

De professional van nu is aan de macht
Jeroen Busscher



**Hybride leiderschap:
helder, menselijk en improviserend**
Jitske Kramer

Thuis is de koffie goed, maar op kantoor is hij beter
Eefke Klok






rapasso

Hoe werkt
het voor u?

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

Online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Op afstand samenwerken met cliënt en opdrachtgever

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



www.rapasso.nl - 085 303 26 22

ISO
9001 | ISO
27001



Hybride

Van tevoren krijg ik te horen dat er een deelnemer ziek is, of die dan ook digitaal kan meedoen? O, en ook leuk: de deelnemers hebben geregeld dat er iemand van de raad van bestuur aanschuift bij de discussie vanmiddag. En of ik even een Teams-uitnodiging kan sturen, zodat we de bestuurder op een groot scherm hebben. En heb ik zelf een HDMI-kabel? Deze organisatie heeft niet zoveel met Apple-computers, dus heb je zelf ook een adapter? Komt het jullie bekend voor? En voelen jullie je net als ik soms naast begeleider van een groep ook nog ICT'er, technicus en klusjesvrouw?

Het hybride werken heeft zo zijn voordelen, want het maakt meer mogelijk. We kunnen immers ook thuis werken, pakketjes ontvangen en hebben de rust om een stukje te schrijven voor TvOO. Maar de nadelen ervaar ik vooral als ik als mobiele digitale eenheid alle ballen in de lucht moet houden, niet alleen in mijn zaal, maar ook met de mensen thuis, die er zijn en die er nog gaan komen.

Deze manier van aandacht verdelen is voor ons brein nu niet bepaald gezond. Teveel ballen in de lucht zorgt dat onze focus verdwijnt, we maken fouten en in plaats van de voordelen van hybride te ervaren, ervaren we alleen nog maar stress of het allemaal wel goed gaat. Of de wifi het doet, de snoertjes aangesloten zijn en/of we onze aandacht wel kunnen verdelen. Daarom ben ik ook zo blij met dit nieuwe themanummer van TvOO, want hierin belichten we de verschillende kanten van hybride werken. Hybride leiderschap of jouw hybride mindset zijn thema's die aan de orde komen. Het is immers pas sinds kort dat we allemaal kennis hebben gemaakt met hybride werken.

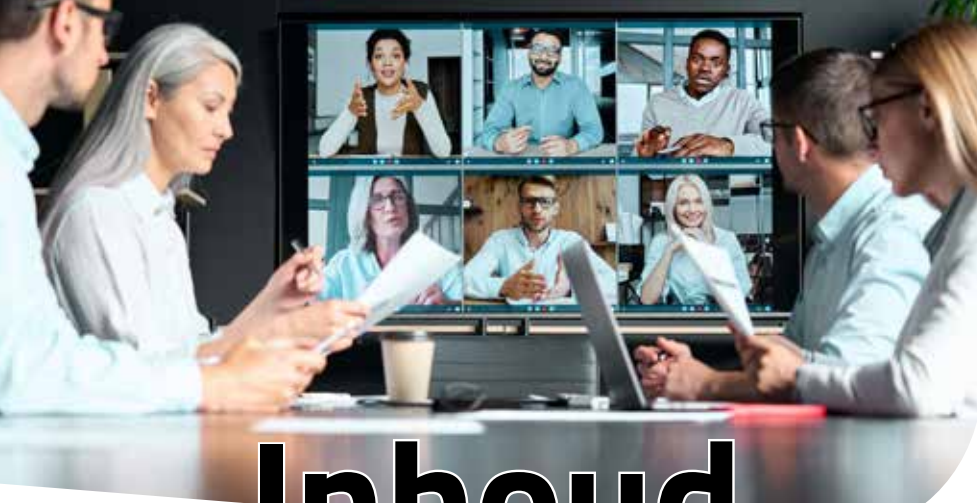
Maar even terug naar mijn zaaltje! Als er één ding is dat ik heb geleerd, is dat de combinatie een uitdaging is als je een live groep hebt en een paar mensen online. Online is dwingend qua afspraken, tien minuten pauze is voor onliners heel hard, terwijl live de mensen best iets langzamer kunnen lopen van de koffie naar het zaaltje. Daarnaast is een vraag live ook dwingender dan de online aandacht. Live prikkels zijn nu eenmaal krachtiger, omdat je met meer zintuigen in het zaaltje bent dan alleen met het beeldscherm en af en toe een chat.

Mijn gouden tip: benoem deze issues en deel dit met je livepubliek. En als je er helemaal bedreven in gaat worden, zorg dan dat zij allemaal met een telefoon of tablet met iemand online gaan samenwerken. Voor jou als facilitator heb je dan drie goede dingen gedaan:

- je profiteert van 100 procent hybride;
- je staat met twee benen in je zaal en kunt focussen;
- je helpt de mensen in de zaal met leren, want iets uitleggen aan iemand anders helpt jou ook om beter te onthouden.

En dan heb ik zomaar het gevoel dat we nog wel vaker het thema hybride op de agenda krijgen.

Ria van Dinteren, *hoofdredactie*, hoofdredacteur@tvoo.nl



Inhoud

Hybride



THEMA

- 7** **Klaar voor het hybride werken?**
Sibrenne Wagenaar & Willem Masman
- 12** **Hybride leiderschap: helder, menselijk en improviserend**
Jitske Kramer
- 18** **Even zoomen met...**
Guus van Deelen
- 19** **Hybride leersessies: wat werkt en wat niet?**
Sibrenne Wagenaar & Niels Seresia & Joitske Hulsebosch
- 27** **Gamechangers in opvattingen over werk**
Praktijkcase
Jan Vriens & Sandra Baltissen
- 34** **Thuis is de koffie goed, maar op kantoor is hij beter**
Waarom we vooral weer naar kantoor moeten gaan
Eefke Klok
- 41** **De goede kant van social media**
Column
Henny Hoekstra

THEORIE

Terug naar kantoor

43

Kickstart naar hybride werk door microlearning en escaperooms

Daniek Bosch & Leontine van Melle

De professional is nu aan de macht

49

Leiderschap is niet langer een functie, maar een rol

Jeroen Busscher

Even zoomen met...

57

Dick Krikke

Navigeren in een uitdijend universum

58

Online leren in organisaties

Bieke Schreurs & Frank Cornelissen & Martin Rehm

Hybride leeromgevingen

66

Integratie van onderwijs en beroepspraktijk

Kathinka van Doesum & Jantje Timmerman & Ilya Zitter

INSPIRATIE

73

De toekomst van leiderschap is hybride

HRD-tool

Marjon Margés & Sonja Wekema

80

Zo begin je nooit een lastig gesprek

Jacqueline Hospers

84

De transfertoolbox voor leidinggevend

HRD-tool

Ilse Goedhart

93

Even zoomen met...

Mireille Beumer





Verbindend in Leren

Develhub is hét onafhankelijke platform dat zich richt op het verbinden en professionaliseren van iedereen die zich structureel bezighoudt met leren en ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. 'You learn, we learn'



NOBTRA is Dé brancheorganisatie voor Trainend Nederland en wij zijn daarmee hét aanspreekpunt voor en over training in Nederland. We staan voor het professionaliseren en certificeren van het vak trainen. We toetsen, erkennen, ontwikkelen en verbinden beroepstrainers met opdrachtgevers. Zo bevordert en bewaakt NOBTRA de kwaliteit van het trainersvak in Nederland.



■ Rapasso, cover 2



■ Cedeo, cover 4

Klaar voor het hybride werken?

Auteurs: **Sibrenne Wagenaar & Willem Masman**

Bij mij om de hoek staan een paar strandbeesten: zelfstandig lopende kinetische constructies vervaardigd van pvc-buizen, plakband en 'houtje-touwje'-verbindingen. Vangen ze wind, dan komen ze tot leven. Al 14 jaar werkt Theo Jansen aan deze strandbeesten en centraal in zijn werk staat het idee van de evolutie: de ontwikkeling naar een soort die alles zou kunnen wat nodig is. Dit werk vind ik een ontzettend mooi voorbeeld van hybride; hybride kunst dan. Theo Jansen combineert kunst met techniek, technologie, beweging, architectuur en ruimte. Of een ander voorbeeld van hybride kunst: het Van Gogh-Roosegaarde fietspad in de buurt van Neunen. Heb je daar wel eens gefietst? Een 600 meter lang fietspad waarin duizenden fonkelende, gekleurde steentjes zijn verwerkt. Het fietspad ligt op de plek waar Van Gogh een groot deel van zijn oeuvre heeft gemaakt. De steentjes tonen fragmenten van het beroemde werk *Starry Night* van Van Gogh.



Hybride, het combineren van elementen uit verschillende tijden, culturen, stijlen, is overal om ons heen: de hybride auto (benzine en elektriciteit), hybride kunstgras (gras en kunstgras), hybride warmtepomp (warmtepomp en cv-ketel) en hybride achtbaan (van hout en metaal). En dan nu naar het thema van dit tijdschrift: hybride werken en leren. Ook hier combineren we twee elementen: fysiek en online werken, thuiswerken en op kantoor werken, een online groep deelnemers en deelnemers die elkaar fysiek ontmoeten. Flexibel de locatie kiezen waar we aan het werk gaan, levert hybride werkvormen op. Een verandering die natuurlijk door corona is ingegeven, maar die zeker ook past in deze tijd van digitale mogelijkheden. Corona heeft deze beweging wel een enorme boost gegeven. Veel organisaties buigen zich momenteel over de vraag hoe dat hybride werken vorm te geven. Wat laten we leidend zijn? De beschikbare ruimtes, het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie of de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten?

“Werk is een teamsport, waarbij het gaat om samenwerken.”

- Kilian W. Wawoe

Hybride werken, tijdelijk of blijvend?

Een veelgehoorde vraag: is hybride werken blijvend of een tijdelijke trend? Uit onderzoek van het CBS (2021) komt dat de meeste bedrijven waar hybride kan worden gewerkt, verwacht deze mengvorm te blijven gebruiken. Als belangrijkste redenen om thuiswerken mogelijk te maken, noemen werkgevers vooral: de werk-privé



Sibrenne Wagenaar is werkzaam vanuit Ennuonline, waar zij zich al ruim 15 jaar bezighoudt met het ontwerpen van blended leertrajecten en technologische ontwikkelingen die interessant zijn voor leren en veranderen. Ze blogt op [ennuonline.com](https://www.ennuonline.com), is een van de initiatiefnemers van de LOSmakers community en lid van de redactie van TvOO.

balans die dan beter is (65 procent), om een aantrekkelijke werkgever te zijn (59 procent), geconcentreerder/efficiënter kunnen werken (55 procent), omdat werknemers het graag willen (54 procent), reistijd besparing (53 procent), duurzaamheid (39 procent) en kosten besparen (15 procent). Belangrijkste redenen om op locatie te werken voor bedrijven zijn: het ondersteunen van de sociale cohesie en cultuur in teams/bedrijven (71 procent), het mogelijk maken van fysieke samenwerking/overleg (71 procent), het feit dat innovatie en creatieve processen op locatie beter gaan (56 procent) en het feit dat processen niet op een andere locatie kunnen plaatsvinden (54 procent).

Blijvend lijkt het dus. Daarmee ligt het onderwerp bij velen op het bordje. Organisaties zoeken naar manieren om hybride werken handen en voeten te geven. Welke andere gewoontes zijn van belang? Wat doet het met goed leiderschap en onderling vertrouwen? Thuiswerken staat bij velen van ons voor werken met focus en weinig afleiding. Hoe zorgen we daarnaast ook voor toevallige informele communicatie tussen medewerkers?

In dit themanummer lees je verhalen van organisaties die stappen aan het zetten zijn. Wat betekent het hybride werken voor leiders, leiderschap, teamwerk en jonge professionals? Welke invloed heeft het op leren, ontwikkelen, creativiteit en innovatie? We belichten het thema vanuit drie invalshoeken:

1. Hybride werkomgevingen
2. Hybride leeromgevingen
3. Hybride bijeenkomsten.

Hybride werkomgevingen

De geesten zijn rijp, de bewijzen liggen op tafel. We kunnen onze organisaties nog veel meer op de menselijke maat vormgeven. Door uit te gaan van een hybride vorm. Hybride in de zin dat een gedeelte van het werk thuis en online plaatsvindt en een gedeelte van het werk op kantoor. Hybride in de zin dat een gedeelte van ons werk bestaat uit persoonlijke productiviteit en een gedeelte van ons werk ontstaat door elkaar te ontmoeten en in gesprek te zijn. Staan we dan nu voor de klus om te bedenken wie op welke dag naar kantoor komt? Alle auteurs in dit themanummer zullen daar 'nee' op antwoorden. Wel sluiten ze aan bij een uitspraak van Kilian W. Wawoe: "Het gaat bij werken niet om 'jij', maar om 'wij'. Werk is een teamsport,

waarbij het gaat om samenwerken. Het gaat niet om 'hoe vaak', maar om 'wat' je op kantoor komt doen. De kunst waar we nu voor staan is om te bedenken hoe we in een hybride setting als team goed kunnen functioneren."

Athora, een pensioen- en levensverzekeraar, vult het hybride werken in vanuit de combinatie van *Bricks, Bytes, Behaviour* en *Brand*. Ze richten de kantooromgeving anders in, zorgen voor ondersteunende IT-middelen en verleiden medewerkers tot ander gedrag. Veel medewerkers zijn enthousiast over hun nieuwverworven vrijheid om zelf moment en plek te bepalen.



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

Ze hebben ervaren dat ze veel efficiënter werken als ze niet steeds door collega's onderbroken worden. Er zijn echter ook werkzaamheden waar juist fysiek contact cruciaal is. Jeroen Busscher gaat hier in zijn bijdrage op in en benoemt dan met name momenten waarin creativiteit nodig is, vormen van gemeenschap en leren en ontwikkelen. In een hybride organisatie waar professionals autonoom werken en elkaar scherp houden op het nemen van verantwoordelijkheid komt leidinggeven in een ander daglicht te staan: hybride leiderschap. Hierover lees je zowel in de bijdrage van Jeroen Busscher als in een artikel van Jitske Kramer. Hoe geef je vertrouwen in een hybride setting? Hoe zorg je dat iedereen zich gezien, gehoord en veilig voelt? En hoe ga je als leidinggevende om met resultaat en controle? Ook beschrijft Jitske tips om toevallige informele communicatie te organiseren. Dan zoemen we heel graag eens in op leren en ontwikkelen. Welke invloed heeft het hybride werken op onze professionalisering?

*Flexibel de locatie kiezen
waar we aan het werk gaan,
levert hybride werkvormen op.*

Eefke Klok schrijft hierover vanuit haar perspectief als jonge professional. En ze is best kritisch op haar ik-werk-thuis-zo-lekker-efficiënt collega's. Zij vraagt zich af of we als professional nog wel voldoende uitgedaagd worden op emotioneel en intellectueel vlak. Leren we wel voldoende

nieuws? Worden we nog regelmatig door een gesprek op een bepaald denkspoor gezet? Moeten we nog eens onverwachts op iets puzzelen? Dat vele thuiswerken is nu comfortabel, maar wat doet dit op de lange termijn met onze ontwikkeling? Hybride werken vraagt ook om nieuwe vaardigheden als medewerker. Esther Jacobs deelt haar ervaringen als digitale nomad en in een korte video ga ik in gesprek met Mireille Beumer waarin we drie *best practices* van een hybride medewerker verkennen.

Hybride leeromgevingen

Een hybride leeromgeving is een manier om studenten te ondersteunen bij de ontwikkeling van beroepskennis en de verbinding te maken met wat ze op school en op de werkplek leren. Daardoor werken studenten met professionals uit de beroepspraktijk, docenten en werkplekbegeleiders.

In ons leven en werk worden de grenzen tussen fysiek en online ook steeds diffuser; de onlinewereld groeit met de dag. In dit snel uitdijende online universum ontstaan vele nieuwe leermogelijkheden. Bieke Schreurs, Frank Cornelissen en Martin Rehm beschrijven welke vormen van online leren voorkomen binnen organisaties, met aandacht voor het leren dat van nature gebeurt. Ze maken een onderverdeling tussen gepland en gestructureerd online leren, ad hoc en gestructureerd online leren, ad hoc leren in het wild en gestructureerd leren in het wild. Voor elke vorm van leren lees je belangrijke ontwerpprincipes om dit leren mogelijk te maken. In dit artikel bieden we een kompas om in dit leerlandschap te navigeren en de kansen voor leren te ontdekken.

Hybride (leer)bijeenkomsten

Als trainers en begeleiders van (leer)bijeenkomsten krijgen we ook te maken met hybride: een deel van de groep is online en een deel van de groep neemt fysiek deel. Hoe zorg je in die context voor verbinding en een goed gesprek? Welke technische oplossingen zijn te overwegen? En wat vraagt dit van jou als begeleider? Wat zijn daarbij goede werkvormen? Ook vind je in dit artikel een checklist om de juiste stappen te zetten naar een sprankelende hybride bijeenkomst.

