeente. De Amsterdamse School werkt vanuit een heldere visie op leren: leren is altijd relevant, resultaatgericht en gekoppeld aan de werkpraktijk. Resultaatgericht wil zeggen dat we leren altijd koppelen aan een vooraf bepaald resultaat of te bereiken ambitie, die we met onze opdrachtgevers vaststellen. Relevant wil zeggen dat leren bijdraagt aan een beter Amsterdam. Datgene wat nodig is voor de stad is vertrekpunt voor wat we ontwikkelen en aanbieden. Ten slotte koppelen we leren altijd zo veel mogelijk aan concrete vraagstukken of situaties in het werk.

Het maken van een impactmap is een interventie op zich.

Smit meerdere onderzoeken voor ons uit en leerden we de methode ook zelf toe te passen. We deden in totaal zo'n twintig impactonderzoeken, onder meer naar verzuimtrainingen, een leiderschapsprogramma, traineeships, trainingen diversiteit en inclusie, een participatieleerlijn, leertrajecten Design thinking en trainingen over vitaliteit en werkgeeluk. Wat ons aanspreekt in de aanpak is de benadering van evalueren als een leerzaam proces waarbij je samen met belanghebbenden ontdekt en bedenkt hoe je de impact van een leertraject kan versterken.

Aanvang

Voordat we beginnen aan een impactonderzoek gaan we na of een leertraject zich leent voor een uitgebreide evaluatie. Is het zinvol om een impactonderzoek te doen? Om een goede afweging te maken hanteren we een aantal criteria: er is een opdrachtgever binnen de organisatie die belang hecht aan uitgebreid evaluatieonderzoek, er hebben veel mensen aan het leertraject meegedaan en/of er is een aanzienlijke investering mee gemoeid (in tijd/geld), de verwachtingen van het traject zijn hoog, betrokkenen (leidinggevendenden, deelnemers, (L&D-)adviseurs, trainers) zijn nieuwsgierig naar de impact van het leertraject, en het leertraject gaat in de toekomst vaker plaatsvinden, er is ruimte om het ontwerp bij te stellen.

In een intakegesprek verkennen we waar de opdrachtgever nieuwsgierig naar is en wie we kunnen betrekken bij het onderzoek om ervan te leren. Op basis hiervan maken we een onderzoeksplan met daarin de onderzoeksvragen, stappen en een

Success Case Method

De onderzoekstappen van impactonderzoek volgens de Success Case Method zijn uitgebreid beschreven in het boek *Impactonderzoek: Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert* (Verdonschot & Stevens, 2021):



stap 1:
onderzoeksplan maken,



stap 2:
impactmap maken,



stap 3:
vragenlijstonderzoek,



stap 4:
analyse van de vragenlijsten,



stap 5:
verdiepende interviews,



stap 6:
analyse van de interviews,



stap 7:
werken aan eindproducten,



stap 8:
presentatie,



stap 9:
opvolgen van aanbevelingen.

planning (stap 1). We gebruiken daartoe de onderzoeksvragen uit de methode: Wat is de impact van een leertraject? Wat helpt en belemmert deelnemers om impact te bereiken? Hoe kunnen we de impact van het leertraject vergroten?

Als de opdrachtgever specifieke vragen heeft, voegen we die toe. Zo was de opdrachtgever van een impactonderzoek naar traineeships bij de gemeente nieuwsgierig naar betekenisvolle momenten die werden ervaren door trainees en werkplekbegeleiders. Ook wilde ze meer inzicht in de wisselwerking tussen trainees en de organisatie bij het bereiken van impact en wat hierbij helpend en belemmerend is. Op basis van die specifieke vragen formuleerden we aanvullende onderzoeksvragen en een bijpassende aanpak.

De aanpak van impactonderzoeken laten we zo goed mogelijk aansluiten op de vraag van de opdrachtgever. Soms richt het onderzoek zich op één leertraject, soms

op het maken van een vergelijking tussen leertrajecten. Soms richten we ons op individuele deelnemers, soms op teams.

Impactmap

Na het vaststellen van het onderzoeksplan maken we een impactmap (stap 2; Figuur 1). Een impactmap is een schema waarin je een verband legt tussen wat mensen leren, wat je hoopt dat ze door het leertraject anders gaan doen in het werk, waaraan je ziet dat dit succesvol is, en hoe dat bijdraagt aan de operationele en strategische doelen die je nastreeft als organisatie.

Het maken van een impactmap vinden wij een leerzame en waardevolle activiteit, omdat je met betrokkenen (zoals de opdrachtgever, inhoudsdeskundigen, mensen uit de doelgroep) in gesprek gaat over de werking van een leertraject. Het is een interventie op zich, waarbij je de blik richt op wat je wil dat mensen gaan doen, in plaats van wat je wil dat ze leren. In een werksessie gaan we met elkaar in

doelgroep	interventie	bekwaamheden	werkgedrag	indicator voor succesvol werkgedrag	operationeel organisatie-doel	strategisch organisatie doel
de doelgroep waar onderzoek naar wordt gedaan.	de interventie die de doelgroep heeft gevolgd.	de vaardigheden die de deelnemers hebben geleerd.	de acties die deelnemers nemen als ze het geleerde in de praktijk brengen.	de concrete zichtbare gevolgen van de nieuwe acties in het werk.	aan welke bedrijfsresultaten de interventie bijdraagt.	aan welke hogere doelen van de organisatie de interventie bijdraagt.

R. Brinkerhoff: De onderdelen van een impactmap

Figuur 1. Impactmap (beeld: Lisette Schiltmans)

gesprek over vragen als: Welke acties zie je iemand ondernemen na afloop van een leertraject? En wat gaat er vervolgens beter in de organisatie en in de stad? Door ideeën uit te wisselen, te puzzelen en te ordenen ontstaat er een gedeeld beeld.

Het geven van taal aan werkgedrag vraagt oefening. Zo was 'het tonen van lef' een bekwaamheid in een impactmap voor een leiderschapstraject. We proberen zoiets samen concreet te maken. Welke acties onderneemt iemand die lef toont? Stel dat je dit gedrag zou filmen, wat zie je iemand dan doen op de werkvloer? Een impactmap is nooit perfect en dat hoeft ook niet. Het is af als iedereen zich er voldoende in herkent om de volgende stap te kunnen zetten in het onderzoek.

We maken een impactmap vaak al in de ontwerpfase van een leertraject. Zo krijgen we scherp wat we willen bereiken,

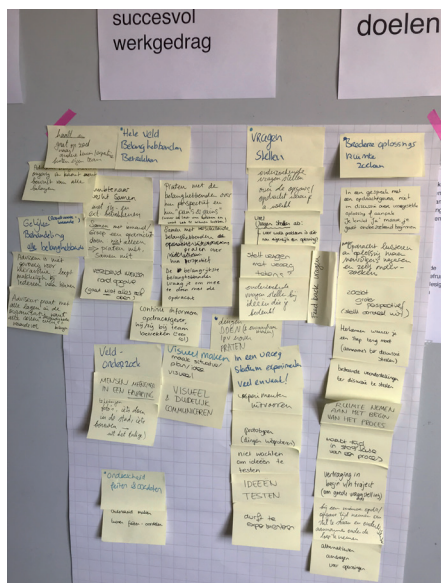
en creëren we een logisch overzicht. We organiseren regelmatig workshops voor collega's van de Amsterdamse School waarin ze leren om dit in de vingers te krijgen.

Voorbeeld impactmap Design thinking

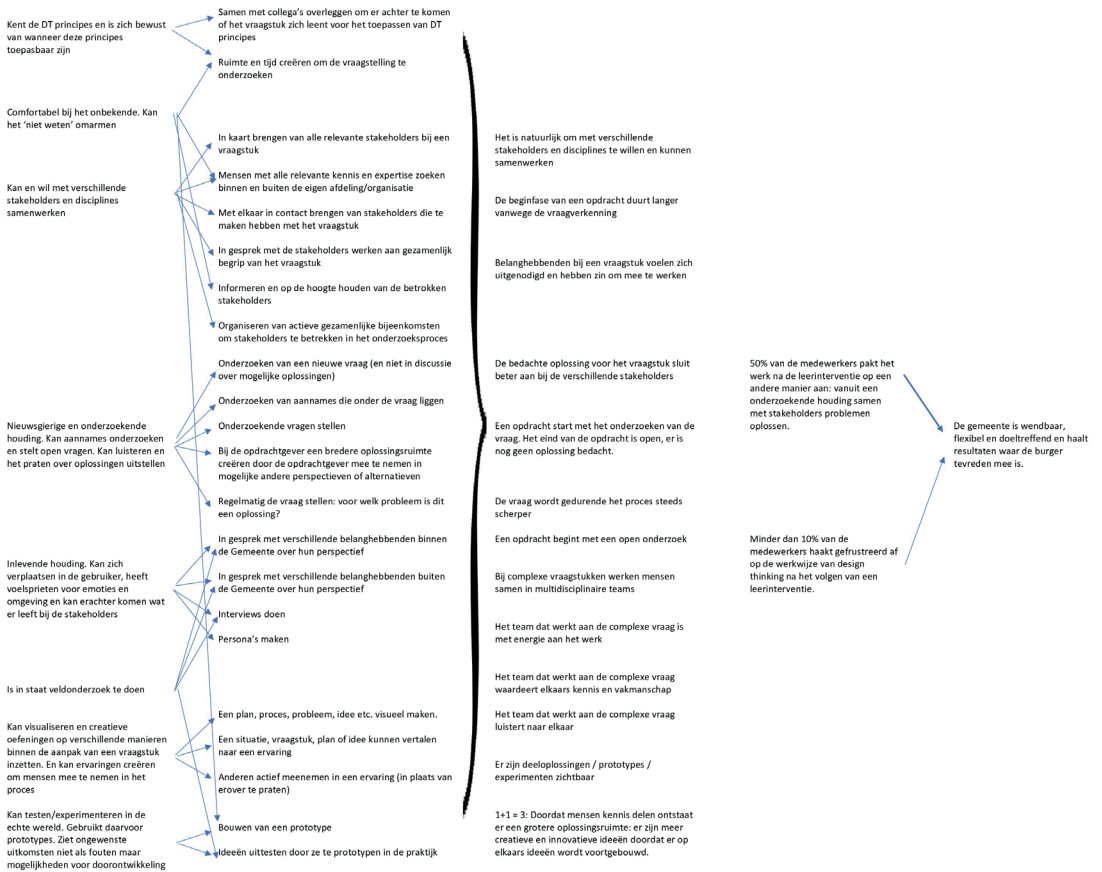
In Figuur 3 een voorbeeld van een impactmap die we maakten voor een onderzoek naar de impact van Design Thinking leertrajecten (De Jong & Verdonschot, 2020). Design thinking is een methode om op een onderzoekende manier te werken aan vernieuwende oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, waarbij de eindgebruikers (bewoners, ondernemers, enzovoort) centraal staan.