Velen van ons hebben in de afgelopen tijd ervaringen opgedaan met online en hybride bijeenkomsten. Zo ook Marjon Margés en Sonja Wekema, zij kijken terug op een internationaal leiderschapsprogramma bestaande uit 48 online bijeenkomsten. Wat heeft daarin wel en niet gewerkt? En wat kunnen we meenemen naar de komende tijd? Of je nu één online deelnemer hebt of tien, dat heeft invloed op de wijze waarop je aan het werk gaat. In het artikel van Joitske Hulsebosch, Niels Seresia en Sibrenne Wagenaar lees je over drie vormen van hybride sessies met verschillende opstellingen qua technologie. Zij gaan uit van laagdrempelige technische hulpmiddelen. Wanneer kies je voor welke opstelling en wat vraagt elke opstelling van zowel de deelnemers als de begeleiders? Tot slot in een filmpje: Dick Krikke vertelt over zijn ervaringen met hybride werken tijdens de Summer University in de zomer van 2021.

We hebben zowel in vorm als inhoud in dit nummer voor een hybride vorm gekozen. Onze leer-, werk- en hybride bijeenkomsten zullen deze variaties behouden. Wellicht verdwijnt het woord hybride als we hier weer aan gewend zijn. ♦

Sibrenne Wagenaar en Willem Masman,
redactie TvOO

*Werk is een teamsport, waarbij
het gaat om samenwerken.
Het gaat niet om 'hoe vaak',
maar om 'wat' je
op kantoor komt doen.*

Referenties

- *Ondernemers verwachten dat hybride werken blijft.* (2021, 19 november). CBS. Geraadpleegd op 10 april 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/46/ondernemers-verwachten-dat-hybride-werken-blijft>
- *Tweederde bedrijven heeft al afspraken over het hybride werken.* (2021, 7 oktober). VNO-NCW. Geraadpleegd op 10 april 2022, van <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/tweederde-bedrijven-heeft-al-afspraken-over-het-hybride-werken>



Hybride leiderschap: helder, menselijk en improviserend

Auteur: **Jitske Kramer**

Zelden was het zo ingrijpend om leider te zijn. Naast alle morele dilemma's, financiële uitdagingen en ieders persoonlijke gevoelens tijdens deze pandemie, moeten er ook nog eens allerlei technische veranderingen op stel en sprong worden doorgevoerd. Onder druk wordt alles vloeibaar, zeggen ze. Dat is zo, maar hoe krijg je weer vastigheid in voortdurende bizarre tijden waarvan het einde nog lang niet in zicht is? En hoe houd je jezelf en je team heel? Door de coronacultuurshock worden we uitgedaagd vele wezenlijke veranderingen door te voeren, maar ook om onze manier van leiderschap om te gooien en samenwerkingsprocessen aan te passen. Dit artikel gaat over de impact die dit alles heeft op de manier van leidinggeven.

Een organisatie is een levend geheel

Organisaties zijn meer dan de optelsom van taken, targets en lijstjes. Het zijn levende gehelen van mensen vol met emoties, wensen, dromen, angsten en verlangens. Je bent bij elkaar om een bepaalde taak te volbrengen en een doel te behalen en in de crisisstand is daar op veel plekken logischerwijs op gefocust. Maar om samen ook op de lange termijn te excelleren, moeten mensen helderheid hebben over de opdracht en vertrouwen hebben in degenen met wie ze werken. Leiders moeten daarmee aandacht hebben voor de taken én de relaties, hybride of niet. Ik belicht een aantal thema's die bij hybride werken extra aandacht vragen.

Een aantal belangrijke open deuren

Goed leiderschap draait niet alleen om resultaten. Het gaat ook en vooral over werken met mensen. Door de fysieke afstand die we nu van elkaar moeten nemen in verband met social distancing, wat natuurlijk veel adequater physical distancing zou moeten heten, maakt dat we extra moeite moeten doen voor persoonlijk contact. Inhoudelijke leiders met minder goede menselijke kwaliteiten, hebben nu de grote uitdaging zich hierin snel te bewamen. Ook als je hier wel goed in bent, zul je extra je best moeten doen, omdat de kwaliteit van relaties nu onder druk staat.

Mensen hebben emoties

Mensen hebben grillen en emoties, zeker ten tijde van een pandemie. Mensen zijn emotionele, verhalende en tribale wezens, allen naarstig op zoek naar een veilige plek op de menselijke apenrots in de geborgenheid van anderen en de wetenschap dat ze als uniek wezen gezien

en gewaardeerd worden. Leiders zorgen ervoor dat de taken volbracht kunnen worden en dus ook dat de onderlinge relaties tussen mensen goed zijn.

Mensen willen vertrouwen

Vertrouwen krijgen begint met vertrouwen geven. En dat gaat het makkelijkste als we elkaar kunnen zien, horen en ruiken. Zodat we kunnen inschatten of de ander goed volk is, of ik al dan niet aangevallen of opgegeten word, of ik er leuke dingen mee kan doen, of ik de ander aankan als het erop aankomt en of ik in zijn of haar armen kan schuilen als het spannend wordt. Je vertrouwen leggen in mensen die je niet kent, die je nog nooit gezien hebt, vinden de meesten van ons moeilijk. Het wordt makkelijker als we weten waar die persoon vandaan komt, of we gemeenschappelijke vrienden hebben en wat het trackrecord is in manieren van werken en omgaan met lastige situaties. Daarom verdient onboorden van nieuwe mensen in een hybride organisatie extra aandacht.

Mensen willen vrijheid en verantwoordelijkheid

In hybride werkculturen kunnen we elkaar niet de hele tijd zien en moeten we er dus maar op vertrouwen dat de ander doet wat hij zegt en belooft. Iedereen heeft door het thuiswerken als vanzelf meer vrijheden, en daar horen ook duidelijke verantwoordelijkheden bij. Voor degene die eindverantwoordelijk is voor een proces, taak, cliënt, project, is het heel fijn zeker te weten dat iedereen die verantwoordelijkheden ook pakt, pas dan kun je loslaten en slaap je lekkerder. En de ander heeft op zijn beurt die vrijheid nodig om de verantwoordelijkheid ook echt zelf te kunnen pakken en dragen. Hoe? Goede

gesprekken waarin je met elkaar deelt wat eenieder nodig heeft om aan te pakken en los te laten. Dit geldt natuurlijk al jaren, maar wordt extra belangrijk bij werken op afstand.

Mensen willen veiligheid en status

Vergaderingen hebben niet meer de functie om te laten zien dat je hard werkt of hoe belangrijk je bent. Het informele gerommel valt weg, wat voor sommigen een verademing is en voor anderen juist lastig. Net als altijd, en zeker ook online, zijn veiligheid en status belangrijke aandachtspunten. Dit laatste gaat voor een belangrijk deel over de toegevoegde waarde die iemand ervaart. Beide vragen bij werken op afstand net dat beetje extra, omdat we dingen meer expliciet moeten maken dan anders. Zorg dus dat iedereen zich veilig en gezien en gehoord voelt, juist ook nu we elkaar minder offline en live kunnen treffen. Dit bereik je voor een belangrijk deel door aandacht voor de mens en heldere opdrachten, zodat mensen weten wat er van hen verwacht wordt en wanneer ze het goed doen. Zorg dat je elkaar in allerlei samenstellingen regelmatig ziet.

Focus op wat, niet hoe

In deze toch wel verwarrende en zoekende tijden is er een grote behoefte aan duidelijkheid, sturing en controle. De neiging in veel organisaties is om deze verantwoordelijkheid bij de leiders neer te leggen. Die dit vervolgens oppakken en, voor je het weet, te veel controle proberen te krijgen door op microniveau te sturen op taken en activiteiten van de verschillende medewerkers. Leiders werken zich dan het schompes om zicht te krijgen en zetten anderen aan het werk om allerlei staatjes

en rapporten van voortgang te maken. Leiders die te veel vragen naar bewijs en overzichten en takenlijstjes voeren de werkdruk in het team onnodig op en verspreiden bovendien een gevoel van wantrouwen. Focus je als leidinggevende op het 'wat' en minder op het 'hoe'. Ga na of het doel en de prioriteiten duidelijk zijn en laat je medewerkers vrij in hoe ze dit oppakken. Stuur op output en wees bereikbaar voor vragen, maar voorkom dat je in de weg staat. Faciliteer het proces, maar neem het niet over.

Wanneer je met iemand de slappe lach hebt gehad is het veel makkelijker om bij diegene aan te kloppen als je hulp nodig hebt.

Regelruimte en transparantie

Voorkom: 'Ik weet dat ook niet'. Zélf kunnen beslissen, zeker over het hoe, maakt thuiswerk een stuk gemakkelijker. Om zelfstandige keuzes te maken zijn transparantie en goede verslaglegging essentieel. Ik hoor op dit moment veel leiders die met hun team niet verder kunnen, omdat zij geen eigen beslissingen kunnen of mogen nemen. Regel met elkaar heldere kaders waarbinnen iedereen mag en kan bewegen. Zelfsturende, of zelforganiserende, teams lijken

in dit opzicht in het voordeel te zijn. Hiërarchische en meer verkokerde bedrijven waar de besluitvorming al stroperig was, hebben op dit punt nu echt stappen te maken.

Menselijk leiderschap: verbinding, trots en teamgevoel

Om met een mooi, oud spreekwoord te beginnen: Uit het oog, uit het hart. Dat kunnen we dus niet laten gebeuren. Wat ik zie, is dat als de relaties goed waren, ze nu tijdens deze coronacultuurshock goed blijven. En als ze slecht waren, worden ze slechter. Alle patronen lijken nu te worden uitvergroot. Kijk maar naar je situatie thuis; alle dingen die je fantastisch vindt aan je partner worden nu nog leuker en de stomme dingen nog irriteranter. Wat we nodig hebben is de moed om problemen te blijven oplossen en om openingen te vinden, zodat we op elkaar kunnen blijven bouwen en elkaar niet afbreken. Dit vraagt empathie en inlevingsvermogen om geïnteresseerd in elkaar te blijven en de trots te blijven voelen om tot de organisatie te behoren. Doordat dit nu minder spontaan kan gebeuren als we elkaar op de gang tegenkomen, moeten we deze informele spontane en belangrijke contacten organiseren en enigszins formaliseren. Dat kan iedereen natuurlijk initiëren, maar de ogen zijn hierbij wel gericht op de leidinggevenden.

Toevallige informele communicatie organiseren

Als je samen in één ruimte zit, communiceer je ongemerkt meer dan je denkt. Kleine non-verbale signalen, kuchjes en terloopse opmerkingen kunnen boekdelen spreken. Vertrouwen, verbinding en loyaliteit ontstaan in deze informele

contacten, we kunnen niet zonder. Het is in deze ruimte dat vriendschappen ontstaan. Wanneer je met iemand de slappe lach hebt gehad is het veel makkelijk om bij diegene aan te kloppen als je hulp nodig hebt. In het thuiswerken gaat dit informele contact verloren en moet je hier extra je best voor doen. Op kantoor maak je tijd vrij voor koffiedrinken, neem je af en toe de lift en val je in onverwachtse gesprekken. Online moet je deze organisatorische serendipiteit een handje helpen. Niet als een extraatje, maar als wezenlijk onderdeel van een werkdag, zodat we niet van elkaar en de organisatie vervreemden.

Organisatievibe, onze trots, levend houden

De zorg die ik de afgelopen weken van verschillende organisaties heb gehoord is: hoe houden we de organisatievibe levend, hoe behouden we onze trots? Ik hoorde een manager verzuchten dat hij zich nu pas realiseert hoeveel van zijn identiteit en status hij ophangt aan 'het in pak afreizen naar de Zuidas'. Een CEO vroeg me: "Wat is onze organisatiecultuur nog als we geen fysieke gezamenlijke plek meer hebben?" Op de plekken waar mensen al maanden niet fysiek met elkaar hebben kunnen samenwerken, worden de onderlinge relaties zwakker en is het lastiger feeling te houden met wat er allemaal in de verschillende teams en afdelingen gebeurt. Zoals een directeur mij zei: "Mijn directiesecretaresse was normaal degene die van alles en iedereen wist. Zij verzuchtte vandaag tegen me dat ik de enige ben die zij het afgelopen halfjaar via een scherm heeft gezien." Niet alleen eenzaam voor de secretaresse, maar ook funest voor de onderlinge binding. Ik zeg vaak 'een tribe, een organisatie, is zo sterk

als de onderlinge relaties sterk zijn'. Denk dus ook na over manieren waarop je de lijntjes tussen de teamleden, projectgroepen en afdelingen warm kunt houden.

Kwetsbaarheid in thuisituatie: armoede, eenzaamheid en huiselijk geweld

Directer vertaald naar de onderlinge relaties in je team, is het goed te beseffen dat allerlei vormen van kwetsbaarheid ook bij jouw teamleden kunnen spelen. In de vele berichten die ik heb mogen ontvangen op social media over de vragen die ik heb gesteld over werken in deze coronatijd, zaten ook een aantal hartenkreten. Over jongvolwassenen die nog thuis wonen en die zo streng worden opgevoed dat werk eigenlijk de enige kans is om mensen buiten de familiekring te ontmoeten en die zich nu opgesloten voelen in een huis met strenge ouders en vol spanningen. Over mensen die te maken hebben met huiselijk geweld en bij elke meeting met spanning aftellen tot het tijd is in de hoop dat de bom in huis niet voortijdig barst en collega's iets van een ruzie of agressief gedrag meekrijgen. Veel schaamte. Of een vrijgezel met een intense kinderwens die nu de kans op het vinden van een partner somber inziet en de muren van haar starterswoning op haar af ziet komen.

Mentale fitheid: motivatie en optimisme

Een vraag die ik veel hoor is hoe we mensen gemotiveerd kunnen houden in deze eindeloze tijd met lockdowns waarvan we niet weten hoe lang die gaan duren. Naast alles wat ik hier al heb beschreven, is het belangrijk je bewust te zijn van welke taal je spreekt deze tijd. Voor nu wil ik daar vooral over zeggen dat praten in termen van mogelijkheden meer energie geeft dan onmogelijkheden. Niet vanuit

een tjakka!-positief-peptalk-gedoe, maar vanuit realisme van de huidige situatie kansen benutten en mogelijkheden creëren. Daarnaast zijn structuur en afwisseling erg belangrijk voor de mentale gezondheid.

Als de ene dag vormloos overvloeit in de andere, dan rijgen de dagen zich aan elkaar in weken en kan het lastig zijn de motivatie hoog te houden. Zeker in combinatie met weinig vooruitzicht op een einde van de situatie, iets waar veel studenten tegenaan schijnen te lopen. Het gaat over de herhaling van activiteiten die niet elke keer exact hetzelfde zijn, maar wel structuur bieden. Bijvoorbeeld: de vergadering is elke woensdag, de reis ernaartoe is ongeveer hetzelfde, maar er gebeurt elke keer net iets anders. De collega's zijn hetzelfde, maar de verhalen wisselen. Als we te veel eentonigheid ervaren, raken de meeste mensen langzaamaan minder gemotiveerd. Online werken wordt voor je het weet eentoniger.

Fysieke fitheid: lichamelijke klachten

Uit onderzoek van de vakbond CNV onder 2.600 thuiswerkende leden, blijkt dat maar liefst 41 procent van de thuiswerkers vaker last heeft van fysieke klachten dan voorheen. Meer fysiobezoeken, veel schouder-, nek-, arm- en rugklachten door geïmproviseerde werkplekken aan keukentafels en op slaapkamers. En lange uren met weinig beweging. Het is in dit kader extra belangrijk om mensen te stimuleren om naar buiten te gaan en in beweging te blijven.

Improviserend leiderschap: voortdurend inspelen op veranderingen

Hybride leiderschap is ook in een niet-COVID-19-wereld al een dynamisch geheel van afwegingen en contacten, doordat tijd

en ruimte variabelen zijn in de processen van samenwerking. Nu komen daar nog eens extra morele dilemma's bij die voortvloeien uit de coronamaatregelen die bij elke persconferentie weer kunnen veranderen. Natuurlijk moet je werken vanuit een visie, en tegelijkertijd voortdurend meebewegen op de golven van deze pandemie. Dit vraagt veel flexibiliteit in de uitvoering van allerlei taken en processen. Van jou als leidinggevende, maar ook van iedereen in de organisatie en alle klanten en cliënten. En je hebt te maken met vele meningen, ideeën, wensen en angsten. Het is de kunst om met al deze impulsen zonder vooropgezet plan gedegen improviserend nieuwe wegen te vinden. Niet zomaar iets doen, maar elkaar samen naar nieuwe hoogtes stuwen, met de energie van een goede jamsessie.

Vergeet jezelf niet

Dit alles vraagt veel vitaliteit en veerkracht van iedereen en van leiders in het bijzonder. Telkens zoeken waar in de crisisstand snelle beslissingen te nemen, en waar duurzame transformatieve gesprekken te organiseren om veranderingen voor de lange termijn te realiseren. Het vraagt geduld met jezelf, het

accepteren dat veranderingen niet in één dag gerealiseerd zijn en dat leren energie kan geven, maar ook energie kost. Tempo wisselt voortdurend, lastige keuzes blijven voorbijkomen. Kunst is om trouw te blijven aan jezelf. Wees eerlijk over je mindere dagen, op z'n minst naar jezelf toe. Deel je verhaal en zorgen. Zorg goed voor jezelf, alleen dan kun je er ook voor anderen zijn. Sta af en toe eens stil bij de stilte. En voed je met literatuur, kunst, muziek en verhalen die jou energie en inspiratie geven. Maak een wandeling met een goede vriend, raak je geliefde liefdevol aan, bak een taart, ga sporten en doe gek met je kinderen. Of doe al het andere wat coronaproof mogelijk is. Maar wees tegelijk niet te streng voor jezelf en anderen in deze tijd. Dit is geen tijd voor perfectie op alle fronten. Dit is niet gewoon even een reorganisatie, of een verandertrajectje. Dit is een wereldwijde pandemie, waarvan we niet weten hoelang die nog gaat duren. Adem in en adem uit. Het is wat het is.

De tekst van dit artikel is gebaseerd op het boek *Werk heeft het gebouw verlaten* dat in oktober 2020 verscheen. ♦



Jitske Kramer is corporate antropoloog en reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Zij neemt je in haar verhalen mee op een boeiende reis naar menselijke vraagstukken en oplossingen. Om de slagkracht en resultaten van organisaties te verbeteren (en de wereld gewoon een beetje mooier te maken).

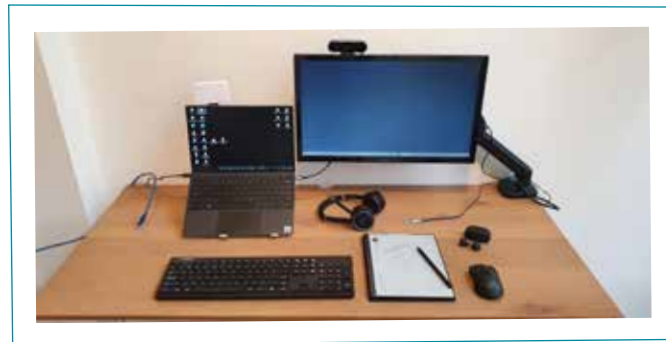
Even zoomen met... Guus van Deelen

In een themanummer over het hybride werken mag een hybride artikel niet ontbreken. Sibrenne Wagenaar ging met drie professionals in gesprek over hun ervaringen met hybride werken: Guus van Deelen, Dick Krikke en Mireille Beumer. De uitwerking is geen geschreven tekst, maar een korte video.



Guus van Deelen is zelfstandig HRD-professional (guusvandeelen.nl) en (interim) manager. Hij laat zijn ultieme thuiswerkuitrusting zien. Naast een goede laptop en een vaste kabel, heeft hij nagedacht over goed geluid en fijne verlichting. Luister mee:

https://youtu.be/p_xP3EAWLwM





Hybride leersessies: wat werkt en wat niet?

Auteurs: **Sibrenne Wagenaar & Niels Seresia & Joitske Hulsebosch**

Stel je een hybride sessie voor: een deel van de groep is fysiek bij elkaar en een deel doet online mee. De online deelnemers staan op een beamerscherf groter in beeld te zien dan ze in werkelijkheid zijn. Andersom zien zij de zaal redelijk goed. Buddy's tussen mensen in de zaal en online hebben contact via WhatsApp. Een deel van de sessie werkt de onlinegroep met elkaar en de mensen in de zaal. Een internationale spreker sluit een uurtje aan, dat geeft veel inspiratie. Hier heeft de onlinegroep een voordeeltje, want ze kan heel gemakkelijk met de spreker in gesprek of een vraag in de chat stellen.

Dit is een voorbeeld van de manier waarop het werken in een hybride sessie kan gaan. In de huidige tijden zien we een toename van hybride sessies (een interactieve vergadering, training of workshop). Handig voor mensen in quarantaine of mensen die niet willen reizen. Het proces kan doorgaan. Hybride heeft fijne kanten en biedt voordelen en tegelijkertijd stelt het ons voor flinke uitdagingen. Het vraagt behoorlijk wat van de facilitator om een goede groepsdynamiek en interactie te realiseren. Een hybride sessie vereist zorgvuldig voorbereiden en nieuwe vaardigheden en kennis. Het is een uitdaging om iedereen te betrekken, samen te laten werken en ruimte te geven. Het vraagt ook om tolerantie van zowel de online als de fysieke groep.

In dit artikel beschrijven we drie vormen van hybride sessies met verschillende opstellingen qua technologie. We gaan daarbij uit van laagdrempelige technische hulpmiddelen, zoals een camera in je laptop of een losse webcam, een speakerphone en een beamerschermb. Wanneer kies je welke opstelling? En we beschrijven een paar goed bruikbare werkvormen. We hopen dat dit facilitators handvatten geeft. Wie laat je op welke manier met elkaar communiceren? Hoe oogst je de opbrengst van een sessie? Er bestaat geen blauwdruk of een 'zo-moet-het'-lijstje voor hybride sessies. Het vraagt om uitproberen en spelen met verschillende elementen: beeld, geluid en werkvormen.

Drie verschillende opstellingen bij een hybride sessie

Wanneer je interactief werkt met een groep is het belangrijk dat alle deelnemers zich gehoord en betrokken voelen. Bij een

hybride sessie is dit vooral een uitdaging voor de onlinegroep. Zij kunnen het gevoel hebben op de tweede plaats te komen. Maar ook van mensen in de zaal vraag je meer als zij bijvoorbeeld naar de online's op het scherm moeten kijken of niet teveel lawaai mogen maken.

Als facilitator heb je een belangrijke rol in het creëren van zoveel mogelijk gevoel van gelijkwaardigheid. Wat hier bijvoorbeeld bij helpt, is met twee begeleiders faciliteren: een begeleider werkt live en de ander online. Of je geeft deelnemers bepaalde rollen om jezelf als begeleider te ontlasten van een continue spagaat. Er zijn verschillende vormen van hybride sessies mogelijk. We bespreken drie verschillende vormen en vergelijken ze, zodat je zelf een keuze kunt maken welke opstelling past bij jouw sessie:

- Vorm 1: Zet de online groep op de beamer.
- Vorm 2: Maak gebruik van 'laptophoofden'.
- Vorm 3: Alle deelnemers (zowel online als fysiek) loggen in op een eigen laptop.

Vorm 1:

Zet de online groep op de beamer

Heb je een flink aantal deelnemers die online meedoen? Dan kun je de online deelnemers uitnodigen via Teams, Zoom of andere videoprogramma's. Vervolgens breng je ze in de fysieke ruimte in beeld met een beamer.

Denk na over de wijze waarop je de zaal inricht. Je wilt dat er verbinding ontstaat tussen de fysieke en online deelnemers, wat betekent dat ze elkaar goed moeten kunnen zien. Je wilt ook dat de fysieke



deelnemers contact met elkaar hebben en niet de hele tijd naar een beamerschermbekijken. Een opstelling waarbij de fysieke deelnemers in groepjes zitten, kan goed werken.

Hybride heeft fijne kanten en biedt voordelen en tegelijkertijd stelt het ons voor flinke uitdagingen.

Goed geluid is belangrijk, belangrijker zelfs dan beeld. Dit vraagt zorgvuldig testen in de ruimte waar je gaat werken. Misschien heb je op een paar plekken in de ruimte een speakerphone nodig. Bij een flink grote groep kun je overwegen om een specifieke plek in de ruimte (een sprekerspodium) te maken waar een microfoon staat en waar jij als facilitator of een deelnemer gaat staan bij een plenaire werkvorm.

In deze vorm is het heel fijn om een facilitator online te hebben en een facilitator voor de fysieke groep. Dan kun je beide groepen goed aandacht geven. Hoe kun je werken binnen deze vorm?

- Iemand geeft een presentatie. Dit kan vanuit de online en de fysieke locatie.
- Je laat zowel de online als de fysieke groepen aan iets werken, wellicht in weer kleinere groepen opgesplitst. Elke groep krijgt vervolgens 1 minuut spreektijd om plenair terug te koppelen.
- Je laat deelnemers even bidden met elkaar. De online groep splits je vlot op in groepjes van twee. Je vraagt vervolgens als facilitator een paar deelnemers iets te vertellen. De online groep kan ook de chat gebruiken.

Tip: Neem de tijd om deelnemers te laten zien waar ze werken, concreet door met de camera de ruimte te laten zien. Dat creëert sfeer en verbinding.



Vorm 2:

Maak gebruik van 'laptophoofden'

Regelmatig hebben wij zelf een deelnemer in een leergang die in het buitenland of quarantaine zit en toch graag meedoet in een sessie. Wat we dan doen, is een 'laptophoofd' maken: de deelnemer is dan gepersonifieerd door een laptop. Fijn is dat er weinig speciale technologie nodig is: één tot een paar extra laptops is voldoende.

Hoe kun je aan het werk met deze vorm? Onlangs hadden we een groep van 15 deelnemers op locatie en één deelnemer in het buitenland: Lucia. Lucia kreeg een plek op tafel via een laptop. Met een andere laptop breng je de fysieke ruimte in beeld, zodat Lucia ook een beeld van haar mededeelnemers heeft. Bij groepswork nam iemand haar mee. Regelmatig checkte iemand bij haar of het geluid nog goed was. Lucia betrekken werd een gezamenlijke verantwoordelijkheid. We hadden ervoor kunnen kiezen om een fysiek aanwezige deelnemer als maatje te koppelen aan Lucia. Dan weet je als facilitator zeker dat er voor de online deelnemer gezorgd wordt.

Het maken van een 'laptophoofd' leent zich goed voor een beperkte groep online deelnemers. Je moet tenslotte voor elke online deelnemer een laptop regelen. Ook past het bij werken met een kleine groep. Dan is het voor de online deelnemer goed mogelijk om echt mee te doen, in gesprekken aan te vullen, vragen te stellen en samen te werken met anderen. Wil je bijvoorbeeld online interview doen met een groepje van zes tot acht en één of twee deelnemers kunnen niet fysiek aanwezig zijn? Met deze vorm kun je zeker ook die intiemere sfeer creëren die mensen uitnodigt om vrij te denken en zich kwetsbaar op te stellen.

Tip: heb je drie mensen op een laptop, zet ze dan ieder in een break-outroom of andere meeting zodat het geluid niet gaat zingen.

Vorm 3 : Alle deelnemers (zowel online als fysiek) loggen in op een eigen laptop
Bij deze derde vorm loggen alle deelnemers online in, zowel de fysiek aanwezige als de online aanwezige deelnemers. Dit betekent dat alle fysieke deelnemers een laptop voor zich hebben. Je creëert zo een setting waarbij je allemaal in dezelfde online omgeving werkt. Ook hier is het voordeel dat je weinig extra technische hulpmiddelen nodig hebt. Wat zijn andere voordelen?

- Met een kleine groep creëer je zo een wat intiemere sfeer dan wanneer je de online deelnemers op een groot beamerscherf zichtbaar maakt. Dit begint misschien al bij het feit dat iedereen individueel online in beeld is.
- Heb je een gezamenlijke werkplek in een tool als Miro of Padlet, dan kan iedereen daar via zijn of haar eigen laptop in werken. Ook de chat in de

webinaromgeving is voor iedereen zichtbaar en toegankelijk.

- Als je een online spreker hebt, dan kan deze vorm bijdragen aan een gelijkwaardige situatie: iedereen kan met de spreker contact hebben.
- Werk je in een vergadersetting met notulen en andere digitale documenten, dan kan deze vorm ook goed passen: iedereen heeft via zijn of haar eigen laptop de stukken bij de hand.

Hoe kan het werken? In een bijeenkomst is iedereen ingelogd en de deelnemers in de fysieke ruimte hebben hun speaker op *mute*. Iedereen is even groot te zien via de webcam. Het is ook helder wie aan het spreken is. Wil je in groepjes brainstormen, dan kan de facilitator de deelnemers in break-outs zetten. Belangrijk is wel dat de deelnemers in de fysieke ruimte dan verplaatsen naar een eigen groepsruimte.

Bij deze vorm is het cruciaal dat je goede afspraken maakt over de wijze waarop je elkaar afwisselt in het gesprek. Op het moment dat bij twee of meer laptops het geluid aanstaat, krijg je een echo en gaat het geluid zingen in de ruimte. En wat speelt is dat het verleidelijk kan zijn voor deelnemers om tussendoor even dat ene mailtje te beantwoorden. Deze vorm is minder geschikt voor heel actieve werkvormen waarbij deelnemers rondlopen, groepjes vormen, weer samenkomen, doordat alle deelnemers in de fysieke ruimte voortdurend hun laptop mee moeten nemen. Wel kan deze vorm heel goed werken voor een deel van een sessie. Even dat grote beamerscherf uit en in kleinere groepen aan het werk.

Tip: Het is het heel belangrijk om op geluid te letten. Als de fysieke deelnemers tegelijkertijd het geluid aanzetten en dicht bij elkaar zitten, dan gaat het geluid zingen.

	Aantal online/offline deelnemers	Werkdynamiek	Techniek	Moeilijkheidsgraad voor facilitator	Moeilijkheidsgraad voor deelnemers
Vorm 1: Online groep op beamer	Dit kan goed met een grote groep online	Training, vergadering	Vanaf 8 deelnemers best gebruikmaken van podium	Vraagt veel aandacht voor beide groepen, werkt fijn met 2 facilitators	Aandacht verdelen tussen zaal en scherm
Vorm 2: Laptoophoofd	Tot maximaal 3 online	Persoonlijkere sessies bijvoorbeeld intervisie of teambuilding	Een laptop per 'hoofd'	Makkelijk	Makkelijk
Vorm 3: Alle deelnemers loggen in online	Groep tot zo'n 12 deelnemers totaal	In groepjes aan het werk/ vergadering	Iedere deelnemer een laptop	Redelijk makkelijk, Let op: geluid rondzingen!	Uitdaging om niet te gaan multitasken op je laptop

Wanneer kies je welke vorm?

Welke werkvormen zet je in?

Waarschijnlijk heb je zelf een groot scala aan werkvormen in je rugzak en de meeste kun je ook gebruiken in een hybride setting. Het vraagt echter wel doordenken van deze werkvorm. Hierbij een aantal tips.

Polls en brainstorm: een online werkplek zorgt voor een gelijk speelveld

Polls en brainstormen werken heel goed in een hybride setting. Als je gebruikmaakt van online polls (denk aan Mentimeter) of online brainstorm (Padlet, Miro of Mural) creëer je een gelijk speelveld voor mensen in de zaal en online. Stimuleer mensen in de zaal gebruik te maken van hun smartphone, anders zitten ze nog veel tijd achter de laptop.

Dialoog en discussie: spreek af hoe mensen een vraag kunnen stellen

Bij interactie hoort een goede dialoog of discussie. Vooral online deelnemers kunnen soms een drempel ervaren om aan te sluiten in een gesprek. Om die drempel te verlagen helpt het om afspraken te maken over hoe je een vraag kunt inbrengen. Je kunt bijvoorbeeld afspreken om de chat te gebruiken in de webinaromgeving die je gebruikt, maar een WhatsAppkanaal is ook mogelijk. Daarmee creëer je een gezamenlijk chatkanaal. Of spreek af dat zowel mensen in de zaal als online een (virtuele) hand opsteken als ze wat willen zeggen. Wel kan dit weer de spontaniteit van een gesprek in de weg staan. Als juist die spontaniteit belangrijk is, kun je er ook voor kiezen om de online deelnemers met elkaar in gesprek te laten gaan en de fysieke deelnemers hebben dan een eigen gesprek. Daarna creëer je een moment om de opbrengsten te delen.

Werken in groepjes: kies voor gescheiden of gemengde groepjes

Wil je deelnemers laten werken in groepjes, dan kun je kiezen voor onliners en mensen in de zaal apart van elkaar laten werken of juist mengen. Een gescheiden opdracht kan rust geven: even is het niet nodig om de deelnemers in de 'andere' context te volgen. Het geeft wel minder groepsgevoel. Zet dan in je programma ergens anders een werkvorm in waarbij je juist de online mensen koppelt aan mensen in de zaal. En misschien even niet achter het scherm: een bel-wandel-date kan heel prettig en verbindend zijn.

Check-ins: check regelmatig bij deelnemers hoe het gaat

Besteed aandacht aan het proces. Hoe werkt de bijeenkomst voor iedereen? Voel je je onderdeel van de groep? Ben je betrokken? Zo nee, wat kun je doen om hier iets in te veranderen? Neem af en toe een moment om te polsen hoe het gaat in de hybride setting. Stel de vraag zowel aan de fysieke als aan de online deelnemers. Beide groepen hebben zo hun uitdagingen om op een prettige manier te participeren in de sessie. Je hoeft als facilitator niet alleen verantwoordelijk te zijn voor het reilen en zeilen. Doe een beroep op de groep.