De items uit de kolom 'werkgedrag' verwerken we in een vragenlijst voor deelnemers. Dit is het kwantitatieve deel van het onderzoek. In het impactonderzoek naar Design thinking waren zeventien werkgedragingen geformuleerd, zoals: 'onderzoekende vragen stellen' en 'in kaart brengen van alle relevante stakeholders bij een vraagstuk'.

Op basis van de werkgedragingen in de impactmap versturen we een digitale vragenlijst naar deelnemers (stap 3). Analyse van de vragenlijsten geeft inzicht in deelnemers die hoge impact en lage impact bereiken (stap 4). Vervolgens doen we diepte-interviews om te achterhalen hoe impact precies tot stand komt (stap 5). We vragen deelnemers naar situaties waarin ze iets uit het leertraject hebben gebruikt in het werk: Wat doe je anders dan voorheen? Wat is het resultaat of effect daarvan? Waarom is dit waardevol voor jou? En voor de gemeente Amsterdam?



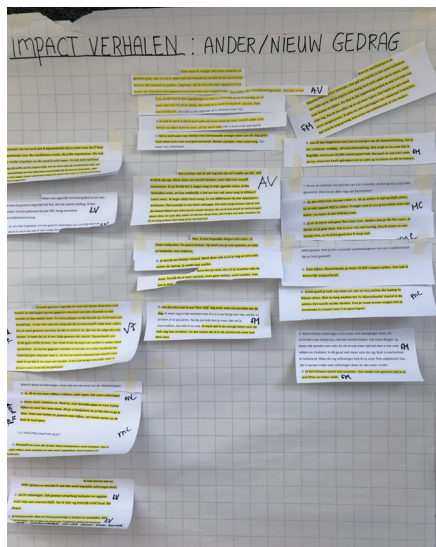
Afbeelding 2. Werksessie impactmap



Afbeelding 3. Uitsnede Impactmap Design Thinking

Data-analyse

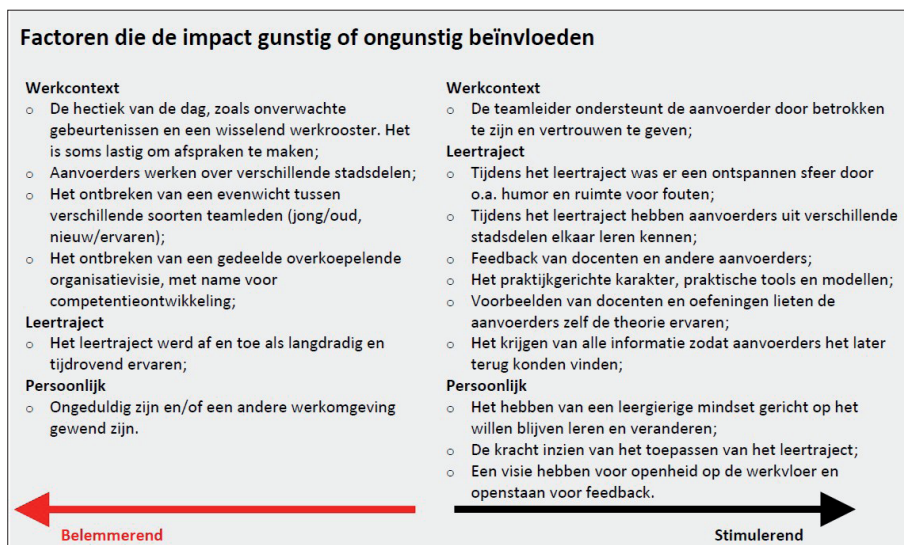
Na de interviews gaan we ordenen en analyseren (stap 6). De onderzoeksvragen vormen de basis om uitspraken van deelnemers te ordenen. Alle uitspraken die gaan over nieuw of ander werkgedrag in de praktijk leggen we bij elkaar. Vervolgens gaan we op zoek naar patronen. Zo'n patroon is bijvoorbeeld dat deelnemers vergelijkbare dingen zijn gaan doen na een leertraject. Of meerdere deelnemers ervaren dezelfde belemmerende factor. Het werkt goed om de analyse met een collega (onderzoeker) te doen. We bevragen elkaar dan op verrassende of onduidelijke vondsten en checken of bevindingen met elkaar overeen komen.



Afbeelding 4. Flipover met knipsels

De analyse resulteert onder meer in een overzicht met werkgedragingen die deelnemers in de praktijk brengen en hoe vaak dat is genoemd. De factoren

die impact gunstig of ongunstig beïnvloeden ordenen we in een schema en ondersteunen we met citaten.



Afbeelding 5. Voorbeeld van een schema met factoren die impact beïnvloeden (uit een impactonderzoek bij de Amsterdamse School naar een leertraject voor aanvoorders (De Wit & Hellings, 2022)).

Na het afronden van de analyse beantwoorden we de onderzoeksvragen. Voor de laatste onderzoeksvraag – hoe kunnen we impact versterken? – genereren we aanvullende ideeën tijdens een oogstbijeenkomst.

Oogsten

We sluiten een impactonderzoek altijd af met een oogstbijeenkomst (stap 8). Dit is een interactieve sessie waarin we de resultaten van het onderzoek presenteren. We nodigen mensen uit die nieuwsgierig zijn naar de uitkomsten van het onderzoek en vragen ze mee te denken over het vergroten van impact. Ideeën die in een oogstbijeenkomst ontstaan nemen we mee in de aanbevelingen in het onderzoeksrapport.

Voorbeeld oogstbijeenkomst vitaliteit en werkgeluk

Na een impactonderzoek naar leertrajecten over vitaliteit en werkgeluk organiseerden we een oogstbijeenkomst voor zo'n twintig opleidings- en P&O-adviseurs, (programma)managers, trainers en coaches die bij dit onderwerp betrokken waren. We hadden onderzocht of het deelnemers lukte om, na het volgen van korte workshops over vitaliteit en werkgeluk, de aangereikte tips toe te passen in het werk.

Tijdens de oogstbijeenkomst presenteerden we de resultaten op hoofdlijnen en lieten aanwezigen daarna zelf ervaren wat deelnemers anders waren gaan doen in de praktijk. Dat deden we door ontdekte resultaten (patronen in de interviews in de vorm van bundeltjes citaten) uit te delen in envelopjes. Een van de resultaten was bijvoorbeeld dat

het deelnemers lukte om hun werkgeluk te verhogen door nieuwe, uitdagende werkzaamheden op te pakken of door energie slurpende taken te verminderen. We lieten aanwezigen in kleine groepjes over de inhoud van hun envelopjes in gesprek gaan met behulp van vragen (zie 'operatie-envelop', Stevens & Verdonschot, 2021). Aan de hand van inzichten die ontstonden in die gesprekken bedachten we samen acties om impact te versterken.

Aanbevelingen opvolgen

Het is de bedoeling dat impactonderzoek leidt tot meer impact, dus na een onderzoek brengen we geleerde lessen in de praktijk (stap 9). Dat lukte goed na het onderzoek naar Design Thinking leertrajecten (De Jong & Verdonschot, 2020). Het impactonderzoek richtte zich op vijf leertrajecten waar in totaal ongeveer 100 medewerkers aan mee hadden gedaan. De interventies varieerden van masterclasses tot driedaagse Design sprints waarin deelnemers aan casussen werkten in een pressurecooker. In het onderzoek is de impact van verschillende leertrajecten met elkaar vergeleken om te achterhalen wat werkende elementen zijn.

Voorbeeld opvolgen van aanbevelingen Design thinking

De aanbevelingen uit het onderzoek hebben we gebruikt bij het ontwikkelen van een nieuwe leerlijn Design thinking, met daarin trainingen, verdiepende masterclasses, skillstudio's, coaching en workshops op maat. Daarbij hebben we belangrijke verbeteringen doorgevoerd. Zo schrijven de deelnemers aan de trainingen zich voortaan niet meer

individueel, maar als duo of als team in. Uit het impactonderzoek bleek dat steun of hulp van een collega een factor is die impact gunstig beïnvloedt. Design thinking kun je niet alleen doen. Het helpt als je samenwerkt met collega's die ook op de nieuwe 'design-thinkingmanier' denken en werken.