Een aantal tips voor een goede voorbereiding

- Kun je samen faciliteren? Een hybride setting doet een behoorlijk beroep op je aandacht en focus. Hoe verdeel je de aandacht en betrek je de online groep goed? Het is fijn als je de mogelijkheid hebt om samen met iemand te begeleiden.
- Een goed en gedetailleerd draaiboek is het halve werk. Dat geldt voor veel

van ons werk als coach en begeleider, maar wellicht nog meer voor een hybride sessie. Wie is wanneer in de lead, hoelang laat je iets doorlopen, hoe zorg je voor rust in de sessie, welke groepsvormen gebruik je, wie werkt wanneer met wie en hoe doe je dat technisch, hoe oogst je de opbrengst, enzovoort.

- Hoe ga je om met een fysieke bijeenkomst die op het laatste moment hybride moet? Een goed draaiboek maken lukt als je van tevoren weet dat de sessie hybride zal zijn. Regelmatig zal de situatie zich voordoen dat we ad hoc horen dat één of een paar deelnemers online aansluiten. Wat is dan een opstelling die je vlot kunt toepassen? Misschien hanteer je bepaalde grenzen? Je moet daarin zelf je professionele afwegingen leren te maken.
- Test altijd de techniek. Een belangrijk onderdeel waar je als begeleider

vertrouwen in moet hebben dat je die enigszins in de vingers hebt. Testen, testen. Daarbij is onze ervaring dat je vaak met eenvoudige techniek al aardig uit de voeten kunt. Maar dan nog scheelt het als je het een aantal keren gedaan hebt en in de vingers hebt. Dan kun je je weer op de inhoud en de deelnemers richten!

We hebben drie vormen voor hybride werken beschreven met tips om een passende keuze te maken voor jouw bijeenkomst. Er zijn vast en zeker meer hybride vormen te bedenken, denk aan het livestreamen van een conferentie. Een blauwdruk voor de beste setting is er niet, maar werkende principes en aanpakken krijgen we steeds beter met elkaar in beeld. Hoe vaker je het doet, hoe meer je er gevoel voor krijgt wat werkt. Hopelijk hebben we je met dit artikel kunnen stimuleren om mee te doen in het experimenteren en uitproberen, als trainer en facilitator én als deelnemer. ♦



Sibrenne Wagenaar, redactie TvOO (zie beschrijving op pagina 8)

Niels Seresia is adviseur bij Kessels & Smit. Met aandacht voor verbinding en connectie begeleidt hij groepen om leren en verandering optimaal te laten verlopen. Hierbij heeft hij oog voor de online mogelijkheden. Hij heeft tien jaar ervaring als learning en development coördinator met aandacht voor blended leertrajecten en toepassing hiervan op de werkvloer.

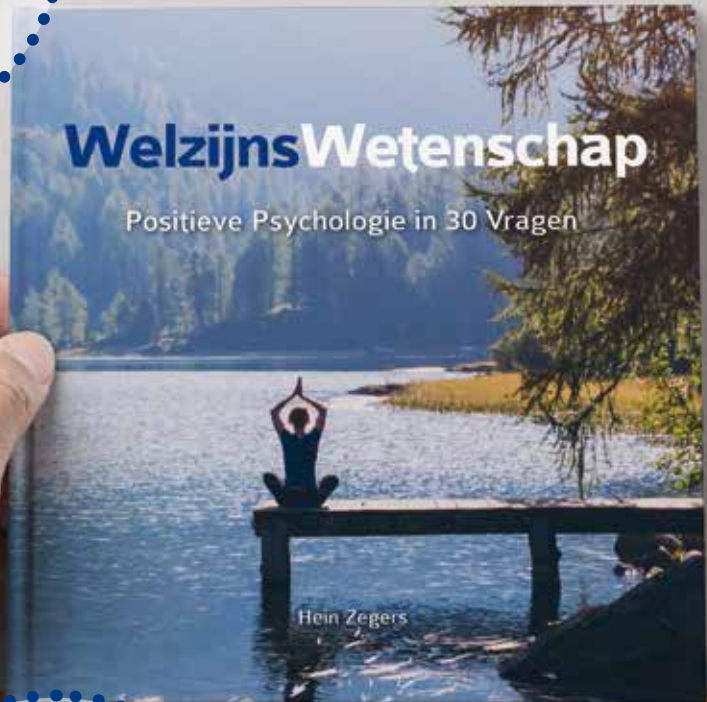


Joitske Hulsebosch werkt samen met Sibrenne in Ennuonline. Ze heeft de introductie van internet compleet gemist toen ze in Mali werkte, maar nu wel ingehaald. Het internet met alle platform en tools is voor haar een speeltuin van nieuwe mogelijkheden om leer- en veranderprocessen te ondersteunen. Ze maakt anderen graag enthousiast voor deze kansen.

Wat maakt
ons
gelukkig?

Wat doet
mensen
groeien?

Wat geeft
ons
leven zin?



€ 14,50

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

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

Praktijkcase

Gamechangers in opvattingen over werk

Auteurs: **Jan Vriens & Sandra Baltissen**

Verzekeraar Athora greep corona aan om echt hybride te gaan werken. Toen de kantoren door de versoepelingen weer open konden, wilden we niet zoals vanouds terug naar kantoor. We besloten de ervaringen van de coronajaren te verzilveren. Binnen Athora vullen we hybride werken in met de vier B's: *Bricks, Bytes, Behaviour* en *Brand*. Welke aanpak we daarbij hanteren en hoe we medewerkers verleiden tot andere werkgewoontes, lees je in dit artikel. Flexibiliteit en mentale verandering zijn daarbij de sleutelwoorden.



Wat verstaan we onder hybride werken?

Sinds 2009 kenden we als organisatie al Het Nieuwe Werken. Daarin was de vaste werkplek ingewisseld voor de mogelijkheid om vanuit huis te werken, ondersteund door HR-regelgeving en IT-tooling. We waren dus al wat gewend toen in 2020 ineens iedereen thuis moest werken. Vanaf dag één konden alle toen nog ruim 2000 medewerkers volledig thuiswerken. De eerste maanden van de coronapandemie hebben we ingespeeld op de behoeften van leidinggevenden en verzorgden we workshops Leidinggeven op afstand. Het belangrijkste daarin was aandacht voor een-op-een-gesprekken en hoe je verbinding houdt binnen het team. Met tips als: zorg voor een goede, persoonlijke check-in, neem ruimte voor contact zonder inhoud, maak opnieuw afspraken over de onderlinge communicatie en erken dat het wennen eenmaal tijd nodig heeft.

Al een paar maanden na de start van de coronapandemie beseften we dat het plotseling en grootscheepse thuiswerken een gamechanger was in ieders opvattingen over werk en niet iets tijdelijks. Kylian Wawoe zag het als het grootste HR-experiment ooit. We wilden het positieve van thuiswerken vasthouden en hebben daarom een projectgroep gevormd. We benaderden hybride werken daarbij vanuit het samenspel tussen Bricks, Behaviour, Bytes en Brand, de vier B's. Dus vanuit de verschillende disciplines Facilitair, IT, HR en communicatie: de kantooromgeving richtten we anders in, we verleidden medewerkers tot ander gedrag en we zorgden voor de ondersteunende IT-middelen. En

Over Athora

Athora Netherlands heeft een geschiedenis van meer dan honderd jaar als pensioen- en levensverzekeraar, met de merken Zwitserleven en Reaal. De verzekeraar focust puur op inkomen voor later. Als specialist in pensioenen en duurzaam beleggen biedt het bedrijf haar klanten het best mogelijke rendement uit elke euro die klanten hun toevertrouwen. Bij Athora Netherlands werken 1300 mensen.

communicatie was daarbij de sleutel, waarbij Brand ook staat voor wat we als bedrijf willen uitstralen.

We geloven dat hybride werken zorgt voor vitale medewerkers die het vertrouwen en de verantwoordelijkheid hebben om hun werk te doen, waarvan zij weten hoe ze dat het beste kunnen doen en organiseren. Dit draagt bij aan zowel werkgeluk als het realiseren van onze bedrijfsdoelstelling en ambities. Wat we te bieden hebben, is ook een vorm van *employer branding*: het maakt ons een aantrekkelijke, eigentijdse werkgever. Hierdoor hebben we een grotere talentpool voor werving.

Wat was onze aanpak?

In de eerste weken thuiswerken was iedereen blij dat het werk 'gewoon' doorging en misten we vooral het contact met de collega's. Gaandeweg kwam er gewenning en berusting: het gemis werd vertrouwder maar ook dieper. "Konden we maar weer samenwerken op kantoor," was de verzuchting. Maar onze behoefte was niet meer dezelfde. Sommige collega's vonden

het wel prima en zagen zich helemaal niet meer op kantoor werken. Vanuit de organisatie wilden we een perspectief bieden aan medewerkers. De inmiddels gevormde projectgroep ging in gesprek met de *executive board* en samen kwamen we tot de opdracht: Vul het werken binnen Athora in alsof je het helemaal opnieuw kunt bedenken maar wel binnen de bestaande budgetten. Dus vooral vanuit de bedoeling en zonder de opgebouwde gewoontes en tradities. Dat was een uitdaging: op inhoud was alles mogelijk zolang het geen extra geld kostte. Werk kan thuis, dichtbij huis en op kantoor. In de eerste fase – *Back Together* – hebben we ons vooral gericht op het samen werken vanuit huis en op kantoor. In de tweede fase – *optimalisatie hybride werken* – onderzochten we de behoefte van medewerkers om op abonnementsvorm een werkruimte in de buurt te gebruiken en de financiële impact ervan.

Hybride werken moest natuurlijk passen bij de cultuur van onze organisatie. Al vanaf Het Nieuwe Werken vormen eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en ruimte voor keuzes de basis. We hebben daarop voortgebouwd en gekozen voor een *principle based* aanpak: werken met principes in plaats van regels. De principes in hybride werken gelden voor iedereen, waarbij teams en medewerkers zelf afspreken hoe ze de principes toepassen. We kennen dus geen regels die voorschrijven hoeveel dagen je naar kantoor komt of thuis werkt. Verderop in het artikel gaan we dieper in op deze principes.

Voor de communicatie hebben we gezocht naar een pakkende naam. We wilden wegblijven van HNW 2.0 of activiteitgerelateerd werken en hybride

werken. Vandaar dat we gekozen hebben voor een acroniem: PASS. PASS staat voor *Pick A Smart Site, Pick A Smart Spot, Pick A Smart Solution, ...* Het acroniem staat voor de kern van wat we willen uitdragen, namelijk dat het hybride werken draait om slimme of bewuste keuzes maken over waar en hoe je je werk organiseert. We gebruiken PASS nu als naam voor het nieuwe concept, in de bewegwijzering binnen de panden en bijvoorbeeld in KOMPASS, onze principes.

We benaderen hybride werken vanuit het samenspel tussen Bricks, Behaviour, Bytes en Brand, de vier B's.

In lijn met de agile-methodiek hebben we onze ideeën gevormd en getoetst in *design sprints* van een week elk: we hebben steeds behoeften opgehaald bij medewerkers. Voorbeelden zijn het verbeteren van de vergadermiddelen, andere inrichting van de kantoorpanden en een app waarin je kunt zien waar je collega's zijn. We hebben in die week meteen een prototype van een oplossing gemaakt en getest. En dat daarna weer teruggekoppeld aan de focusgroep, om vervolgens de initiatieven concreet uit te werken.

Toewerkend naar het moment dat we elkaar weer vaker op kantoor mochten ontmoeten, hebben we acht eerste initiatieven op deze manier uitgewerkt. Daarmee zijn we echter niet klaar; we zullen gaan ervaren hoe PASS in de praktijk uitpakt. We blijven daarom feedback ophalen, monitoren en evalueren. Op basis van al die informatie houden we

een *backlog* van vervolgstappen bij, die doorlopend geprioriteerd en stap voor stap opgepakt worden. Deze backlog is onze leidraad in fase twee.

Vier uitgangspunten voor PASS of Hybride werken bij Athora

1. Vrijheid en flexibiliteit, om de plek te kiezen die het best past bij het werk dat je doet.
2. Kantoor als *hub*, als plek om samen te werken en te leren en elkaar te ontmoeten.
3. We werken effectief en efficiënt, waar we ook zijn. Dat betekent slim en goed gebruik maken van de tooling en uitgaan van het team- en Athora-belang.
4. Werkgeluk, door de mogelijkheid om keuzes te maken die bij jouw persoonlijke situatie passen.

Communicatie is een belangrijk speerpunt geweest sinds de start van het project. In 2021 zag het ernaar uit dat in het najaar de kantoren weer open konden. We hebben in de zomer dan ook intensief gecommuniceerd door middel van sessies binnen managementteams en workshops in de *Summer School*. In de workshop gaven we een overzicht van de aanpak en de PASS-initiatieven. Het belangrijkste resultaat hiervan was dat er bewustzijn ontstond en collega's nieuwsgierig werden naar PASS. Bovendien maakten we zo de mentale verandering richting hybride werken concreet. De vragen die we kregen, gaven ons ook veel inzicht in de zorgen en wensen die er leefden en waren daarmee direct input voor de verbetering van de opgestarte initiatieven. Bijvoorbeeld "Hoe kunnen we als team bij elkaar werken?", "Ik wil nooit meer naar kantoor, kan dat ook?" en "Ik werk in projecten en dus in verschillende teams. Hoe gaat dat met de afspraken op de principes?".



Hoe ziet PASS er bij Athora uit?

We hebben nu binnen de bestaande kantoren de volgende acht initiatieven opgeleverd:

1. KOMPASS, een document met vier principes

We hebben gekozen voor principes en niet voor strikte regels, omdat we het belangrijk vinden dat teams en medewerkers zelf hun afspraken kunnen maken. De vier principes luiden:

1. De aard van het werk (en de behoefte) bepaalt waar we werken;
2. Samen zijn we verantwoordelijk voor de bijdrage aan de organisatie en aan het team;
3. Je bent zelf verantwoordelijk voor je vitaliteit en performance;
4. De afspraken moeten werkbaar zijn in onze praktijk.

De formulering van de principes is bewust in de wij-vorm: afspraken maak je samen en vanuit het perspectief van het team. Het draait dus niet om de individuele voorkeur van een medewerker (ik doe wat mij goed uitkomt), maar om wat goed is voor het team en de bijdrage aan de organisatie.

2. Herinrichting van de kantoren naar activiteit- of gedragszones: Connect, Collaborate en Concentrate

Het kantoor is vooral ingericht voor Connect en Collaborate. Zo hebben we bijvoorbeeld het bedrijfsrestaurant omgevormd tot een levendig plein met allerlei zitjes en plekken om te ontmoeten en de verdiepingen en vergaderruimtes zijn ingericht voor samenwerken. Er is daarbij nog wel ruimte voor focuswerk, maar dat type werk kun je natuurlijk ook prima thuis doen. We zijn dus afgestapt van de indeling van de vloeren

naar afdelingen. Wel zijn er specifieke ruimtes ingericht voor klantcontact (veel belverkeer) en vertrouwelijk werken. Doordat we onder meer gebruik hebben gemaakt van circulair meubilair hebben we de verbouwing binnen de bestaande budgetten kunnen uitvoeren.

3. Upgrade van de vergaderfaciliteiten

We willen voorkomen dat online deelnemers zich tweederangs voelen in een hybride overleg. Het grootste deel van de vergaderruimtes is daarom uitgerust met nieuwe camera's en schermen, zodat deelnemers de ervaring hebben alsof ze bij elkaar in de ruimte zitten.

4. De PASS-PARTOUT-app

In de app kun je zien op welke plek je collega werkt, waar je een teamwerkplek kunt reserveren en kun je de reizen naar kantoor opgeven, ten behoeve van de reiskostenvergoeding. Die is nu immers ook flexibel.

5. Back Together-workshops

Deze workshop voor het team stond in het teken van reünie en afspraken. Collega's hebben immers de behoefte om weer opnieuw te verbinden. En het is belangrijk om in het team afspraken te maken over KOMPASS, hoe je het hybride werken gaat toepassen. We hebben zelf de Back Together-workshops voor de managementteams begeleid en daarnaast train-de-trainersessies gehouden om leidinggevendens voor te bereiden op hun rol. Zij begeleidten zelf de workshop binnen hun team.

6. Teambinding-portal

Een overzicht van werkvormen en ideeën voor teamuitjes. Binnen hybride werken is aandacht voor teamontwikkeling immers extra belangrijk.

7. Workboosters

We zagen dat veel werkscenario's opeens complexer werden door *remote* en hybride werken. Vergaderen of samenwerken aan een document vereisen bij hybride werken andere tooling en andere onderlinge afspraken. In de *Workboosters* worden teams met behulp van gamification-technieken online getraind in hoe je hierin slimme keuzes maakt.

8. Inpandige fitnessstudio

Vitaliteit en beweging zijn belangrijk voor een gezonde leef- en werkstijl. Onze inpandige fitnessstudio maakt het laagdrempelig om tijdens kantooruren even een momentje te gaan sporten; je gedachten te verzetten en te werken aan je vitaliteit. Zo faciliteert Athora dat medewerkers werken aan een gezonde leef- en werkstijl.

Wat zijn de ervaringen en de geleerde lessen?

De ervaringen en *lessons learned* zitten op het niveau van de aanpak en van de praktijk. In onze aanpak heeft de integratie tussen Bricks, Bytes, Behaviour en Brand zich bewezen. Alle vragen hebben we vanuit dit perspectief bekeken en de samenhang in de oplossingen heeft de initiatieven versterkt. De keuze voor principes heeft ook goed uitgepakt. Waar collega's bang waren dat we ze regels zouden opleggen, waren ze blij met de flexibiliteit en de principes. Met de principes is er ook ruimte voor de verschillen tussen afdelingen en hun specifieke werkwijzen. Ook de agile-aanpak heeft sterk bijgedragen aan het succes. Door telkens in kortcyclische sprints een idee te onderzoeken en neer te zetten,

leerden we snel en waren we flexibel. Daarbij is het belangrijk om te blijven monitoren en bijsturen; dat doen we door feedback op te halen, maar bijvoorbeeld ook door objectieve metingen met werkpleksensoren.

Een andere succesfactor in de aanpak is de communicatie naar leidinggevendenden. Door ze steeds op de hoogte te houden, voelen ze zich betrokken en kunnen ze de implementatie van PASS in de teams oppakken. Tot slot is het een succes gebleken dat de teams vooraf afspraken maken over hoe ze gaan werken binnen PASS. Teams hebben nagedacht wanneer ze elkaar zien en hoe ze hun overleggen gaan doen.

Er is ook een leerpunt: we gaan doelen formuleren voor tevredenheid over de werkplek, reductie van CO2-voetafdruk en bijvoorbeeld besparing van vergadertijd. Aan de hand van metingen en onderzoeken kunnen we dan de effectiviteit van PASS bepalen en linken aan onze strategie, waarin bijvoorbeeld duurzaamheid belangrijk is en een cultuur van voortdurend verbeteren.

Afgelopen maanden hebben we pilots gedaan en alvast ervaringen van gebruikers verzameld. Vanaf maart is het kantoor echt 'open'. Het enthousiasme is groot: de nieuwe inrichting van de kantoren zorgt voor een frisse impuls en lokt nieuw gedrag uit: waar het bedrijfsrestaurant eerder tussen half twaalf en half twee gebruikt werd, is het plein met zitjes nu de hele dag gezellig in gebruik. Maar ook de nieuwe vergadermiddelen zijn erg goed ontvangen: waar vergaderingen een sterke aanzuigende werking naar kantoor

hadden, zien we dat nu steeds vaker voor een hybride overlegvorm wordt gekozen doordat ook remote deelnemers zich volledig onderdeel van het overleg voelen.

Het nieuwe hybride werken is nog jong. Uiteraard volgen we als projectgroep de ervaringen met PASS, zodat we met PASSende oplossingen het succes kunnen uitbouwen. ♦



Jan Vriens werkt als learning & development consultant binnen Athora en faciliteert het ontwikkelen van talent en daardoor halen van resultaat. Binnen PASS is hij betrokken bij de conceptontwikkeling en faciliteert hij de mentale verandering en workshops. Vanuit zijn eigen praktijk begeleidt Jan organisaties bij communicatie en teamontwikkeling.

Jan.Vriens@athora.nl



Sandra Baltissen slaat als strategy consultant Digital Workspace in het IT-vakgebied de brug tussen techniek en de mensen die er gebruik van maken. Binnen PASS werkt ze samen met Jan en het team aan de conceptontwikkeling en zorgt zij ervoor dat IT-tooling eenvoudig is in gebruik en hybride werken optimaal ondersteunt.

Sandra.Baltissen@athora.nl



Waarom we vooral weer naar kantoor moeten gaan

Thuis is de koffie goed, maar op kantoor is hij beter

Auteur: **Eefke Klok**

De wekker gaat, lekker uitgeslapen, geen reistijd. Ik trek mijn comfortabele pantalon aan, laat nog even snel de hond uit en kruip met een bakkie achter mijn laptop. Tussendoor doe ik een wasje, haal wat boodschappen en na een dag vol meetings, met tussendoor genoeg tijd voor m'n mail en openstaande to do's, klap ik stipt om 17.00 uur mijn laptop dicht om te kunnen sporten. Dat was weer een dag. Niet verkeerd toch?

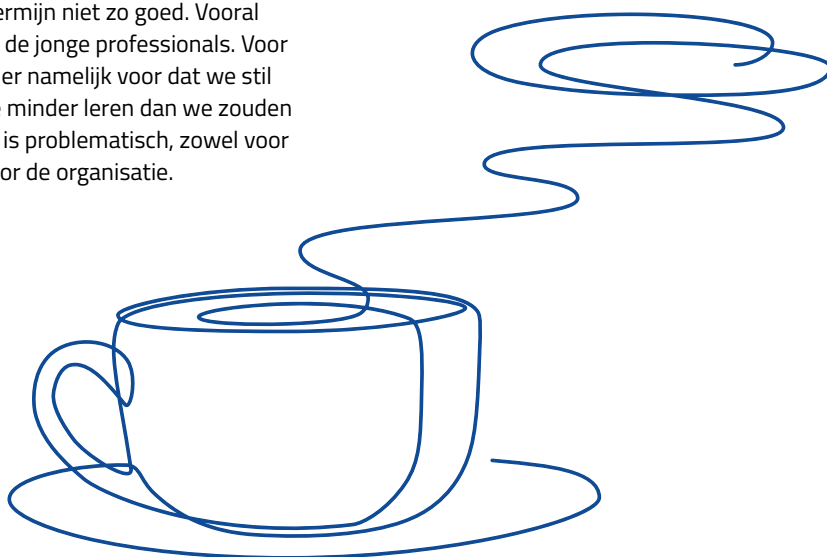
Klinkt inderdaad comfortabel. Ik heb efficiënt gewerkt, al m'n to do's afgewerkt (want dat voelt vaak pas echt als 'werken') en verlies geen tijd met reizen. Soms zijn dit soort dagen heerlijk, maar te veel van dit soort dagen zijn schadelijk. Vooral als je net begint met werken. Ik ben vandaag namelijk weinig uitgedaagd, op zowel emotioneel als intellectueel vlak. Ik heb weinig nieuws geleerd en ik heb m'n collega's amper écht gesproken. Deze kant van 'werken' is vaak onderbelicht als we het gesprek voeren over hybride werken.

Hybride werken (het fenomeen waarbij thuiswerken wordt afgewisseld met werken op kantoor of op andere locaties), lijkt te mooi om waar te zijn. Een manier van werken waarin ruimte is voor ieders persoonlijke voorkeur. Regie over de indeling van je werkweek en pieken op de momenten en plekken die jij fijn vindt. De praktijk is echter een stuk weerbarstiger. Hybride werken in zijn huidige vorm betekent namelijk vooral thuiswerken, soms ontmoeten en veel plannen. En dat vele thuiswerken is nu comfortabel, maar op de lange termijn niet zo goed. Vooral niet voor ons, de jonge professionals. Voor ons zorgt het er namelijk voor dat we stil staan. Dat we minder leren dan we zouden willen. En dat is problematisch, zowel voor onszelf als voor de organisatie.

Alleen maar gedoe

Als jonge professional én organisatieadviseur aanschouw ik de gesprekken over hybride werken. Organisaties zijn er namelijk maar druk mee. Het lijkt vooral te gaan over praktische zaken. Hoe doe ik dat met reistijd? Hoe werkt dat nou online/offline? Hoe weet ik dat de juiste mensen op kantoor zijn als ik mezelf eindelijk zover heb gekregen om uit mijn holletje achter mijn laptop vandaan te kruipen en de enorme overtocht naar kantoor te maken? En dan kom ik op kantoor en zit ik alsnog de hele dag in online meetings omdat driekwart van het team niet op kantoor is.

Allemaal begrijpelijke zorgen. We zijn de afgelopen jaren natuurlijk allemaal veranderd in productiemachines, onze werkdag draait om resultaat behalen en dat doen we het liefst zo efficiënt mogelijk. De tijd die we over hebben, willen we graag besteden aan het ophalen van de kinderen, het uitlaten van de hond, even sporten of het draaien van een wasje. Nu mogen we weer en moeten we in onze zorgvuldig



zelf gefabriceerde werkweek ruimte gaan maken voor 'tijdrovende zaken' als reizen, luisteren naar het geroddel van collega's bij de koffieautomaat of praten over je privéleven tijdens de lunch. Daarnaast moeten we onszelf ingewikkelde hybride vaardigheden aanleren (hoe krijg ik Teams op het grote scherm?) om de combinatie van online en offline enigszins van waarde te kunnen laten zijn.

Geen gedoe met online en offline, op vrijdag kom je gewoon en dat zouden best wat meer organisaties mogen zeggen.

Oude rotten en geitenpaadjes

"Wat een gedoe, ik blijf liever thuis. Waarom moet ik naar kantoor? Mijn werkzaamheden kunnen prima vanuit huis. Ik plan vergaderingen in met de personen die ik nodig heb en daarnaast kunnen mensen mij altijd bellen. Ik snap dat sommige dingen beter 'live' kunnen, zoals brainstormen, dus ik ben bereid om één keer per maand elkaar te ontmoeten en wat uitgebreider inhoudelijk na te denken over werk. Mocht het nodig zijn dan kom ik uiteraard wat vaker, maar liever niet." Aldus de senior, de bron van kennis en ervaring, de collega die al vele jaren werkzaam is bij de organisatie. De persoon die feilloos alle geitenpaadjes kent, weet wie hij waarvoor moet hebben om zijn werk gedaan te krijgen en lekker in zijn al helemaal zelf gecreëerde comfortzone zijn werk kan

doen. Tja, wat moet je daar nou op zeggen? In principe klinkt het logisch en het werk lijkt er niet onder te lijden.

Toestemming

De meeste leidinggevendenden hebben dan ook geen weerwoord, vinden het zelf stiekem eigenlijk ook wel lekker en stemmen toe. Als je maar wel af en toe je gezicht laat zien voor de verbinding met het team.

Dan volgt voor mij het meest schokkende. Ook de jonge mensen uit het team, de junioren, twintigers aan het begin van hun carrière knikken instemmend en kruipen terug achter hun computer. Een enkeling daargelaten omdat haar woonruimte zo klein is dat werken onmogelijk is, dus deze persoon vlucht graag naar kantoor. Wacht even hoor, is dit zo? Is dit logisch? Is dit al de standaard? Het 'nieuwe normaal'? Is ook voor deze groep jonge mensen werken, en dus ook ontwikkelen, in een tweedimensionale werkelijkheid met een marathon aan Teams meetings en weinig persoonlijke aandacht oké?

Online bedreven maar offline kwetsbaar

Het lijkt misschien zo, maar dat is het niet. Hoewel wij twintigers (late millennials en oude generatie Z) producten zijn van een samenleving die draait om vrijheid, technologische aanpassingen, zelfredzaamheid en een drang naar efficiëntie, hebben we ook behoefte aan verbondenheid, zingeving, veiligheid en geborgenheid. We lijken moeiteloos mee te gaan in het hybride werken omdat dat is wat we gewend zijn. We werken prima op verschillende plekken (denk aan de vele koffietentjes waar we niet uit weg te slaan

zijn), kunnen moeiteloos uit de voeten met digitale middelen en bedenken zelfs nog wat creatieve werkvormen om online te brainstormen ook. Maar wat mensen vergeten is dat we graag in een café zitten omdat het daar gezellig is, omdat er mensen om ons heen zijn. Omdat de vrijheid van het zpp'en of het gedwongen thuiswerken er ook voor zorgt dat we collega's missen. We willen graag sparren, mensen ontmoeten, samen relativeren en geprikkeld worden.

Wanneer je bent afgestudeerd en je in het werkende leven stort begin je vol goede moed aan je eerste baan. Na jaren kennis absorberen in het klaslokaal ben je klaar om de opgedane wetenschap van de afgelopen jaren in de praktijk te brengen. Veel (met name universitair opgeleide) jongeren komen er snel achter dat die wetenschappelijke kennis leuk is om te hebben, maar niet is waar het om draait als je net begint met werken. Hoewel je theoretisch goed onderlegd bent, moeten velen van ons nog 'leren werken'. Dat betekent dat je onder andere leert hoe een organisatie werkt. Dat men heel veel vergadert, daar een agenda voor maakt en soms zelfs meerdere vergaderingen nodig heeft om een besluit te maken. En dat dat besluit eigenlijk niet in de vergadering wordt gemaakt, maar op de borrel of in de gang. Je leert samenwerken met types die heel anders zijn dan jij. Je leert een set aan vaardigheden waar op de universiteit nooit aandacht aan werd besteed en tijdens al dat leren heb je heel veel vragen. Vragen die je graag wilt stellen aan iedereen die het maar wilt horen. Je observeert, vangt dingen op en kopieert gedrag van anderen. Jouw vragen en observaties zetten jouw oudere collega's aan het denken.

Waarom doen we het eigenlijk zo? Kan het niet beter? Je ontdekt dat je sommige vaardigheden wel al bezit en anderen nog niet. Je leert, probeert, ontwikkelt en groeit.

Informeel leren vergt informele

Een gebrek aan face to face menselijk contact draagt niet bij aan verbondenheid.

momenten

Kan dit online? Kan dit hybride? Deels wel, maar deels ook absoluut niet. Leren en ontwikkelen komt uit de bus als een van de meest achtergebleven thema's in organisaties gedurende coronatijd. Het zijn vooral de inefficiënte momenten, waarop er even niks gebeurt en mensen tijd en ruimte hebben, dan leren we. Als we een vergadering kunnen nabespreken, voorbereiden of toevallig iets opvangen bij de buurvrouw. Als we zien hoe een collega een ongemakkelijk gesprek voert en een confrontatie niet uit de weg gaat. En ja, we kunnen altijd iemand bellen en vragen stellen, maar soms weten we ook helemaal niet wat we missen. Hoe kunnen we het dan vragen? We kunnen niet stiekem meeluisteren of toevallig iets interessants horen. Onze agenda is zo ingericht dat we alleen doen wat noodzakelijk is en wat hoort bij ons takenpakket. Er is weinig ruimte voor feedback en even de tijd nemen om iets te bespreken. We worden weinig tot niet geobserveerd of aangesproken. Zelf voor elke observatie of vraag de telefoon pakken en een collega

bellen, doet ook niemand. Die drempel is gewoon te hoog, dit doen we alleen als de nood echt hoog is. Eeuwig zonde, want onze leercurve is nu steiler dan ooit, ons hoofd is nog volop in de groeistand. Het thuiswerken zorgt ervoor dat we minder leren dan normaal, juist op een moment in ons leven dat het enorm belangrijk is om veel te leren.

Organisaties word wakker!

Dus terug naar mijn observaties, toch wel vol verbazing. De jonge professionals zeggen ja tegen het online werken omdat we het wel kunnen. Sommigen van ons hebben zelfs nooit anders gedaan en vinden het prima. Maar we zouden het niet moeten willen. We hebben nog zoveel te ontdekken en zijn nog niet klaar om ons al te settelen achter een comfortabel scherm om vervolgens iedereen te kunnen negeren die ons werk mogelijk wat ingewikkelder maakt. We moeten nog leren omgaan met de slurpende collega bij de koffiezetautomaat, uitzoeken hoe de informele lijntjes lopen, wat werken van ons vraagt en hoe wij onszelf verhouden tot dit alles. Dus hoewel de senior plausibele argumenten oppert om niet te veel naar kantoor te hoeven, ontbreekt er in mijn ogen iets essentieels. Met het thuiszitten neemt deze senior een groot deel van de organisatie en het werk mee en verdwijnt dit uit het zicht van de jonge professional. Op de korte termijn lijkt dit geen probleem te zijn, want resultaten blijven we wel behalen. Op de lange termijn is dat echter problematisch. Niet alleen voor de jonge professional, maar ook voor de organisatie.

Zo blijft onze generatie niet eeuwig bij dezelfde werkgever; als we ons niet verbonden of voldoende uitgedaagd voelen, dan gaan we op zoek naar een plek die ons

dat wel laat voelen. Collega's zijn hierin een niet te onderschatten element. Een gebrek aan face to face menselijk contact draagt niet bij aan deze verbondenheid. Sterker nog, het wordt alleen maar zwakker. Iemand aanspreken die je nooit ziet, is lastig, onenigheid kan letterlijk worden weggeklikt en voor complimenten of grappen is geen tijd ingepland. Onderzoeken bij organisaties waar mensen veel thuiswerken laten zien dat de afstand op den duur met collega's letterlijk groter werd en onderlinge steun minder (Roeters et al., 2021). Zaken als feedback ontvangen van collega's, begeleiding en samenwerken zijn elementen die ons laten blijven en gezien de krappe arbeidsmarkt van dit moment, is een uitstroom van jonge werknemers niet wenselijk.