Leidinggevenden schrijven vooraf een aanbeveling waarin ze aangeven waarom het belangrijk is dat hun medewerkers meedoen aan de training. Uit het onderzoek bleek dat deelnemers steun van hun leidinggevende als helpend ervaren. Deze steun uit zich bijvoorbeeld door tijd voor het werken aan een vraagstuk te geven en ook vertrouwen om een vraagstuk onderzoekend te benaderen.

We informeren vooraf duidelijker over de tijdsinvestering die nodig is. Niet alleen voor de training zelf maar ook voor tussentijds oefenen en toepassen. We adviseren deelnemers om hierover afspraken te maken met hun leidinggevende, want als je onvoldoende tijd hebt om te oefenen, bereik je weinig impact.

De trainingen starten nu met een praktijkdag of meerdere ervaringsdagen waarin deelnemers aan de hand van een casus uit de gemeente ervaren wat Design thinking is, voordat zij theorieën en kennis krijgen aangereikt. Dit doen we omdat uit het onderzoek bleek dat de combinatie van oefenen en daarna doen de meeste impact heeft. We gebruiken een vorm van pressurecooker: deelnemers worden in het diepe gegooid. Dit helpt om vervolgens de theorie beter te kunnen plaatsen en toe te passen. Bovendien genereren deze ervaringsdagen veel energie en is het motiverend om met elkaar op een

onderzoekende en creatieve manier aan de slag te gaan met een Amsterdamse casus. Gedurende de trainingen werken deelnemers aan een vraagstuk uit de eigen praktijk. Op die manier passen ze het geleerde direct toe en gaat het leren in het werk door. Ze worden hierbij gecoacht door ervaren trainers. Dit gebeurde ook al voor het impactonderzoek, maar we hebben deze aanpak nog beter verankerd.

Verder bouwen

Ieder impactonderzoek is een avontuur op zich en we proberen onze aanpak steeds verder te verbeteren. We merken dat hoe vaker je impactonderzoek gedaan hebt, hoe makkelijker het wordt om te experimenteren met de methode. Ook ontstaan er nieuwe initiatieven naar aanleiding van impactonderzoek. Zo zijn we nu bezig met het ontwikkelen van een inspiratiekaart voor leidinggevenden van medewerkers die een training Design thinking volgen, met daarop tips voor concrete acties om de impact van leren te versterken, zoals: 'Stimuleer doen in plaats van praten.' 'Heb je het al geprobeerd?' 'Ben je al in het gebied geweest om mensen te bevragen?' 'Welk experiment ga je doen en wat verwacht je ervan?'

Een collega die een impactonderzoek deed vroeg zich af hoe impact eigenlijk klinkt. Kun je impact horen? Naar aanleiding daarvan ontstonden de 'luisterkaartjes' (Schiltmans & Verdonschot, 2022):

*Hoe klinkt impact?
Kun je impact horen?*



Oogstmagazine

Leergang systeeminnovatie
Van september 2021 tot eind februari 2022 was de eerste editie van de leergang systeeminnovatie. Vijftien deelnemers, werkzaam bij verschillende afdelingen van de gemeente Amsterdam, Waternet en Liandec, deden mee.



Interview
"Hoe zit je met z'n allen in de werkdag?"



Reflecties
Barrières als vingervrijheid voor systeemveranderingen

Juni 2022

Afbeeldingen 6. Luisterkaartjes en magazine

een praktische tool die je helpt om te luisteren naar gradaties van impact. Die kaartjes gebruiken we voor het analyseren van interviews en tijdens evaluatiebijeenkomsten. En voor een leergang over systeeminnovatie deden we geen impactonderzoek maar maakten we een *Oogstmagazine* om impact zichtbaar te maken. In dit magazine staan onder meer verhalen van deelnemers over wat zij anders zijn gaan doen in de praktijk door de leergang en wat daarbij helpt en belemmert (Van Vossen & Van Ewijk, 2022).

Met al deze initiatieven bouwen we verder aan evalueren en impact onderzoeken bij de Amsterdamse School. Tegelijkertijd blijven we ook onze eigen aanpak evalueren. Hoe maken we het evaluatieproces nog waardevoller en leerzamer? En hoe zorgen we ervoor dat impactonderzoek ook echt impact heeft en doorwerkt in de praktijk? We blijven leren door te doen. ♦

Referenties

- Brinkerhoff, B.O. (2003). *The Success Case Method: Find out quickly what's working and what's not*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Jong, N. de, & Verdonschot, S. (2020). *Design Thinking bij de Gemeente Amsterdam: Onderzoeksrapport van het impactonderzoek*. Amsterdamse School, Gemeente Amsterdam.
- Jong, N. de, Verdonschot, S., Vossen, M. van, & Wiegel, C. (2020). Onderzoek naar de doorwerking van leerinterventies: De impact van Design Thinking interventies. *Opleiding & Ontwikkeling*, 33(4), 12-16.
- Schiltmans, L., & Verdonschot, S. (2022). *Luisterkaartjes 'Hoe klinkt impact?'* Heruitgave gemeente Amsterdam. Oorspronkelijke uitgave door FCE Foundation for Corporate Education.
- Verdonschot, S., & Stevens, D. (2021). *Impactonderzoek: Samen in kaart*

brengen wat een leertraject oplevert.

Utrecht: Kessels & Smit Publishers.

- Vossen, M. van, & Ewijk, E. van (2022). *Oogstmagazine Leergang systeeminnovatie*. Gemeente Amsterdam, <https://openresearch.amsterdam/nl/page/86303/oogstmagazine>.



Hester Hubbeling is senior adviseur leren en ontwikkelen bij de Amsterdamse School van de gemeente Amsterdam. Ze adviseert over leren en ontwikkelen in de organisatie, coördineert de leerlijn Design thinking en zit in de expertisegroep kwaliteit en impact. Daarnaast is ze trainer Management Drives.



Marjolein van Vossen is senior adviseur leren en ontwikkelen bij de Amsterdamse School van de gemeente Amsterdam. Ze coördineert en begeleidt evaluaties van leertrajecten (zoals impactonderzoek) en bouwt aan het ontwikkelen van kennis en kunde van collega's over dit onderwerp. Dat doet ze samen met collega's van de expertisegroep kwaliteit en impact.

www.amsterdam.nl

Top 20 Slimme Tools: Werk Slimmer, niet harder

*Slimme Tools voor Learning & Development Experts:
Vereenvoudig je werkproces*

Auteur: **Jasmijn Mioch**

In de wereld van Learning & Development (L&D) zijn slimme tools tegenwoordig onmisbaar om efficiënter en effectiever te kunnen werken. Met de groeiende complexiteit van de taken binnen dit vakgebied is het belangrijk om gebruik te maken van technologische hulpmiddelen die het werk vereenvoudigen en het leerproces naar een hoger niveau tillen. In dit artikel bespreken we enkele onmisbare tools, aanbevolen door experts binnen en buiten het L&D vakgebied.

Bijna 30 experts reageerden op een oproep op LinkedIn van redacteur Jasmijn Mioch. De reacties zijn vervolgens voorgelegd aan slimme tool en nieuwe beste collega, Chat GPT. Deze nieuwe collega schreef meer dan 80% van dit artikel, waarvoor dank.

1. **Notion:** Jouw Oneindige Plek voor Creativiteit en Organisatie - Voor veel L&D-professionals is Notion een onmisbare tool geworden. Sibrenne Wagenaar benadrukt het eindeloze karakter van Notion, waar je van alles kunt bewaren en creëren. Het biedt de mogelijkheid om jouw eigen persoonlijke werkkruimte te creëren, afgestemd op jouw behoeften en werkstijl. Hoewel het even wennen kan zijn om de mogelijkheden van Notion te verkennen, kan het je uiteindelijk helpen om gestructureerd en georganiseerd te blijven in een dynamische L&D-omgeving.
2. **Trello:** Communicatietool en Vindbaar Archief - Voor Margot van Hoijdonck heeft Trello zich bewezen als een uitstekende communicatietool voor klanten. Het minimaliseert de hoeveelheid e-mailverkeer en biedt een centrale plek waar alle gedeelde informatie te vinden is. Hierdoor kunnen projecten soepeler verlopen en blijft het team op één lijn.
3. **ChatGPT:** Een Extra 'Collega' voor Inspiratie en Ondersteuning - Janny van der Laan is enthousiast over ChatGPT als extra 'collega'. De AI-ondersteuning helpt haar bij het bedenken van casussen, werkvormen en het formuleren van teksten. Het biedt ook inspiratie voor sociale media en blogs, en ze waardeert de interactieve aard van de tool.
4. **MIRO:** Samenwerking en Creatieve Brainstorms - Marlous Keizer en Karin van Zwetselaar zijn, samen met velen anderen, grote fans van MIRO. Deze tool is ideaal voor teamsamenwerking en brainstormsessies. Het biedt een virtueel whiteboard waar teams belangrijke informatie en ideeën kunnen verzamelen en delen, wat vooral handig is voor teams die op afstand werken.
5. **WebinarGeek:** Simpele en Effectieve Webinars - Loes Keuper is enthousiast over WebinarGeek, een gebruiksvriendelijke tool voor webinars. De eenvoud en duidelijke focus van de tool maken het een prettige ervaring voor zowel presentatoren als deelnemers.
6. **Boox Note Air 2 Plus:** Een Digitale Notitieblok zonder Afleidingen - Cas de Morree is helemaal weg van zijn Boox Note Air 2 Plus, een digitaal notitieblok zonder afleidingen. Dit stelt hem in staat om op een ontspannen en efficiënte manier zijn gedachten en ideeën vast te leggen zonder het constante schermgebruik.

7. **Microsoft To Do:** Een Centraal Archief voor Focus en Productiviteit - Willem Veenstra prijst Microsoft To Do als een onmisbare tool voor focus en productiviteit. Het stelt hem in staat om al zijn taken en ideeën op één plek te bewaren en prioriteiten te stellen, zonder het gedoe van losse notities en spreadsheets.
8. **Reclaim.ai:** AI-gestuurde Planner voor Time Management - Priscilla Rolvers is dol op Reclaim.ai, een AI-gestuurde planner die synchroniseert met haar Google Calendar(s). Het waarschuwt haar wanneer ze te veel taken en tijd op haar lijstje heeft gezet en stelt haar in staat om efficiënter haar dag in te plannen.
9. **reMarkable:** Digitaal Notitieblok voor Eeuwige Notities - Met reMarkable kan Priscilla notities maken en opslaan zonder ze ooit kwijt te raken. Ze benadrukt ook hoe handig het is voor het zetten van digitale handtekeningen.
10. **Focusmate:** Accountability Partner voor Productiviteit Focusmate - Dit is voor een level-up ten opzichte van de pomodoro-techniek. Je gebruikt het om samen te werken met anderen en verantwoording af te leggen over jouw taken. Het helpt om uitstelgedrag tegen te gaan en productiever te zijn.
11. **Woodlap:** Interactieve Sessies voor Betrokkenheid - Jurgen Visser noemt Woodlap als een professionele en gebruiksvriendelijke tool voor interactieve sessies. Het helpt bij het creëren van betrokkenheid en interactie tijdens leersessies.
12. **Magic Charts van Legamaster:** Overzichtelijke en Zichtbare Plannen - Anke van der Eck gebruikt Magic Charts om plannen overzichtelijk en zichtbaar te maken. Door de magnetische bellen te beschrijven met whiteboard stiften kan ze gemakkelijk wijzigingen aanbrengen en heeft ze altijd haar jaarplan binnen handbereik.
13. **Asana:** Multi-homing voor Flexibel Projectmanagement - Jan-Rienk Hemminga is overgestapt van Trello naar Asana vanwege de multi-homing functie. Hiermee kunnen taken in meerdere projecten leven, waardoor het gemakkelijker wordt om met verschillende teams samen te werken en relevante informatie te delen.
14. **Todoist:** Prioriteren en Inplannen van Taken - Danielle Bax-van Heugten is dol op Todoist vanwege de mogelijkheid om taken te prioriteren en in te plannen. Het helpt haar om overzicht te behouden en dingen niet langer in haar hoofd te laten hangen.
15. **Mentimeter:** Interactieve Elementen voor Betrokkenheid - Mentimeter is een tool om interactieve elementen toe te voegen aan bijeenkomsten.
16. **Calendly:** Handige Tool voor Afspraken - Ria van Dinteren noemt Calendly als een favoriet voor het plannen van afspraken.
17. **Canva:** Creatief Ontwerpplatform - Canva is een grafisch ontwerpplatform voor creatieve content.
18. **Readwise:** Bewaar en Deel Notities - Highlights Readwise is een tool om notities en highlights uit boeken te bewaren en te delen.
19. **Sessionlab:** Ontwerp en Beheer Workshops en Trainingen - Sessionlab is een professionele tool voor het ontwerpen en beheren van workshops en trainingen, zegt Eddy Bruin. Ideaal, aldus Isabelle Coppens.
20. **Kubis timer:** Een Analoge Timer voor Focus - Renske Zuurveen gebruikt de Kubis timer als een analoge timer om digitale afleidingen te vermijden en haar focus te vergroten.

Met deze top 20 tools hebben Learning & Development experts de perfecte set aan technologische hulpmiddelen tot hun beschikking om efficiënter te werken, creatiever te zijn en betere leerervaringen te creëren voor individuen en organisaties. Door het slim combineren van deze tools kunnen we ons werk naar een hoger niveau tillen en een blijvende impact maken in de wereld van leren en ontwikkelen. Werk slimmer, niet harder, met deze slimme tools! ♦

Jasmijn Mioch is redactielid van TvOO.



*Glimme verbindingen van bouwstenen voor
meer effectiviteit en duurzaamheid*

Ecosysteem voor leren en performance support

Auteur: **Ger Driesen**

Ecosystemen zijn regelmatig onderwerp van nieuws, denk maar aan de stikstofcrisis, de bedreiging van natuurgebieden en biodiversiteit. Het gaat dan om ecosystemen in de oorspronkelijke betekenis van het woord, gerelateerd aan de biologie waar het begrip haar betekenis vandaan heeft; een verzameling van planten, dieren en micro-organismen die elkaar nodig hebben om te overleven. Het systeem is voortdurend in beweging, in wisselwerking met de omgeving en de verbinding tussen de elementen zorgt ervoor dat het geheel meer is dan de som der delen. De term 'ecosysteem' is in recente decennia snel overgenomen en ingeburgerd in de ITC-wereld waar deze verwijst naar aan elkaar gekoppelde ICT-systemen.

In de wereld van leren en ontwikkelen markeert het verschijnen van de white paper *Learning and Performance Ecosystems* van Rosenberg en Foreman in 2014 als een markant moment rondom het denken over ecosystemen voor leren en performance support. In hun model zetten de auteurs 'mensen' centraal, wat aan mij vrij algemeen en weinig richtinggevend voorkomt. Als alternatief zet ik er de drie P's – professionals, performance en purpose – naast. Een ecosysteem zou wat mij betreft moeten voorzien in het ondersteunen van professionals in hun werk zodat zij beter hun performance kunnen leveren, gericht

Mijn favoriete structuur is 'What? So What? Now What?' van Gary Rolfe.

op de purpose van de organisatie waarin zij werken.

Bouwstenen

Elke bouwsteen van het ecosysteem moet bijdragen aan die de P's Waar Rosenberg en Foreman zes bouwstenen zien, zie ik er

Professionals, performance en purpose

Een organisatie die wereldwijd complexe technische systemen op maat levert, weet dat projectmatig werken een cruciaal onderdeel is van haar succes. De positionering en purpose van de organisatie wordt met de markt gedeeld via de slogan *'We deliver'*. Elk project voor iedere klant waar ook ter wereld wordt in overeenstemming met afspraken rondom tijd, kwaliteit en kosten opgeleverd. Om dit voor elkaar te krijgen is goed projectmatig werken cruciaal. Projectleiders en projectmedewerkers zijn de professionals die hierin, ieder op hun eigen manier, een belangrijke rol spelen. Projectleiders moeten in staat zijn individuele projecten op tijd, conform specificaties en binnen het afgesproken budget op te leveren (performance). Projectmedewerkers moeten in staat zijn hun individuele bijdrage te leveren conform de gehanteerde methodieken van projectmatig werken (performance). Het ecosysteem voor leren en performance support richt zich in dit geval op twee afzonderlijke groepen professionals, ieder met eigen focus op performance maar met eenzelfde purpose.



Figuur 1. Voorbeeld professionals, performance en purpose

acht (Figuur 2): training, leren van het werk, ontwikkeling, assessment, toegang tot relevante informatie, toegang tot experts, performance support, en platform voor sociaal leren.

Training

Training is gericht op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn voor professionals om de gewenste performance te leveren die bijdraagt aan de purpose van de organisatie.

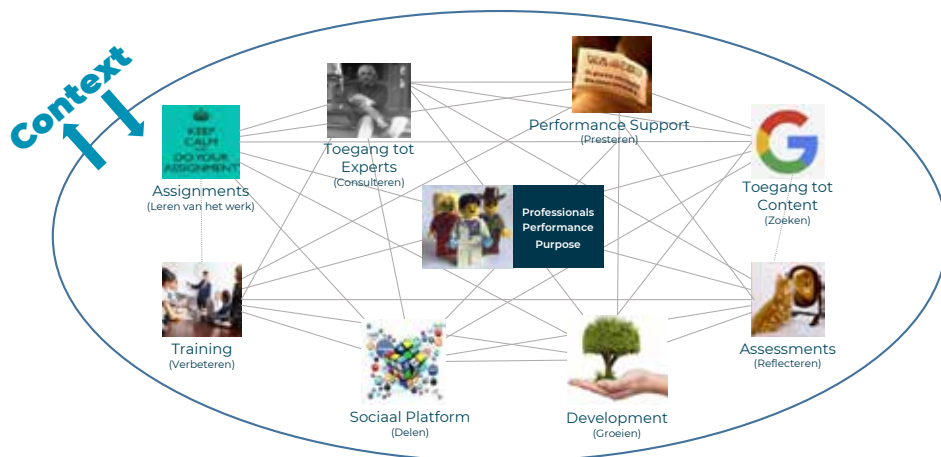
Leren van het werk

Natuurlijk is de kans groot dat naarmate een professional een bepaalde taak vaker doet, deze professional er beter in wordt en dus van leert. Maar dat is voor mij een te naïeve benadering. Wanneer iemand een taak vaak uitoefent maar dit 'op de automatische piloot' doet, is er wellicht weinig of geen sprake van leren. We kunnen het leren van het werk optimaliseren door de professional

regelmatig wat afstand te laten nemen en te laten reflecteren op hoe het werk verloopt en welke verbeteringen mogelijk zijn. Dit werkt het best wanneer hier daadwerkelijk tijd voor wordt ingepland en we de professional helpen met heldere verwachtingen en iets van structuur om leren van het werk expliciet te maken. Mijn favoriete structuur is *What? So What? Now What?* van Gary Rolfe. Wat heb ik geleerd toen ik mijn taak uitvoerde (*what?*)? Waarom is dat van belang (*so what?*)? Wat ga ik de volgende keer anders doen (*now what?*)?