Daarnaast vormen millennials inmiddels een groot deel van de werkende bevolking en heeft generatie Z ook de werkvloer betreden. Met de huidige uitstroom van de boomer generatie, vertrekt ook enorm veel kennis en ervaring. Jonge professionals willen leren en ontwikkelen. *Boomers* willen kennis overdragen. Het is belangrijk om de krachten van deze generaties te bundelen en hier de juiste omgeving voor te creëren (Buuts, 2019). Hoe deel jij je kennis? Plan je daar meetings voor in? Of denk je dat dat vanzelf gebeurt? Op kantoor misschien wel, maar thuis niet. Jonge professionals brengen vernieuwing en een frisse wind, maar alleen met de kennis, ervaring en invloed van de gevestigde orde kunnen zij deze kracht inzetten (Jansen, 2021).

Ga er eens goed voor zitten

Hybride werken vraagt dus om meer dan een gesprek over praktische vaardigheden. Het vraagt om een gesprek over deze

dieperliggende thema's als verbondenheid, kennisdeling en leren en ontwikkelen. Het vraagt om persoonlijke, ethische gesprekken over de waarden en normen binnen een team. Het gaat over luisteren, naar iedereen zijn voorkeuren (Edmonson & Mortensen, 2021). Het moet gaan over solidariteit, verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Natuurlijk zijn de praktische zaken ook belangrijk, maar pas als dat andere gesprek is gevoerd. Op basis daarvan bepaal je hoeveel je naar kantoor wilt komen, wat je wel en niet online wilt doen en wat je nodig hebt van collega's. En ja, hybride werken vraagt om digitale vaardigheden die lang niet iedereen bezit. Het vraagt om een extra paar ogen in elke vergadering om de online mensen volledig te laten deelnemen. Het vraagt om goede faciliteiten en het vraagt om afspraken over hoe we omgaan met de ruimtes die we hebben. Maar maak eerst het dieperliggende bespreekbaar. En na afloop mogen er best wat kaders gesteld worden want niet alles hoeft te kunnen of mogen, dat vinden we stiekem allemaal fijn.

Gluren bij jonge burens

Ik werk voor Jonge Honden, een adviesbureau met alleen maar van deze jonge professionals. We werken voor opdrachtgevers in de (semi-) publieke sector en onze projecten gaan grotendeels over het brengen van beweging. Dit doen we onder andere door nieuwsgierige vragen te stellen, bestaande patronen bloot te leggen en mee te denken over (creatieve) interventies. We willen leren, ontdekken, vragen, observeren en proberen. Naast het geven van advies runnen we ook samen het bedrijf, dit doen we grotendeels op de vrijdag. Alles op deze dag staat ook in het teken hiervan. Wij hebben besloten: dit kan niet vanuit huis. Dus roepen we iedereen op om naar

kantoor te komen. Het is chaotisch, het is druk, je kunt je thuis beter concentreren. Maar het doel van de dag is niet om zoveel mogelijk werk te verzetten, zoveel mogelijk to do's af te vinken en zo efficiënt mogelijk te werken. Natuurlijk we moeten ook onze administratie doen, maar het is juist een dag om wat aan te klooiën, slap te ouwehoeren, mee te denken over elkaars opdrachten en gekke ideeën te bedenken. En hiervoor moeten we elkaar zien. Waarom? Omdat er waarden onder liggen die ontzettend belangrijk zijn voor het voortbestaan van onze organisatie en onze ontwikkeling als jonge professional. Deze activiteiten leiden tot verbondenheid, reflectie, leren van elkaar en innoveren. En dat is waarom Jonge Honden nog bestaat. Geen gedoe met online en offline, op vrijdag kom je gewoon en dat zouden best wat meer organisaties mogen zeggen.

Niet akkoord

Dus naast het feit dat wij jonge professionals het niet zouden moeten willen, moet ook de organisatie niet akkoord gaan met de vrijblijvendheid van het vele thuiswerken. Hybride werken is een positieve ontwikkeling, thuiswerken is soms heerlijk. Maar willen we hybride

Het thuiswerken zorgt ervoor dat we minder leren dan normaal, juist op een moment in ons leven dat het enorm belangrijk is om veel te leren.

werken ook op de lange termijn een succes laten zijn, vraagt het om luisteren en dialoog, zodat er onderling begrip ontstaat voor ieders behoeften. En dat gesprek mag best een beetje schuren en pijn doen, ook al zijn we dat niet meer gewend.

In het belang van de jonge professional pleit ik daarbij voor werken op kantoor, en af en toe even lekker naar huis. Niet andersom. Want dan verlies je mogelijk een generatie werknemers en krijg je er robots voor terug. Super productief, maar niet creatief. Vernuftig, maar niet vernieuwend. Producenten, geen transformatoren. Solisten, maar geen teamtjagers. Dus leidinggevende of collega met onschatbare waarde aan kennis: mocht de toekomst van je organisatie je enigszins aan het hart gaan: trek dan die joggingbroek uit, sleur elkaar achter het scherm vandaan en haast je als de wiedeweerga weer eens naar kantoor. Want hoewel de koffie thuis lekker smaakt, is hij op kantoor beter voor iedereen. ♦

Referenties



- Buuts, J. P. (2019, 1 juli). *Generatieleren kan niet zonder systematisch kennis te delen*. DevelHub. Geraadpleegd op 9 april 2022, van <https://develhub.nl/blog/generatieleren-kan-niet-zonder-systematisch-kennis-te-delen>
- Edmonson, A. C., & Mortensen, M. (2021, 19 april). *What psychological safety looks like in a hybrid workplace*. Harvard Business Review. Geraadpleegd op 9 april 2022, van <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- Personeelsnet. (2021, 18 oktober). *Jong talent wil hybride werken zonder lastige managers en procedures*. Geraadpleegd op 9 april 2022, van <https://www.personeelsnet.nl/bericht/jong-talent-wil-hybride-werken-zonder-lastige-managers-en-procedures>
- Roeters, A., De Boer, A., Portegijs, W., Maslowski, R., & Omlo, J. (2021, maart). *De werkende duizendpoot. Hulpbronnen en barrières voor werkenden die zorgen en leren*. Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2021/04/22/de-werkende-duizendpoot>

Eefke Klok is organisatieadviseur en mede-eigenaar van adviesbureau Jonge Honden en millennial. Ze pioniert door organisatieland en ze doorbreekt daarbij graag bestaande patronen. Hybride werken is een van de thema's waarover ze het gesprek faciliteert bij teams en organisaties. Er zijn meer jonge honden die beweging brengen, ieder op hun eigen manier.
www.jongehonden.com

COLUMN

Auteur: **Henny Hoekstra**

De goede kant van social media

Social media is slecht voor je. Het polariseert, maakt minder productief en soms zelfs depressief. En toch durf ik te wedden dat je vandaag tenminste één keer op social media gekeken hebt. Omdat je het niet kan helpen. Omdat je nieuwsgierig bent. Of... omdat je iets nieuws wilt leren.

Ja echt. Deze kant wordt vaak vergeten door de negatieve berichtgeving. Er zitten positieve kanten aan tijd spenderen op de socials. Zoals bijvoorbeeld het leren van nieuwe dingen! Dit heeft niet alleen te maken met de blogs en video's die organisaties delen. Juist niet. Ik vertel je hieronder hoe social media kan helpen bij het leren. Gebruik het voor jezelf of als manier om je werknemers of cursisten aan het leren te zetten.

1. Groepen zoeken

Zowel op Facebook als LinkedIn vind je verschillende groepen waarbij je je kunt aansluiten: voor bijna elk onderwerp is er wel een groep te vinden. Vaak geleid door een vraagstuk waar anderen weer op reageren. Vanuit de professionele ontwikkeling denk je daarbij vast aan LinkedIngroepen. Maar ook op Facebook zijn er ontelbaar veel leerzame groepen.

In deze *community's* worden vaak specifieke vraagstukken neergelegd. Deze worden in de echt actieve groepen binnen korte tijd beantwoordt door leden. Waar dit op fora zoals Reddit en Quora openbaar is, zie je dat Facebook- en LinkedIngroepen vaker besloten zijn en dat ze zich richten op bepaalde doelgroepen. Denk bijvoorbeeld aan Facebookgroepen over vrouwelijke ondernemers zoals *Ambitieuze Meisjes*. Of de *LOSmakers* op LinkedIn, voor mensen in organisaties die werken aan leer- en verandervraagstukken

2. Alternatieven langs de randen zoeken

Wil je eens iets anders dan Facebook of LinkedIn? Dan kun je kijken naar Discord. Wat ooit was bedoeld als communicatieplatform voor gamers, wordt steeds vaker ingezet om te leren. In Discord vind je, afhankelijk van het onderwerp, verschillende kanalen waar je kunt chatten over

subonderwerpen. Ook kun je voicekanalen maken waarbinnen je door middel van spraak kunt communiceren.

Zelf was ik een tijd lid van een online Duitse school, waar ik drie keer per week op een vast moment kon inloggen. Ik werk dan gekoppeld aan iemand om Duits mee te spreken over een bepaald onderwerp. Hiervoor maakten we gebruik van de voicekanalen. Voor communicatie tussen de vaste momenten door maakten we gebruik van de chatgroepen. Het gezamenlijke doel was spreekvaardigheid van een taal verbeteren. In dat geval heeft een Facebook- of LinkedIngroep minder nut, omdat dit gedreven wordt door statische content zoals video's, teksten en linkjes.

3. Proactief zelf in actie

Vanuit mijn werk zie ik ook steeds vaker dat mensen zo'n community oprichten naast een online training. Mensen die een online training volgen, hebben gemeen dat ze een specifiek iets willen leren en vallen vaak in dezelfde doelgroep. Hoe mooi is het als je deze mensen samen kunt brengen, ook al is een training of opleiding al lang afgelopen? Je kunt hiervoor je eigen community starten. Er zijn hier betaalde oplossingen voor (zoals Tribe), maar ook met de gratis opties van hierboven kun je starten.

Wat leert dit ons?

Voordat je van start gaat, wil ik je graag iets meegeven. Een online groep of leercommunity is leuk om op te richten, maar denk eerst eens na *waarom* je dit wilt en wat het doel ervan is. Besef ook dat het een grote tijdsinvestering van jouw kant vraagt. Daarnaast moet je bedenken wat je hiermee wilt bereiken. In het geval van de Duitse school is het doel de spreekvaardigheid van de cursisten verbeteren. Kijk daarna welk middel past bij het doel. Met een Facebook- of LinkedIngroep was hetzelfde effect nooit bereikt.

Wat je ook kiest: verwacht geen wonderen. Stimuleer dat leden kennis, content en vragen met elkaar delen. Het helpt als je hierbij zelf het goede voorbeeld geeft en mensen aanspoort hun kennis te delen door zelf gesprekken te starten. *Happy social learning!*

Henny Hoekstra is marketing & salesmanager bij online leerplatform *Pluvo*.

Foto: B. Tang

Kickstart naar hybride werk door microlearning en escaperooms

Terug naar kantoor

Auteurs: **Daniek Bosch & Leontine van Melle**

Hoe neem je mensen mee in de verandering naar hybride werken?
En hoe pas je de bestaande werkprocessen, cultuur en infrastructuur aan op de juiste manier?

Net als veel andere organisaties denken wij hier bij het Centre for Innovation (CFI), de denk- en doetank van de Universiteit Leiden, momenteel over na. We stelden onszelf ten doel om ons eigen Centre goed voor te bereiden op een hybride toekomst en de inzichten over onze aanpak te delen binnen de universitaire gemeenschap en daarbuiten. In dit artikel nemen we je mee in wat we tot nu toe gedacht en gedaan hebben. We hebben twee best practices uitgewerkt als casus. Hierin lees je hoe we onze collega's met behulp van vernieuwende en speelse didactiek, zoals microlearning en een escaperoom, klaarstomen voor hybride werken. Als laatste delen we onze eerste ervaringen met hybride werken.

Wat vraagt het van een organisatie om hybride te gaan werken?

Na een verplichte oefentijd van twee jaar massaal thuiswerken tijdens de pandemie, is er bij veel organisaties een goede basis gelegd voor het hybride werken. In deze periode van verandering zijn veel inzichten en behoeftes ontstaan rondom het werken op afstand, terwijl traditionele noties over werken zijn ontkracht, zoals: 'om productief te zijn moet je je in dezelfde ruimte bevinden als collega's'. Hoewel de basis er ligt, kost het alsnog veel tijd om de inzichten en behoeften optimaal te integreren in een hybride werkmodel. Het CFI heeft er daarom in 2021 voor gekozen om dit veranderproces te benaderen als een tweejarig pilotprogramma. Op deze

manier zijn we flexibel ten aanzien van voortschrijdend inzicht op technologische mogelijkheden, menselijke behoeftes en externe onzekerheden. Om collega's bewust te maken van de transformatie en het creëren van gezamenlijke waarden om het nieuwe werkmodel te laten slagen, formuleerde het Centre drie thema's waarbinnen de verandering beproefd wordt. Dit zijn de organisatie van werk, de organisatie van mensen en de organisatie van de werkplek.

1. Organisatie van werk: 'herontwerp van het werkmodel'

Blijft thuiswerken de norm, met asynchroon werken als basis? Gaan we terug naar volledig werken op kantoor? Of wordt de basis werken op kantoor met een groot hybride component? Wij kozen voor het laatste en noemen dit model virtueelvriendelijk werken. Op kantoor werken als basiskeuze, maar wel ondersteund door mogelijkheden om hybride samen te werken. Met input van een enquête over de behoeftes en ervaringen van onze collega's maakten we met elkaar afspraken over de verhouding tussen thuis en op kantoor werken. Dit resulteerde in de afspraak dat iedereen 50/50 op kantoor en op afstand kan werken. Om de routine van op kantoor werken rustig op te bouwen, werd een overgangperiode ingebouwd, waarbij we iedereen vroegen in de eerste maand in ieder geval één keer in de week naar kantoor te komen.

2. Organisatie van mensen: 'herontwerp van de werkcultuur'

Een tweede belangrijk thema in de transitie naar hybride werken, is het creëren van een organisatiecultuur en -klimaat dat past bij

Centre for Innovation (CFI) van de Universiteit Leiden

CFI stelt zich als expertisecentrum ten doel transformatieve trends in de digitale wereld te identificeren en te onderzoeken door innovatieve methoden, producten en oplossingen te creëren voor de Universiteit Leiden en haar partners.

www.universiteitleiden.nl/centre-for-innovation

virtueelvriendelijk werken. Het motto van het Centre is *people first in innovation*, dat hebben we hier in de praktijk gebracht door het prioriteren van welzijn. Dit deden we door het opzetten van een buddysysteem en door het ontwikkelen van hulpmiddelen om digitale moeheid mee te bestrijden, zoals yoga- en mindfulnessoefeningen. Door het aanwijzen van moderatoren tijdens hybride vergaderingen waarborgen we inclusiviteit op de werkvloer. Om gemeenschappelijke kennis en ideeën over hybride werk te vormen, volgden we als team een microlearningcursus (ontwikkeld door collega's) over hoe te denken en onszelf voor te bereiden op hybride werken. De cursus had als doel iedereen bewust te maken van wat erbij komt kijken als je van volledig thuiswerken naar een hybride werksituatie gaat. In de eerste casus (zie kader) gaan we verder in op deze *microcourse*. Al deze voorbeelden illustreren hoe de werkcultuur bij het CFI steeds meer wordt herontworpen, zodat deze passend wordt bij het hybride werkmodel.

3. Organisatie van de werkplek: 'herontwerp van het (thuis)kantoor'

Als derde focus bij de overgang naar een nieuw werkmodel, kijkt het CFI

Casus 1: Microlearning als kickstart voor hybride werken

Om aandacht te geven aan het onderdeel 'organisatie van mensen' ontwikkelden we in de zomer van 2021 een driedaagse minicursus. De korte cursus Prepare for hybrid work, gebaseerd op microlearningprincipes, werd aangeboden in het najaar van 2021 toen de coronarestricties (even) versoepeld werden. Een belangrijk doel van de microlearningcursus was om collega's bekend te maken met het hybride werken als model, en hen ervan bewust te maken dat hybride werken meer omvat dan een hybride vergadering waarin de helft van de mensen vanuit huis inbelt. Het gaat ook om het aanleren van nieuwe vaardigheden of de uitdagingen om iedereen eerlijke toegang te geven tot kennis en netwerken. Naast het aanbieden van de inhoud gaf de cursus tegelijkertijd nieuwe L&D-inzichten over het toepassen van microlearning. We kozen voor een laagdrempelig medium als e-mail, om zo een kort leermoment toe te voegen aan een bestaande dagelijkse routine.