Ontwikkeling

In vergelijking met training is ontwikkeling meer gericht op waarden en attitude, en gaat meer over groei in volwassenheid als professional. Daar waar waarden, normen, attitude en effecten van gedrag op anderen een rol spelen op performance is het verstandig ook aandacht aan deze bouwsteen te besteden.



Figuur 2. Acht bouwstenen van een ecosysteem voor leren en performance support (bron: Ger Driesen)

Assessment

Assessment helpt professionals om te bepalen hoe zij ervoor staan qua kennis, vaardigheden en houding. Meestal is een normatief 'meetmiddel' zoals een competentieprofiel nodig als maatstaf. Inzicht in sterktes en zwaktes ten opzichte van deze norm geeft professionals handvatten om te focussen en te bepalen hoe zij optimaal gebruik kunnen maken van de andere bouwstenen van het ecosysteem.

Toegang tot relevante informatie

In veel organisaties 'verspillen' professionals vaak aardig wat tijd aan het vinden van relevante informatie om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Het achterhalen en beschikbaar maken van relevante en toepasbare informatie in de specifieke context van de taken en de organisatiecontext is zeer behulpzaam voor de professional.

Toegang tot experts

Als helder is wie de 'go to people' zijn voor bepaalde onderwerpen en deze experts ook vanuit de organisatie beschikbaar mogen zijn voor advies, dan kan dit een sterke bouwsteen vormen van het ecosysteem.

Performance support

Performance support vormt een bouwsteen die naar mijn idee nog veel te weinig wordt gebruikt. Zaken als flowcharts, checklists, infographics, apps, wiki's, Q&A-lijstjes, chatbots en de 'ouderwetse spiekbriefjes' kunnen zeer effectieve en goedkope middelen zijn om professionals te helpen in hun werk. De kunst is om deze in het werkproces beschikbaar te maken en wanneer digitaal niet meer dan een enkele muisklik weg.

Platform voor sociaal leren

Een 'platform' kan professionals helpen om elkaar snel te bereiken om elkaar te helpen met vragen en antwoorden. Dit kan digitale vormen aannemen, maar dat hoeft niet perse. Denk ook aan initiatieven voor interview, lunchmeetings en uiteraard koffieapparaten. Bij een digitale vorm is het altijd handig om te kijken welk platform al informeel gebruikt wordt (bijvoorbeeld Whatsapp) en daarop voort te bouwen.

Verbindingen

In Figuur 2 zijn alle bouwstenen via lijnen met elkaar en de drie P's verbonden. Die verbindingen vormen een cruciaal onderdeel van het ecosysteem. Elke bouwsteen zou expliciet moeten bijdragen aan de drie P's en de kunst is de bouwstenen maximaal met elkaar in verbinding te brengen. Liever minder bouwstenen die optimaal in lijn zijn met de drie P's en elkaar versterken, dan veel bouwstenen die geen of weinig verbinding met elkaar hebben. Denk aan een situatie waarin assessment, training, leren via werk(opdrachten) en performance support maximaal aan elkaar verbonden zijn: een assessment geeft inzicht in sterke en zwakke punten gerelateerd aan competenties of vaardigheden, performance support helpt wellicht om sommige zwakke punten te 'omzeilen', training helpt om andere zwakke punten te versterken, en leren via werk(opdrachten) zorgt dat alles samenkomt en tot betere performance leidt.

Het ecosysteem is dus geen normatief model. Je hoeft niet in iedere situatie alle bouwstenen beschikbaar te hebben. De drie P's en de context bepalen steeds welke bouwstenen wel (of het meest) nuttig zijn en welke niet (of het minst). Het mooie van een ecosysteem is ook dat het evolueert,

meestal onder invloed van veranderingen in de omgeving. Dat betekent dat je in de loop van de tijd het ecosysteem kunt laten groeien door er andere bouwstenen aan toe te voegen, of een bepaalde bouwsteen kunt vervangen door een andere. De drie P's vormen steeds de toetssteen of aanvullende of andere bouwstenen nodig of nuttig zijn.

Er is altijd een wisselwerking tussen een ecosysteem en haar omgeving (Figuur 2: context). Als de omgeving verandert, zal dat ook van invloed zijn op het ecosysteem en zal dat waarschijnlijk ook veranderen om te kunnen overleven en sterker te worden.

Geen norm

Regelmatig vragen mensen mij onder welke categorie van de bouwstenen zij een specifieke werkvorm, interventie, app of tool die zij gebruiken moeten scharen. Mijn antwoord is altijd dat dit wat mij betreft niet uitmaakt. De acht soorten bouwstenen zijn ontstaan op basis van ervaring, en mogen wat mij betreft ook een andere naam hebben en/of aangevuld worden met extra bouwstenen. Ik zie het als een handig denkmodel, maar zeker geen normatief model. Wat mij betreft (mijn professionele norm) is het belangrijker dat een werkvorm, interventie, app of tool wordt getoetst op hoe ze bijdragen aan de drie P's en in hoeverre het lukt deze met de andere bouwstenen in verbinding te brengen voor meer effectiviteit.

Ook kan het in de praktijk heel verschillend zijn hoe individuele lerenden gebruikmaken van het ecosysteem. Dit kan variëren van een 'strak' design waar iedere deelnemer op een voorgeschreven manier in de vorm van een programma 'erdoorheen gaat' (meer formeel/*push*) of dat individuen met

meer vrijheid zelf bepalen wanneer zij welke bouwstenen benutten (meer informeel/*pull*) of een combinatie van push- en pullonderdelen.

Stappenplan

Wie in de praktijk met een ecosysteem voor leren en performance support aan de slag wil gaan, kan een stappenplan hanteren.

Stap 1. Verhelderen

Vang altijd aan met het verhelderen en tot overeenstemming komen over de drie P's. Het is belangrijk om dit samen te doen met verschillende stakeholders in de organisatie. Het vormt een valkuil om L&D'er of HR-afdeling te denken dit alleen te kunnen doen.

Stap 2. Inventariseren

Breng in beeld wat er al is en of dat goed werkt. Thema's die een ecosysteem 'verdienen' komen meestal niet zomaar aanwaaien en zijn meestal al langer belangrijk voor de betreffende organisatie. De kans is dan ook groot dat er al bouwstenen bestaan en daarom is het goed die in beeld te brengen en te beoordelen op hun effectiviteit.

Stap 3. Verbinden

Verbind de bestaande bouwstenen zo optimaal mogelijk. Vaak zijn verschillende bouwstenen op verschillende momenten ontstaan en niet optimaal met elkaar in verbinding gebracht, om elkaar te ondersteunen. Een bouwsteen die in stap 2 als niet effectief wordt gezien, kan dat misschien toch zijn als die beter is verbonden met andere bouwstenen. Deze stap kan zeer waardevol zijn omdat beter verbinden veel impact kan opleveren en naast een beetje werk niets extra kost.

Stap 4. Aanvullen

Voeg eventueel nieuwe bouwstenen toe. Ook hier geldt weer dat het geen normatief model is; je hoeft niet alle acht de bouwstenen in te vullen (en zeker niet in het begin). Alleen als de overtuiging bestaat dat extra bouwstenen iets toevoegen aan de drie P's is het nuttig om dit te doen. Zorg dat dat die toegevoegde bouwsteen weer maximaal verbonden is met de andere bouwstenen.

Stap 5. Tuinieren

De laatste stap behelst het monitoren en 'tuinieren' van het ecosysteem. Houd als stakeholders in de gaten hoe het ecosysteem evolueert en stuur waar nodig bij. Hoe meer het monitoren lukt via data hoe beter. Zie het bijsturen als 'tuinieren': het gaat meer om de omstandigheden creëren dat het ecosysteem in een bepaalde richting evolueert dan het 'repareren' of vervangen van onderdelen.

Duurzaamheid

Een goed functionerend ecosysteem voor leren en performance support heeft vele eigenaren. Als een systeem goed werkt claimen vaak meerdere stakeholders het

als door hen opgebouwd. Dat is prima, laat dat vooral zo. Iedere eigenaar zal in dat geval ook strijden voor het behoud van het ecosysteem in moeilijke tijden. Over moeilijke tijden: vaak is het mogelijk het ecosysteem 'terug te snoeien' naar enkele bouwstenen of bouwstenen op zich 'terug te snoeien'. Zo kan een ecosysteem evolueren en moeilijke tijden doorstaan om weer 'tot bloei' te komen in betere tijden. In mijn eigen praktijk heb ik zo ecosystemen die financiële en coronacrisis zien overleven.

Referentie

- Rosenberg, M., & Forman, S. (2014). *Learning and Performance Ecosystems: Strategy, Technology, Impact and Challenges* (White paper). eLearningGuild, <https://www.elearningguild.com/publications/53/learning-and-performance-ecosystems-strategy-technology-impact-and-challenges/>

Verder is de inhoud geïnspireerd door het werk van David Kelly, Arun Pradhan, en J.D. Dillon via hun bijdragen zoals gepresenteerd tijdens diverse internationale conferenties. ♦



Ger Driesen werkt als Learning Innovation Leader bij aNewSpring. Daarnaast is hij werkzaam als consultant vanuit zijn eigen bedrijf Challenge Leadership Development Academy en adviseert hij organisaties onder meer over ecosystemen voor leren en performance support. www.anewspring.com



L&D-analysemodel

Bedankt voor de oplossing, maar wat is het probleem?

Auteurs: **William de Kaste & Paul Jacobs**

Een leidinggevende mailt: "Ik wil graag een training voor mijn medewerkers, omdat zij belangrijke procedures en afspraken onvoldoende toepassen. Hierdoor zijn voor de derde keer in een jaar onveilige situaties ontstaan. Is het mogelijk dat we vandaag bellen? Graag zou ik binnen twee weken de training *Veilig leren werken* willen starten."

In dit artikel bieden we een handzaam hulpmiddel aan om samen met de opdrachtgever een probleem op te lossen: het L&D-analysemodel.

De onderdelen van het L&D-analysemodel zijn vergelijkbaar met de cyclus van handelingen bij het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek (Leen & Mertens, 2017). Deze methodische werkwijze zorgt ervoor dat je als L&D-professional systematisch en zorgvuldig informatie inwint. Hiertoe verzamel je informatie als beleidsdocumenten en andere documentatie, voer je verschillende gesprekken met betrokken medewerkers of zet je eventueel een vragenlijst uit.

Het komt regelmatig voor dat een opdrachtgever haast heeft met het oplossen van een urgent probleem en daarbij direct de oplossing aanreikt. Het is de vraag of die oplossing ook de beste is.

In dit artikel bieden we een handzaam hulpmiddel aan om samen met de opdrachtgever een probleem op te lossen: het L&D-analysemodel. Dit model draagt bij aan een effectieve inzet van middelen. Parallel aan de uitleg loopt een voorbeeld mee ter illustratie.

L&D-analysemodel

Het L&D-analysemodel (Figuur 1) wordt van buiten naar binnen afgewerkt. De buitenste ring van dit model bestaat uit vier onderdelen, achtereenvolgens: probleemstelling, doelstelling, vraagstelling en evaluatie. Per onderdeel voer je een aantal handelingen en analyses uit.



*Figuur 1. L&D-analysemodel
(bron: William de Kaste en Paul Jacobs)*

Probleemstelling

Allereerst breng je de huidige situatie in kaart (zie binnenste deel van de cirkel), waardoor je zicht krijgt op het probleem en de oorzaken die een belangrijke rol spelen. De centrale vraag bij deze handeling: wat is het probleem?

Voor de probleemanalyse zijn verschillende invalshoeken beschikbaar (zie Figuren 1 en 2: huidige situatie). Belangrijk is om een beeld te vormen over de context waarbinnen het probleem zich afspeelt. Binnen de context bepaal je wie betrokken zijn bij het probleem en wie beslissingen

Veilig leren werken – deel 1

In dit voorbeeld spreekt Maarten (interne L&D-expert), na de telefonische afspraak, drie dagen later met Susan (leidinggevende). Maarten heeft aangegeven eerst een intakegesprek te willen voeren, voordat hij aan de slag gaat en stuurt een agenda mee.

Maarten: "Je hebt een probleem met de veiligheid en ik heb in het registratiesysteem gezien wat de meldingen zijn. Gisteren heb ik ook met twee ploegen van de productielijn gesproken. Ik constateer op basis van de beschikbare informatie dat de doelstellingen en procedures helder zijn. Wat heb je tot nu toe nog meer gedaan om het probleem op te lossen?"

Susan: "Al best veel: we hebben bij de start van de werkzaamheden extra nadruk op veilig werken gelegd, de overdracht van informatie is zorgvuldiger gedaan en we hebben alle medewerkers een online module *Veilig werken* laten volgen. Ik baal ervan dat het ons niet lukt om 100% veilig te werken."

Maarten: "Inderdaad, je hebt al best veel ondernomen. Heb je ook de oorzaken van het huidige probleem onderzocht?"

Susan: "Hoe bedoel je? Het is toch duidelijk dat de medewerkers het laten liggen?"

Maarten: "Ik bedoel of je ook naar andere factoren hebt gekeken, zoals de aansturing, mogelijke aanpassingen aan de productielijn en vertrek ervaren medewerkers."

Susan: "O, zo. Nee, zo heb ik er nog niet naar gekeken. Wel zie ik dat de medewerkers op de hoogte zijn van de regels en afspraken, maar ergens gaat het mis in de communicatie of in de samenwerking."

Maarten: "Kan je concrete voorbeelden geven van wat je ziet?"

Susan geeft een aantal voorbeelden van wat zij heeft gezien en ook enkele die zij van anderen heeft gehoord.

Maarten stelt een checkvraag: "Ik begreep van de medewerkers dat er aanpassingen zijn gedaan aan de productielijn en dat er regelmatig nieuwe medewerkers in de ploegen meedraaien, klopt dat?"

In de start is Maarten nieuwsgierig naar wat er aan de hand is. Hij heeft informatie nodig om de oorzaken van het probleem en de ernst van het probleem in kaart te brengen. Maarten helpt Susan om ook naar factoren te kijken die invloed uitoefenen op het probleem, namelijk 'veilig werken'.

neemt en/of de leiding heeft. Dit noemen we in het L&D-analysemodel de ‘actoren- of stakeholdersanalyse’.

Je kijkt als L&D-professional naar de doelstellingen, de aanwezige (werk) processen en het werkgedrag van zowel de leidinggevende als de medewerkers (Rummler & Brache, 1995). Mocht een oorzaak liggen bij het werkgedrag van de medewerkers en/of de leidinggevende, dan is het de vraag wat de leernoodzaak is en noodzakelijk het tekort aan kennis, vaardigheden en houdingsaspecten in kaart te brengen (Kessels & Smit, 2007; Deen & Rondeel 2017).

Maarten krijgt een beter zicht op de ernst van het probleem als hij bijvoorbeeld de volgende vragen stelt (voorbeelden uit onder anderen Deen & Rondeel, 2017; Kortenbosch, 2018): Wat is het verlies (omzet, tijd, motivatie) dat je ervaart als we niks zouden doen? Welke zaken/issues/gedrag zijn het meest urgent om

Deze methodische werkwijze zorgt ervoor dat je als L&D-professional systematisch en zorgvuldig informatie inwint.

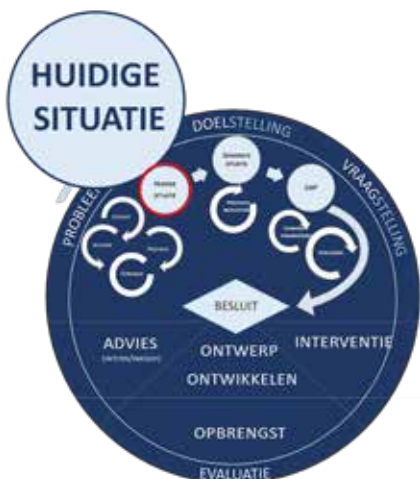
aan te pakken? Welke randvoorwaarden (tijd, middelen) gelden voor deze opdracht?

Maarten wil weten wat het verlies is en het risico als er niet wordt ingegrepen. Hierdoor wordt direct duidelijk wat de urgentie is om het probleem op te lossen. Hij wil ook graag weten wat het huidige prestatieniveau van de medewerkers is (in cijfers uitgedrukt) en wat de mogelijkheden zijn om hiermee aan de slag te gaan. Hij duikt dieper in de meldingsrapportages en spreekt een ploegleider van een andere productielijn die de afgelopen drie jaar goed scoort op veilig werken.

Maarten heeft bij de afronding van de huidige situatie een goed beeld van het probleem, betrokken actoren, het prestatieniveau, de kritieke (werk)taken en de oorzaken die het huidige probleem verklaren. Deze analyse vraagt voor de organisatie allereerst een tijdsinvestering, maar voorkomt later verlies van tijd en motivatie bij medewerkers door schijnoplossingen die het probleem niet verhelpen.

Doelstelling

Tijdens het analyseren onderzoekt Maarten tegelijkertijd de gewenste situatie aan de hand van de centrale vraag: wat wil je bereiken?



Figuur 2. Huidige situatie

Veilig leren werken – deel 2

Nadat Maarten vragen heeft gesteld over de huidige situatie is hij ook nieuwsgierig naar de gewenste situatie. Onderdeel van de gewenste situatie zijn de kengetallen die de leidinggevende nastreeft en ook de kwaliteit van het werk dat hieraan bijdraagt. Maarten heeft vooraf in het HR-systeem gezien dat alle vereiste papieren (certificaten) in orde zijn. Tijdens het intakegesprek vraagt Maarten ook: "Hoe ziet de situatie eruit als het probleem is opgelost?"

Susan: "Ja, dan werken de ploegen die ik onder mijn verantwoordelijkheid vallen ook 100% veilig."

Maarten: "En wat verwacht je dan terug te zien op het gebied van communicatie en samenwerking?"

Susan geeft ook hier een paar voorbeelden. Het valt Maarten op dat ze haar eigen rol in het geheel nog niet benoemt. Hij wil de vraag wel stellen, omdat mogelijk Susan zelf ondersteuning nodig heeft om de gewenste situatie te bereiken. Maarten: "En welke bijdrage wil jij leveren in het verbeteren van de samenwerking?" Er valt even een wat ongemakkelijke stilte...

Susan: "Hoe bedoel je?"

Maarten: "Wat heb jij nodig?"

Susan: "Goh, dat is een goede vraag. Ik weet het zo snel niet. Eh... ik zou wat meer tijd willen om de nieuwe software voor de productielijn te testen, want als dat te snel gaat dan brengt dit storingen met zich mee."