De microlearning heeft een simpele basis, deelnemers kregen iedere dag een mail met daarin een kort artikel en reflectievragen. Elke dag besteedde ze er zo'n 10-15 minuten aan. Elke dag stond één van de drie veranderingen die het hybride werken vraagt – zoals in dit artikel beschreven – centraal (werkmodel, werkcultuur en werkplek). Dag 1 behandelde de opkomst en de behoefte achter het hybride werken, dag 2 de uitdaging die hybride werken met zich meebrengt voor een inclusief en flexibel werkklimaat en dag 3 de behoeftes voor een goede hybride infrastructuur. Iedere les benaderde het onderwerp van die dag vanuit verschillende perspectieven (macro-meso-micro), gekoppeld aan een reflectievraag, om de stof eigen te maken. Bijvoorbeeld: Vind je dat je thuiswerkplek goed is uitgerust voor het hybride werken, waarom wel/niet? Of: Voel je je onderdeel van een risicogroep met betrekking tot het hybride werken? In het virtuele kantoor op Microsoft Teams werden antwoorden op deze vragen onderling uitgewisseld. De cursus werd afgesloten met een e-mail die de onderwerpen samenvatte en verdiepende stof aanbood. Van de content bleek dag 3 (herontwerpen van de werk-

infrastructuur) veruit het populairst. Weinig verrassend geeft dit aan dat de interesse in het onderwerp bij de medewerkers vooral ligt in het leren over de praktische toepassingen van hybride werken op de werkvloer.

Uitgangspunten voor microlearning

Uitgangspunten	Toelichting
Spreid de leermomenten	Elke dag 10 tot 15 minuten.
Knip de leerinhoud op	Kort en bondige content.
Eén dag is één onderwerp	De dagelijkse content moet zich specifiek richten op één onderwerp. Het helpt om één centrale vraag te stellen die aan het eind beantwoord kan worden.
Motivatie	Zorg dat je je onderwerp zo presenteert dat het relevant en interessant is voor je doelgroep.

naar het veranderen van de werkplek, zowel thuis, maar vooral ook op kantoor. Als basis is Microsoft Teams inmiddels ingericht als virtueel kantoor, en vormt deze communicatietool een essentiële hub om asynchroon werken te faciliteren. Daarnaast werd op basis van een interne enquête duidelijk dat er een directe behoefte bestond om werkruimtes voor verschillende doelen in te richten, zoals een stilleruimte, een creatieve ruimte, een trainingsruimte en belplekken om te kunnen bellen zonder anderen te storen. Met de inventarisatie van behoeften deelden we de ruimtes in naar deze specifieke functies en lieten

drie nieuwe 'belcellen' plaatsen. Zulke telefoonruimtes klinken misschien normaal voor commerciële organisaties, maar waren binnen een universiteit (nog) niet standaard. Om iedereen kennis te laten maken met een nieuwe kantoorindeling en de verschillende ruimtes eigen te laten maken, creëerde ons Learning & Developmentteam een escaperoom, waarin iedereen op een speelse wijze leert hoe het kantoor te gebruiken. Hier vertellen we in de tweede casus meer over. In het spel waren de vijf ruimtes aan elkaar gekoppeld door een verhaal. Dit verhaal vertelde de evolutie van de werknemers van 'thuiswerkende kluizenaar' naar een social

Casus 2: Het kantoor als escaperoom

Om de organisatie van de werkplek aandacht te geven, initieerde het L&D-team van het CFI in oktober 2021 een teamdag waarin hybride werken en verbinding met elkaar centraal stonden. In de twee jaar dat we niet op kantoor gewerkt hebben, is onze werkplek naar een andere verdieping verplaatst en is er een aantal nieuwe collega's bijgekomen. Omdat de werkplek nu voor iedereen nieuw was, werden op de eerste kantoordagen veel praktische vragen gesteld: Hoe werkt de printer? Waar haal je de beste koffie? Hoe reserveer ik een ruimte? En wie doet de afwas? In plaats van een presentatie met de antwoorden op deze vragen, kregen medewerkers de kans de antwoorden en nieuwe kantooruimtes zelf te ontdekken door het spelen van een escaperoom. In vier teams moesten de groepen telkens 'ontsnappen' uit de vijf ruimtes in het kantoor. Elke ruimte heeft een specifiek doel, bijvoorbeeld een stilleruimte, lunchruimte en 'belcellen'. Door te ontsnappen, kwamen ze achter de antwoorden op praktische vragen en ontdekten ze het doel van iedere ruimte.



butterfly, die makkelijk navigeert tussen de online en offline wereld. Wanneer een groep uit een ruimte ontsnapt was, evolueerden ze naar een 'hoger niveau' van werken: van thuiswerken zonder video naar het ultieme flexibele hybride werken als *social butterfly*. Om de groepsmentaliteit te vergroten, werd na het oplossen van een ruimte steeds een foto gemaakt waarin het ontsnapte team het huidige 'level' van werken uitbeeldde.

Eerste ervaringen

De overgang van thuiswerken naar werken op kantoor maakte dat het voor veel medewerkers wennen was om weer collega's om je heen te hebben op je werkdag. Enerzijds was het makkelijker om op de hoogte te blijven van waar anderen mee bezig zijn, maar tegelijkertijd voelde een kantoor dag voor velen minder productief. Er moest veel bijgepraat worden met een kop koffie. Het was voor sommigen ook wennen om geen eigen keuken meer in de buurt te hebben, zoals thuis prettig was, en zij vergaten daardoor prompt hun lunch (of zelfs hun portemonnee)

mee te brengen naar kantoor. Gelukkig helpen de wekelijkse routines, zoals de 'Team Meetup', langzaam bij het inslijpen van nieuwe hybride gewoonten. Deze teamvergadering met het hele Centre helpt bijvoorbeeld hybride vergaderingen eigen maken, wanneer een deel van de collega's thuis zit en een deel op kantoor. Op een groot beeldscherm zijn de collega's die op afstand werken toch aanwezig op kantoor. Met een camera die inzoomt op degene die praat, voelen de thuiswerkers zich andersom verbonden met de collega's op kantoor. Dit begint steeds meer normaal te voelen. Ook de functie van kantoor als plek om te werken begint een andere behoefte te vervullen. Op kantoor komt men voor trainingen, brainstormsessies en andere bijeenkomsten waarbij het belangrijk is om elkaar te zien. Thuis komt men toe aan denk- en schrijfwerk en korte proces gerelateerde overleggen. Het virtuele kantoor op Microsoft Teams vervult daarbij een centrale en essentiële rol om met elkaar in verbinding te blijven staan, waar iemand zich ook bevindt.

Microlearning Cursus overzicht - 'Prepare for Hybrid Work'



Opnieuw!

Kort nadat we in de startblokken stonden om het hybride en virtueelvriendelijke werken volledig te omarmen in 2021, kwam de volgende coronagolf en werkte iedereen weer volledig vanuit huis. Alhoewel de voorbereidingen die getroffen werden even op een lager pitje stonden, was deze periode toch nuttig om tussentijds geleerde inzichten te vertalen naar de voorbereiding op een nieuwe start in het voorjaar van 2022. Een van deze inzichten was dat het goed werkt om iedereen geleidelijk te laten wennen aan de terugkeer naar kantoor, en de routines zoals reizen naar kantoor en op kantoor samenwerken, langzaam

op te bouwen. Ook de microcursus en de escaperoom hebben goede inzichten opgeleverd als instrumenten om medewerkers mee te nemen in de transitie naar een nieuw werkmodel. De microlearningcursus is daarbij toe aan een tweede iteratie, waarin meer focus komt te liggen op 'wat is belangrijk voor jou bij hybride werken' in plaats van 'wat is hybride werken'. Ook het leren met escaperooms is een krachtig leerinstrument gebleken om kennis op te doen. Beide werkvormen (microlearning en escaperooms) wil het Centre dan ook graag gaan verkennen voor nieuwe doelgroepen en leerdoelen binnen de universiteit. ♦



Als onderwijskundige, docent en innovatie-expert is **Daniek Bosch** altijd op zoek naar nieuwe manieren om mensen te enthousiasmeren om te leren. Met behulp van haar kennis over design thinking, positieve psychologie en didactiek weet Daniek mensen te verrassen met haar creatieve leeroplossingen.



Met het toepassen van haar expertise in digitale productontwikkeling, projectmanagement en trendanalyse wil **Leontine van Melle** onderwijsvernieuwingen een vliegstart geven binnen de academie. Als historicus en antropoloog motiveert het haar om kennis van culturen en inzichten uit het verleden te integreren in innovatieprojecten. Met als doel toekomstbestendige verandering in gang te brengen en duurzame oplossingen te vinden voor hedendaagse problemen.

Leiderschap is niet langer een functie, maar een rol

De professional is nu aan de macht

Auteur: **Jeroen Busscher**

De wereld na corona is niet volslagen anders. Maar het heeft wel een aantal ontwikkelingen versneld. De vrijheid van de medewerker is nog meer toegenomen. Bij de ontwikkeling die we Het Nieuwe Werken zijn gaan noemen, vielen plotseling de muurtjes tussen de werkplekken weg. De medewerker mocht ineens, als zij zich op kantoor meldde, zelf bedenken waar hij of zij het werk zou doen. In het hybride tijdperk wordt de medewerker, die ik in dit artikel professional zal noemen, 's ochtends wakker en mag zelf op de rand van het bed bepalen waar, wanneer en waaraan hij gaat werken (natuurlijk in samenspraak met collega's).



In dit artikel laat ik zien waar we het kantoor wel en niet voor hoeven te gebruiken. Ik schets waarom de community van wezenlijk belang is geworden en ten slotte zal ik ingaan op wat de rol van de manager gaat worden in deze sterk veranderende dynamiek.

De corona-inzichten

Corona heeft ons een aantal dingen doen beseffen en de geesten rijp gemaakt voor een verandering waar we eigenlijk al jaren tegenaan hikken. Laten we beginnen met wat corona ons heeft doen realiseren.

1. Corona heeft genadeloos aangetoond dat alle nihilistische veronderstellingen over werknemers met betrekking tot betrokkenheid, veranderbereidheid en het vermogen om verantwoordelijkheid te dragen, onzin zijn. Corona heeft laten zien hoe bevlogen medewerkers kunnen zijn op het moment dat ze beseffen waarvoor ze werken. Managers hebben heel lang de indruk gewekt dat medewerkers voor hén werken. Corona liet duidelijk zien dat het natuurlijk om de klant gaat. Op het moment dat medewerkers dát ervaren, komt er ongelooflijk veel energie los. En nee: dat zie je niet alleen bij de zogenaamde cruciale beroepen, dat zie je in de meest verrassende sectoren. Vanuit eigen observatie: in de energiewereld, in de telecom, op distributiecentra, bij gemeenten, ik kan nog even doorgaan. Corona heeft een einde aan de discussie gemaakt over de waarde van zelfsturing en zelforganisatie. Managers staan dat alleen maar in de weg.
2. Corona heeft laten zien dat tijd- en plaatsafhankelijk werken geen schade toebrengt aan de productiviteit en de kwaliteit. In de organisaties waar ik nu mee te maken heb, zie je dat medewerkers juist enthousiast zijn over hun nieuw verworven vrijheid. De vrijheid om het werk zelf te plannen, om het te doen op de plek waar ze willen. Dat wat honderdduizenden zzp'ers elke dag ervaren, ervaren veel medewerkers in reguliere organisaties nu ook. Dat meester zijn over je eigen werk en je los te kunnen maken van het conformisme dat leidinggevende en collega's van je vragen, heel bevrijdend is. Dat we zo flexibeler, sneller en doelgerichter werken dan ooit.
3. Corona heeft wederom aangetoond hoe onproductief reguliere vergaderingen zijn. Vergaderingen zijn niet voor niets het symbool van sleur en inefficiëntie. Vergaderen via digitale middelen dwingt ons om ter zake te komen. Natuurlijk zijn er genoeg mensen die zichzelf te veel terugvinden in conclaaf met anderen en via je beeldscherm is dat uiteindelijk doodvermoeiend. Maar mijn klanten getuigen overwegend dat een vergadering via Zoom of Teams veel efficiënter is.
4. Ten slotte hebben we allemaal ervaren hoe hard we fysiek contact nodig hebben. Niet fysiek contact in de zin van aanraking, maar fysiek contact in de zin van de wandelgangen, het kletspraatje bij de koffie of de brainstorm met de voeten op tafel. Dat we alleen een gemeenschap kunnen zijn als we elkaar fysiek ontmoeten. Dat we helemaal niet alleen maar thuis achter ons schermje willen werken maar dat juist een combinatie het aller effectiefst en prettigst is.

De geesten zijn rijp, de bewijzen liggen op tafel. We kunnen onze organisaties nog veel meer op de menselijke maat vormgeven. Door uit te gaan van een hybride vorm. Hybride in de zin dat een gedeelte van het werk thuis en online plaatsvindt en een gedeelte van het werk op kantoor. Hybride in de zin dat een gedeelte van ons werk bestaat uit persoonlijke productiviteit en een gedeelte van ons werk ontstaat door elkaar te ontmoeten en in gesprek te zijn.

Wat deden we eigenlijk op kantoor?

Je kunt ons dagelijks werk uiteen laten vallen in zes activiteiten.

1. *Persoonlijke productiviteit*, veel mensen werken achter de computer, maar dat kan ook interactie met klanten zijn of iets maken.
2. *Elkaar informeren*, wie doet wat, wat is er voorgevallen, wat moet iedereen weten? Zeer belangrijk om te weten wat je in je persoonlijke productiviteit wel en niet moet doen en waar het aan moet voldoen.
3. *Beslissingen nemen*, waar gaan we voor, nemen we optie één of optie twee, welke volgende stap besluiten we nu te nemen?
4. *Oplossingen zoeken*, hier is creativiteit voor nodig. We hebben problemen die we moeten oplossen, ideeën die we moeten uitwerken en wensen van klanten die we moeten vervullen.
5. *Persoonlijk contact*, verbondenheid, ergens bijhoren, maar ook gewoon weten wat er 'speelt' is voor een mens essentieel. We zijn een sociaal wezen en we produceren vrijwel niets zonder de samenwerking met anderen. Daarom is het vormen van een gemeenschap wezenlijk voor ons.

6. *Leren en ontwikkelen*, als we blijven doen wat we deden komen we niet verder. We moeten als team groeien en natuurlijk als individu.

Tijdens de coronacrisis hebben wij gezien dat we punt 1 tot en met 3 veel effectiever thuis of online kunnen. We werken veel efficiënter als we niet steeds door collega's worden onderbroken en zelf moment en plek kunnen bepalen waar we werken. Informeren gaat achter een scherm veel efficiënter omdat het minder uitnodigt tot uitweiden en gezeur. Beslissingen blijken prima digitaal genomen te kunnen worden. Mits goed gefaciliteerd, maar dat valt makkelijk te leren. Een goed beslissingsproces is echt niet zo ingewikkeld.

Informeren gaat achter een scherm veel efficiënter omdat het minder uitnodigt tot uitweiden en gezeur.

Blijven over creativiteit (4), persoonlijk contact (5) en leren en ontwikkelen (6). Hiervan hebben we heel duidelijk ervaren dat we daar elkaar voor nodig hebben. Liefst in de fysieke ruimte. Hierop zullen we onze kantoren moeten gaan inrichten. Ze zullen een mengeling moeten gaan worden van een dorpsplein, waar wij elkaar terloops ontmoeten, ruimtes waar we met elkaar in gesprek kunnen om te leren en te ontwikkelen en een plek waar we kunnen brainstormen en waar dat proces goed gefaciliteerd wordt door een specialist.

*Corona heeft laten zien dat tijd-
en plaatsonafhankelijk werken
geen schade toebrengt aan de
productiviteit en de kwaliteit.*

Gelukkig zijn onze kantoorruimtes al flink op weg. Die cubicles zijn al weg, al die benauwde kamertjes kunnen leeggehaald worden. Mooie plekken om te brainstormen, een gevoelig gesprek te voeren of voor een verhit debat, houden we over.

De hybride organisatie is leuker om in te werken, medewerkers komen er meer tot hun recht, we zijn productiever voor minder kosten, want we hebben minder dure kantoren en vergadertijd nodig. We kunnen nog verder terug met het aantal managers. Leren hoeft steeds minder in dure cursussen maar kunnen we bereiken door professionals met elkaar te laten discussiëren, zoeken en elkaar te laten inspireren. Er is echt zoveel mogelijk en juist nu staat alles op losse schroeven.

Leren en ontwikkelen doen we vooral van elkaar. Natuurlijk steken we wat in het klaslokaal op, maar de fijne kneepjes van professionaliteit kijk je bij elkaar af. Daarnaast hebben we dus bijna bij alles wat we doen een vorm van creativiteit nodig. We moeten immers oplossingen verzinnen binnen ons project en maatwerk

en innovatie bestaan natuurlijk alleen maar bij de gratie van creativiteit. Geen hoogstaande artistiekerige creativiteit, het is de creativiteit van elkaar op een idee brengen en af en toe een nieuwe invalshoek kiezen.

Meer dan ooit geldt voor ons professionals dat werk dus ook uit ontwikkeling, geïnspireerd zijn en verbondenheid bestaat. Want omdat we investeren in onze gemeenschap gaat creativiteit en leren stromen. Omdat we elkaar leren vertrouwen, gezamenlijke doelen formuleren en ons veilig voelen, omdat er naar ons omgekeken wordt.