Maarten heeft naast de doelstelling ook de rol van de leidinggevende ter sprake gebracht. We weten dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt om het probleem op te lossen, vandaar Maarten haar ook actief betreft.

Voor de uitvoering van de werkprocessen en taken is het belangrijk te weten wanneer dit goed wordt gedaan? Wanneer leveren medewerkers goed werk af? Zo ontstaat een beeld van de gewenste werksituatie, waarbij ook de belemmerende en bevorderende factoren duidelijk worden. We gebruiken zelf graag 'focusgroepen' om dit in een sessie met vakmensen helder te krijgen. Maarten vraagt naar de meeteenheden en indicatoren die beschikbaar zijn. Bedrijven waar veiligheid een rol speelt willen 100% veilig werken. Het is belangrijk de prestatie-indicatoren samen met de opdrachtgever eenduidig

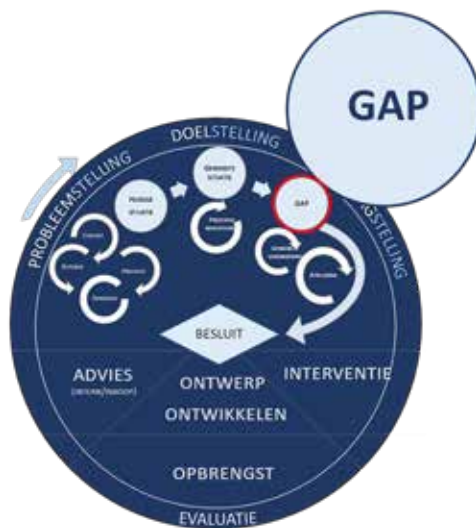
vast te stellen en daarbij de relatie met het probleem te bespreken. Een belangrijk resultaat van de gewenste situatie (Figuur 3) is dat je de doelstelling scherp kan formuleren en ook een goed beeld krijgt van de gevraagde kwaliteit van het werk en de concrete output en/of prestatie-indicatoren.

Vraagstelling

Na de analyse van de huidige en gewenste situatie is het mogelijk het verschil te duiden aan de hand van de zogenaamde gap-analyse, waardoor een goed beeld van de aard en omvang van de gewenste verandering ontstaat (Figuur 4).



Figuur 3. Gewenste situatie



Figuur 4. Gap-analyse

Veilig leren werken – deel 3

Nadat Maarten vragen heeft gesteld over de huidige en gewenste situatie formuleert hij een kernvraag.

Maarten: "Als ik het goed begrijp vraag je mij het volgende: hoe kunnen wij door middel van onze samenwerking zorgen voor een effectieve communicatie, zodat we 100% veilig blijven werken aan de productielijn, ook als er veranderingen plaatsvinden zoals softwareaanpassingen of samenstelling van de ploeg?"

Susan: "Ja, en ik wil ook graag dat we de kennis borgen van ervaren medewerkers die vertrekken."

Maarten: "Juist, dat is een belangrijk onderdeel van wat we willen bereiken. 'Effectieve communicatie en kennismanagement' dus. Ik kom op basis van deze vraag over anderhalve week met een voorstel, is dat oké?"

Susan: "Dat is goed en als ik nog wat kan betekenen hoor ik dat graag."

Maarten: "Ik zou je alvast willen vragen te inventariseren welke mogelijkheden

er zijn om de softwareaanpassingen eerst te testen. En ik zou het fijn vinden als je een gesprek voert met de leidinggevende van de andere productielijn die 100% score heeft op veilig werken.”

Maarten blijft regie voeren over het gesprek en heeft nu samen met Susan een vraag geformuleerd. Op basis van deze vraag kan Maarten ook gericht informatie verzamelen en een passend voorstel uitwerken.

Op basis van deze gap-analyse is het belangrijk een vraag te formuleren als start voor verdere analyse en het verkrijgen van informatie. De vraag omvat een aantal belangrijke ingrediënten, zoals het onderwerp, het probleem, de doelgroep, het resultaat, de kaders en spelregels.

Voorstel

Maarten heeft de afgelopen dagen aan het voorstel gewerkt. Op basis van de vraag heeft hij verschillende opties uitgewerkt die gericht zijn op het wegnemen van de oorzaken. Hierin heeft hij ook de informatie van Susan over het testen van de software verwerkt. Het merendeel van de voorstellen zijn bedrijfskundig van aard; dat wil zeggen gericht op een betere informatievoorziening, effectieve besluitvorming, verandering van beleid en aansturing door de leiding. Zowel voor de medewerkers als voor Susan voert Maarten voornamelijk ondersteunende (leer)middelen aan om het prestatieniveau

te bereiken. Het voordeel is dat de productielijn kan blijven draaien. Als laatste heeft Maarten samen met de andere leidinggevende, de ICT- en HR-afdeling een eerste opzet voor kennismangement in de steigers gezet.

Besluit

Uiteindelijk neemt Susan vanuit haar functie van leidinggevende het besluit op basis van het voorstel dat er ligt. Als het besluit is genomen, dan kun je als L&D-professional verschillende rollen en taken uitvoeren (Kengen & De Kaste, 2011), te weten: adviseren, ontwerpen en ontwikkelen en het begeleiden van interventies.

Als adviseur onderzoek je wat nodig is om het probleem te verhelpen en stel je een plan van aanpak op. Onderdeel van je advies kan ook het inkopen van expertise of hulpmiddelen zijn.

Bij het ontwerpen en ontwikkelen onderzoek je wie de doelgroep vormt, wat zij moeten leren en hoe je dit het beste kan doen of inkopen.

Als begeleider van interventies voer je deze actief uit en begeleid je (leer)activiteiten.

Susan geeft aan dat zij graag een uitgewerkt advies wil ontvangen over hoe het kennismangement in te richten. Zij initieert op basis van het voorstel

Zo levert de L&D-professional vanuit verschillende rollen een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van het werk.

een project om dit verder uit te werken. Maarten maakt als L&D-professional onderdeel uit van de projectgroep. Ook over de andere bevindingen en de argumenten die Maarten geeft is Susan positief. Susan krijgt een beter zicht op de aspecten die het probleem veroorzaken. Maarten heeft op basis van de verkregen informatie een goede onderbouwing kunnen geven. Een klein deel van de interventies is gericht op het gedrag van Susan en de medewerkers. Hier constateert Maarten dat er sprake is van leernoodzaak (Deen & Rondeel, 2017).

In dit voorbeeld heeft Maarten op basis van een analyse een voorstel aan Susan gegeven in de rol van adviseur. Ook zal Maarten leermiddelen ontwerpen en ontwikkelen. Hij neemt actief deel aan een projectgroep en zal mogelijk ook de medewerkers instrueren in de toepassing van de hulpmiddelen. Zo levert de L&D-professionals vanuit verschillende rollen een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van het werk.

Evalueren

Maarten heeft op basis van de ondersteunende leermiddelen ook naar het (leer)effect gekeken. Susan neemt de verantwoordelijkheid om de andere prestatie-indicatoren te monitoren. Hij heeft samen met Susan op basis van de (leer)doelen twee evaluatiesystemen opgezet. Als je helder hebt wat je wilt bereiken, dan is het mogelijk daarbij een passende effectmeting uit te voeren (Obdeijn & Lubberts, 2023). De eerste evaluatie is gericht op het juist toepassen van de hulpmiddelen, zodat dit het veilig werken bevordert. Maarten heeft een aantal vragen gemaakt om de toepassing en aanwezige ondersteuning

Als je helder hebt wat je wilt bereiken, dan is het mogelijk daarbij een passende effectmeting uit te voeren.

door de leiding te checken. Ook hebben de ploegleiders en medewerkers een handzame checklijst beschikbaar, zodat zij de kwaliteit van het werk kunnen bespreken. Dit bevordert de onderlinge communicatie en scherpt het beeld over samen veilig werken aan.

Vakmanschap

Het L&D-analysemodel is voor een L&D-professional onmisbaar bij het uitvoeren van zijn vak. Het hulpmiddel ondersteunt bij het formuleren van een goed geïnformeerde mening, het beargumenteren van de keuzes en het formuleren van een helder voorstel met eerste adviezen. De opdrachtgever krijgt daardoor een goed beeld van wat nodig is om het probleem op te lossen en leert wat de waarde is van een L&D-professional voor zijn organisatie. ♦

Referenties

- Deen, E., & Rondeel, M. (2017). *Opleidingskunde: Leren in het werk, rond het werk, voor het werk* (3e druk). Zeist: Vakmedianet.
- Kengen, M., & Kaste, W. de (2011). Een visie op het vak als kompas voor Opleidingskunde. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(3), 61-66.
- Kessels, J.W.M., & Smit, C.A. (2007). *Opleidingskunde: Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Alphen

- aan de Rijn: Kluwer.
- Kortenbosch, J. (2018). *20 vragen die je moet stellen voordat je over leerdoelen begint*. Geraadpleegd op 20 januari 2023 van <https://www.courseware.nl/wp-content/uploads/2018/11/ARTGD18-JeffKortenbosch.pdf>
 - Leen, J., & Mertens, J. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho.
 - Obdeijn, S., & Lubberts, M. (2023). *Haal je kop uit het zand: Leren met zichtbaar resultaat* (4e vernieuwde druk). Den Haag: Performa.
 - Rummler, G.A., & Brache, A.P. (1995). *Improving Performance: How to manage the White Space on the Organization Chart*. Hoboken, NJ: Jossey Bass.



Dr. William de Kaste is adviesraadslid van Tv00.



Paul Jacobs MEd, is hoofddocent Learning and development in organisations aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Sinds 2006 verzorgt hij naast (post) hbo-onderwijs ook maatwerktrajecten op het gebied van opleidingskundige vraagstukken bij nutsbedrijven, automotive industrie, overheid (defensie, brandweer en politie), zorgverleners en universiteiten. Zijn passie en expertise ligt bij learning design al dan niet met behulp van (leer)technologie. <https://www.han.nl/opleidingen/hbo/learning-development-organisations/volgtijd/>

COLUMN

Auteur: **Jeanne Bakker**,
redactielid van Tv00



Waarom 'nee' zeggen tegen een tender de enige slimme keuze is

Als ondernemende trainer of L&D'er kun je het gevoel hebben dat je altijd 'ja' moet zeggen tegen een aanbesteding die voorbijkomt. Je voelt je immers gezien en vereerd en wellicht heb je zelfs dringend werk nodig. Maar toch is het beter om 'nee' te zeggen.

Het is belangrijk om te weten waar je als L&D'er goed in bent en waar je grenzen liggen. Als een tender niet past bij je kernexpertise en als je er niet de juiste middelen voor hebt, kan het de moeite niet waard zijn om erop te reageren. Het kan leiden tot ontevreden klanten en het uitbesteden van werk waar je eigenlijk niet goed in bent. Dit kan zelfs leiden tot reputatieschade.

Daarnaast is een aanbesteding – dat weten we allemaal – soms een wassen neus omdat de organisatie de aanbesteding alleen uitschrijft om aan (interne) regelgeving te voldoen. Dan staat al van tevoren min of meer vast met wie de organisatie in zee wil. Als je weet dat jij dat niet bent, is het ook verstandig om 'nee' te zeggen.

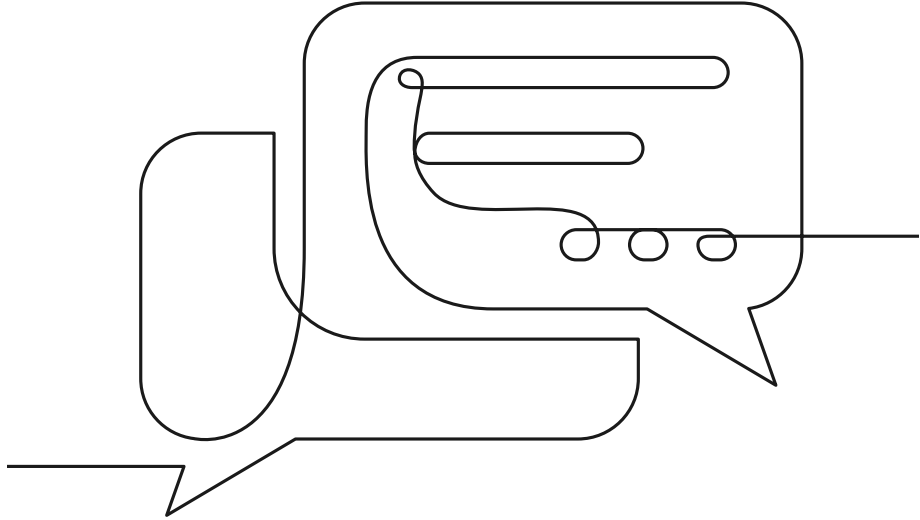
Een trainer ziet een extra drempel opgeworpen om deel te nemen aan een tender. Hij heeft meer informatie van de organisatie nodig om een passende training te kunnen ontwerpen. Zo kan een automonteur niet bepalen wat er aan de hand is met een auto zonder onder de motorkap te kijken. Geen monteur laat zich verleiden een prijs en tijd te noemen op basis van een omschrijving – hoe grondig en gedetailleerd ook! – van een rammeltje rechtsvoor. Niemand verwacht dat ook. Hoe kan het dan dat dit wel verwacht wordt van trainers en L&D'ers?

De uitschrijvende organisatie pent alle kengetallen netjes neer in het begeleidend schrijven, met daarin een keurig geformuleerde probleemstelling en de kernwaarden. Elke zichzelf respecterende HR-professional, L&D'er of trainer weet echter dat deze papieren werkelijkheid vaak niets te maken heeft met de echte werkelijkheid.

Als een trainer besluit aan een dergelijke tender deel te nemen, houdt dit bijna automatisch in dat hij oud materiaal van de plank zal halen. Hij heeft immers geen reële informatie van wat er echt speelt. Met als gevolg dat de uitschrijvende partij met een aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid geen echte oplossing krijgt voor het onderliggende probleem waar zij een leertraject voor aanvragen. De trainer doet zichzelf en de organisatie tekort.

En dus moet het uitschrijven van tenders opgeheven worden en moeten de aangesproken partijen 'nee' zeggen. Zoals de monteur niets kan garanderen na het verslag van een vaag rammeltje, kan een trainer geen passende training ontwerpen zonder eerst het bedrijf te leren kennen.

'Nee' zeggen betekent dat je bereid bent om je expertise te beschermen en dat je de waarde van je werk erkent. En dat is de enige slimme keuze die je kan maken.



Waarom vindt ChatGPT het SLIM om lid te zijn van develhub?

Stel je voor dat je toegang hebt tot een levendige gemeenschap van gelijkgestemde professionals die gedreven zijn door groei en ontwikkeling. Dat is wat Develhub te bieden heeft. Als lid krijg je de kans om te netwerken met experts uit verschillende industrieën, waardevolle kennis te delen en samen te werken aan innovatieve projecten. Met exclusieve workshops, trainingen en evenementen op het gebied van persoonlijke en professionele groei, blijf je altijd een stap voor op de curve. Sluit je aan bij Develhub en investeer in je toekomstige succes door de kracht van samenwerking en voortdurende ontwikkeling te benutten.

Jij bent waarschijnlijk al lid van Develhub als je dit fantastische vakblad krijgt. Dus SLIM ben je waarschijnlijk al. Haal je ook alles uit je lidmaatschap bij Develhub?

Daarom binnen dit nummer een checklist voor jou als SLIM Develhub lid.

✓ **Heb je je aangemeld voor de nieuwsbrief?**

Dan ben je naast deze pagina altijd op de hoogte! [Meld je hier aan](#)

✓ **Ben je verbonden aan een DevelHUB?**

De leden van een HUB komen regelmatig samen om ervaringen uit te wisselen en te sparren over thema's binnen het L&D-vakgebied. Als lid van Develhub kun je aansluiten bij deze HUB's. Neem contact op met de coördinator van de desbetreffende HUB voor meer info. Heb je ideeën om zelf een HUB te creëren, neem dan contact op via hubcreator@develhub.nl om de mogelijkheden te bespreken.

We hebben elke maand een onboarding voor nieuwe leden en voor leden die nog niet verbonden zijn aan een HUB.

Hier vind je alle informatie: <https://develhub.nl/hubs>

✓ **Ben je bekend met onze Develhub Develop Days** (2 keer per jaar) eerstvolgende

28 en 29 september online en in Groenekan. [Hier vind je het programma](#)

Neem hier ook gerust niet leden mee naar toe!

✓ **Ben je bekend met onze Develhub Awards?** Deze is elk jaar medio december.

Locatie vind je op de site. Deze kun jij ook winnen als L&D Talent Award, als L&D professional of als L&D organisatie.

Het volgende themanummer van TVOO heeft het thema identiteit. Deze pagina's zijn er ook voor jou als Develhub lid. Heb jij een interessante casus die je wilt delen, heb je ideeën over de invulling van deze pagina's horen wij het ook heel graag!

Hartelijke groet en tot in ons netwerk bij Develhub

Wouter Willemsen – Bestuurslid Develhub



Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
ISSN 2211-4513

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

TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau.

TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

Kloosterhof Neer B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597151
F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

TvOO 2023-4 draagt

Identiteit als thema

en verschijnt in november 2023

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

www.tvoo.nl

Hoofredactie

Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie

Jeanne Bakker, columnist
Robert Dollevoet, Jumbo
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Radboud University Nijmegen
Joyce Marjijnissen, Zelfstandig ondernemer
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden
Sergio Panday, Roots Inspire
Jan Arnoud Ruiters, Rabobank
Jurgen Visser, Hogeschool van Amsterdam
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
Wouter Willemsen, Develhub
De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Adviesraad

Sandra Beugel, Cinop
Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Guus van Deelen, Zelfstandig ondernemer
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Corline van Reenen, KPMG
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Sofie Willox, So We Grow

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: € 57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 67,50 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: € 25,00 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 13
TvOO 2023-4: november

Jaargang 14

TvOO 2024-1: maart
TvOO 2024-2: mei
TvOO 2024-3: september

Aanleveren kopij

Jaargang 14
TvOO 2024-1: 1 november 2023
TvOO 2024-2: 1 maart 2024
TvOO 2024-3: 1 juli 2024

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 vervaelvoudigd, 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.

Develhub
Groenekanseweg 85
3737 AC Groenekan
E-mail: info@develhub.nl

Nobtra
E-mail: info@nobtra.nl
Telefoon: 085-0187152



Dé learning community voor

Coaches
Supervisors
Organisatiebegeleiders

WWW.LVSC.EU



“Rapasso biedt één plek waar je alles kunt vinden wat je voor je werk nodig hebt.” - Amsterdam UMC

Rapasso cliëntvolgsysteem

Maakt duurzame inzetbaarheid gemakkelijk



Verminder administratietijd



Verbeter de communicatie met cliënten en opdrachtgevers



Werk 100% veilig en AVG-proof



Stimuleer zelfregie bij cliënten

Lees het klantverhaal van Amsterdam UMC