Het bouwen van een dergelijke gemeenschap en het laten stromen van leren en creativiteit vraagt ruimte en tijd. Het is integraal onderdeel van onze werkweek. Als we ons daarmee bezighouden produceren we op dat moment geen waarde voor de klant, zo zullen angstige managers roepen. Dat klopt, op dat moment investeren we in onze professionaliteit met als doel om optimale waarde te kunnen blijven creëren. Zonder leren, creativiteit en verbondenheid wordt de kwaliteit van ons werk langzaamaan steeds minder, gaan we in onze dienstverlening steeds meer achterlopen en ontstaat er, omdat we elkaar niet meer begrijpen, steeds meer geharrewar, misverstanden en wantrouwen. We weten steeds minder wat we samen proberen te bereiken, hebben steeds minder zicht op elkaars kwaliteiten. Investeren in samenwerking, leren en creativiteit is investeren in kwaliteit en toekomstbestendigheid. Managers en professionals die erg gericht zijn op de korte termijn vinden dat doorgaans lastig.

Sociale verbanden zijn de snelweg voor samenwerking

Juist omdat we elkaar begrijpen, vertrouwen en ervaren dat we hetzelfde doel hebben, durven we elkaar om raad te vragen, zijn we in staat om elkaar te steunen en te begrijpen en kunnen we ideeën met elkaar uitwisselen. Dit zijn namelijk niet zaken die je met een vreemdeling doet. Deze sociale dynamiek ontstaat door relaties. Om te kunnen samenwerken, zullen we die dus moeten bouwen. Ter zake komen is voor hedendaagse professionaliteit niet voldoende. Ook het terzijde is nodig om te blijven bewegen, leren en te vertrouwen.

Ik beweer dat we ongeveer 20 procent van onze werk tijd nodig hebben voor het investeren in die lerende omgeving, voor het genereren van inspiratie en het bouwen aan onze gemeenschap. De rest van de tijd kunnen we overleggen en waarde produceren. 20 procent van de tijd moeten we spenderen aan dat wat we vroeger spelen noemden. Vroeger ontstond dat spelen als vanzelf, in de wandelgangen van onze niet hybride organisatie. Nu moeten we het bewust gaan ensceneren. Wie antwoordde vroeger, als de partner vroeg wat je vandaag ging doen, met: "Ik ga in de wandelgangen ideeën oppikken, van collega's leren en al babbelend bij de koffiemachine aan onze gemeenschap bouwen." Je zou voor gek zijn uitgemaakt. Nu wordt dit het antwoord voor minstens één dag van de week. De hybride organisatie wordt voor minstens 20 procent een speeltuin. Die speeltuin was er al, maar in de wandelgangen, tussendoor, bij de koffiemachine, impliciet. In de hybride organisatie wordt hij expliciet.

Leidinggeven als rol, niet als functie

Leidinggeven wordt in onze hybride organisatie, waar professionals autonoom werken en elkaar scherp houden op het nemen van verantwoordelijkheid, als het ware een bal die we elkaar op het juiste moment toe werpen. Er bestaat geen leidinggevende op de wereld die in alle denkbare situaties waarin leiderschap geboden is, de juiste competenties heeft. Leidinggeven aan creativiteit vraagt iets totaal anders dan het verdelen van taken. De rol van leider hoort dus in het team te zitten en hoort niet door iemand die boven het team staat uitgeoefend te worden.

Dit alles zal betekenen dat de dagelijkse gang naar het kantoor veel minder vanzelfsprekend wordt. Dat de autonomie van medewerkers en de zelfsturing in teams nog veel groter wordt. Dat zal tot gevolg hebben dat de rol van het management sterk zal veranderen.

Van stervormige relaties naar verbinder in netwerken

Op het moment zijn veel managers nog erg gericht op de persoonlijke relatie die ze met individuele medewerkers opbouwen. Vaak zijn ze daar erg trots op. Ze zijn blij met de dankbaarheid die ze van hun medewerkers ontvangen. Dankbaarheid voor het advies, voor de steun, voor het scherp houden. Van boven gezien, creëren managers nogal eens, zonder dat ze zich daar van bewust zijn en zeker vanuit goede bedoelingen, stervormige relaties in hun teams. Zij zijn zelf het middelpunt van de ster. De uiteinden, de medewerkers, zijn allemaal met de kern verbonden. Zo ontstaat een stervormig relatiepatroon. De manager is vooral gericht op het versterken van de relatie met de medewerkers. Medewerkers

zien de relatie met de manager als zeer belangrijk en waardevol.

Dit creëert echter ook een grote afhankelijkheid en eenvormigheid. De manager wordt als het ware de norm van de groep. Hij of zij bepaalt hoe dingen gaan, waar we ons op richten en zelfs hoe het hoort. Dat wordt versterkt omdat managers natuurlijk ook gevraagd wordt een oordeel over het functioneren van de medewerkers uit te spreken. Daarnaast beschikt de manager over een aantal (macht-) middelen, zoals budget, wat de afhankelijkheid alleen maar vergroot.

In de nieuwe hybride organisatie zijn autonomie en zelforganisatie nog belangrijker. Medewerkers zijn daar zeer gebaat met een zo rijk mogelijk intern netwerk om kennis, ideeën en steun uit te wisselen. Daar past geen stervormige relatie met de manager in het centrum bij. De manager zal de rol in moeten nemen van verbinder. Op zoek voor de medewerker naar verrijkend netwerk. Een soort professionele koppelaar. Om zich vervolgens met de relaties niet te bemoeien. Zo zorgt de nieuwe manager ervoor dat de autonome professionals toegang hebben tot een groot kennisnetwerk en relaties kunnen aanknopen die hen helpen groeien en inspireren. In deze rol staat de persoonlijke relatie met de manager dus veel minder centraal. De manager kijkt naar het geheel van de relaties en probeert die te versterken.

Manager niet langer het knapste meisje/jongetje van de klas

In de hybride organisatie worden wendbaarheid, leren en voortdurend ontwikkelen nog belangrijker. Juist de uitwisseling van kennis en kunde tuss

mensen maakt dat we kunnen reageren op alle wispelturigheden in de markt. Hoe slim en knap de groep is, is immers veel belangrijker dan de knapheid van een individu.

In de nieuwe hybride organisatie moeten managers juist liever niet de knapste van de klas zijn. Enerzijds omdat de knapste mensen al hun tijd en aandacht aan hun productiviteit moeten geven, anderzijds omdat de manager juist overzicht moet hebben en oog voor nieuwe ontwikkelingen. Dat kan makkelijker als je specialistische kennis niet te diep graaft, maar je meer ervaring en kunde in de breedte hebt. Voor managers zit hun vakkundigheid op het gebied van de inhoud dus juist in de weg. Het belangrijkste wat managers in een hybride organisatie kunnen inbrengen is dat ze op de hoogte zijn. Op de hoogte van ontwikkelingen in de maatschappij, op de hoogte van ontwikkelingen binnen de organisatie, op de hoogte van zienswijze en behoeftes bij de klanten en op de hoogte van de dynamiek zoals die in de teams plaatsvinden. Zijn of haar rol is immers het versterken van die dynamiek en niet zelf alles beter weten en kunnen. Als klant heb je immers ook liever dat de mensen die voor je werken heel goed zijn dan dat ze een knappe baas hebben.

Op de hoogte betekent je verdiepen in de ontwikkelingen binnen het vak. Op de hoogte betekent je verdiepen in ontwikkelingen juist buiten het vak, maar die op den duur wel impact kunnen hebben. Denk aan regelgeving, marktontwikkelingen, innovaties in andere beroepen. Op de hoogte betekent ook sociologisch, misschien wel antropologisch kijken naar de mensen van de organisatie. Wat bezielt ze? Wat wensen

ze? Welke potentie wordt op het moment niet ontsloten? Door zo op de hoogte te zijn, kun je als manager je interventies bepalen die bijdragen aan het geluk en professionaliteit van de medewerker en de kwaliteit die we voor de klant produceren.

Managers moeten zich in de toekomst veel meer gaan richten op het doorbreken van blokkades. Vaste gewoontes detecteren en die ter discussie stellen. Mensen die te lang hetzelfde kunstje doen wakker schudden. Vaste aannames onderzoeken en andere invalshoeken bieden. De toekomstige manager moet vooral de status quo verstoren. Omdat dat essentieel is om te kunnen overleven in een steeds dynamischer wereld.

Leidinggeven aan professionals is niet mensen iets leren, maar hun leehonger aanwakkeren. Niet mensen controleren of zeggen wat ze moeten doen, maar met elkaar duidelijk krijgen waaruit hun bijdrage blijkt. Bij leidinggeven aan professionals gaat het niet om de relatie die de leidinggevende met de professional heeft, maar of de professional een rijk netwerk van andere professionals om zich heen heeft.

Corona heeft deze ontwikkeling nog verder versneld. Hybride werken zal de emancipatie van de professional voltooien. Het succes van organisaties zal minder gaan hangen van de kwaliteit van de leidinggevendenden, maar steeds meer afhankelijk zijn van antropologische zaken.

In de nieuwe hybride organisatie zijn autonomie en zelforganisatie nog belangrijker.

Leehonger

De hybride organisatie wordt een fantastische plek om te managen. Als managers maar leren op te houden met aansturen. Hedendaagse professionals sturen zichzelf en elkaar aan. We hebben steeds minder managers nodig, maar ze moeten beter leren dynamiek te doorgronden, ontwikkelingen vroegtijdig te zien en tegendraads te zijn. En het allerbelangrijkste: toekomstige managers in onze hybride organisaties moeten zichzelf veel en veel minder belangrijk vinden. Dat zal helpen.

De betekenisvolle organisatie

De vraag bij onze hedendaagse krappe arbeidsmarkt wordt steeds meer of de organisatie in staat is om een gemeenschap te bouwen waar mensen onderdeel van willen zijn. Omdat werk steeds meer de rol van betekenisgever van religie heeft overgenomen, wordt het voor professionals steeds belangrijker dat hij of zij de organisatie waarvoor zij werkt kan ervaren als een betekenisvolle gemeenschap. Organisaties zullen dus steeds meer in staat moeten zijn om betekenis voor hun medewerkers te creëren. Betekenis betekent onderdeel van een community zijn. Betekenis betekent iets doen waar de wereld beter van wordt. Betekenis betekent van nut zijn voor andere mensen en jezelf kunnen ontwikkelen.

Hybride werken is de finale fase van de professionalisering van de medewerker.

Diegene die daar niet in mee kan, zal steeds meer in de knel komen te zitten. In de 20ste eeuw vormden de mensen met weinig kennis de onderlaag van onze maatschappij, in de 21ste eeuw zal diegene die moeilijk kan veranderen, niet wil leren en geen verantwoordelijkheid durft te nemen, het heel lastig krijgen. Dit zijn de mensen die nu gesteund, geholpen en beschermd moeten worden. Niet uitgebuit, beschimpt en naar beneden getrapt, zoals we in de 20ste eeuw met mensen met weinig kennis hebben gedaan. Ook daar creëren organisaties betekenis: zijn we als werkgemeenschap in staat om ook de mensen die het moeilijk hebben te helpen en te beschermen?



De 21ste eeuw wordt een heel bijzondere eeuw voor wie zin heeft iets van zijn (werkende) leven te maken. Het wordt een hele lastige eeuw voor iedereen die wil controleren en beheersen. Dat geldt zowel voor het beheersen van je eigen leven als dat van anderen. De baas is over. De professional gaat deze eeuw bepalen.

De professional is in het hybride tijdperk definitief aan de macht. Nu maar hopen dat ze er een mooiere eeuw van maken dan de oude leiders van de 20e eeuw hebben gemaakt. ♦

Jeroen Busscher is strateeg op het gebied van organisatieverandering. Hierover schrijft, spreekt, maakt hij radio en vlogt hij. Hij schreef 11 boeken waaronder de bestsellers *Pimp je Afdeling*, *Turbomanagement*, *Onbeperkt Houdbaar*, *Leidinggeven in de Hybride Organisatie* en het zojuist verschenen *Hybride Werken*, handboek voor de hedendaagse professional. Jeroen woont in Nederland en Frankrijk met dochter en vriendin.
www.jeroenbusscher.nl

Even zoomen met... Dick Krikke

In een themanummer over het hybride werken mag een hybride artikel niet ontbreken. Sibrenne Wagenaar ging met drie professionals in gesprek over hun ervaringen met hybride werken: Guus van Deelen, Dick Krikke en Mireille Beumer.

De uitwerking is geen geschreven tekst, maar een korte video.



Dick Krikke is professioneel verbinder bij DevelHub. Jouw online meeting naar next level brengen vanuit Opkrikken? Zijn creatieve brein staat altijd aan. Dick is daarnaast vrijwillig voorzitter bij Stichting Dutch Pinball Museum in Rotterdam. Tijdens de Summer University van DevelHub (develhub.nl) in 2021 heeft Dick Krikke samen met verschillende trainers veel geëxperimenteerd met hybride sessies en techniek. Wil je zijn geleerde lessen horen? Luister mee:

https://youtu.be/p_xP3EAWLwM





Online leren in organisaties:

Navigeren in een uitdijend universum

Auteur: **Bieke Schreurs & Frank Cornelissen & Martin Rehm**

In ons leven en werk worden de grenzen tussen fysiek en online steeds diffuser, het hybride werken is zeker door de pandemie een werkelijkheid geworden in veel organisaties. In de snel uitdijende hybride wereld ontstaan ook veel nieuwe mogelijkheden om te leren. In dit artikel vind je een kompas om in het online leerlandschap te navigeren en de nieuwe kansen voor leren te ontdekken. Dit artikel is gebaseerd op een uitgebreid boekhoofdstuk van de auteurs in het net uitgegeven handboek Human Resource Development (2021). In dit hoofdstuk geven de auteurs een overzicht van de belangrijkste onlinetools om te leren tijdens het werk.

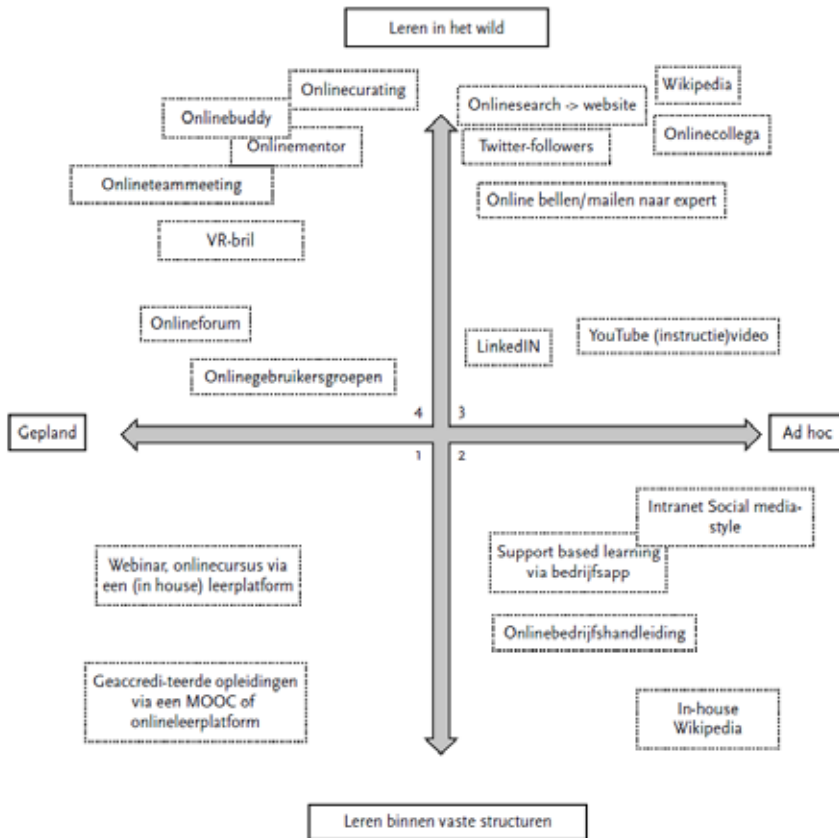
welke online tools ingezet kunnen worden voor verschillende soorten leeractiviteiten binnen organisaties. Daarnaast geven we enkele ontwerpprincipes mee om het leren met behulp van deze online tools te versterken.

Verschillende vormen van online leren op de werkvloer

Voor het in kaart brengen van verschillende tools om te leren, creëerden we een matrix met verschillende vormen van leren in organisaties. Op de verticale as zetten we de mate van leren in het wild versus leren binnen vaste structuren, en op de horizontale as het leren dat gepland is versus leren dat ad hoc plaatsvindt. In navolging van Conklin (2010) zien we leren in het wild als een complex en sociaal proces waarin professionals leren in hun dagelijkse praktijk door problemen te identificeren, te begrijpen en op te lossen met behulp van hun eigen expertise. Onder leren in vaste structuren verstaan we online leerbronnen die opgezet zijn met een specifieke structuur om te leren, binnen een bepaald tijdsplan. Deze vorm van online leren is vaak ontwikkeld door een externe of interne expert op een bepaald terrein. Op de horizontale as zien we leren dat gepland is; de professional gaat hier bewust tijd maken om iets te leren. Ad hoc leren is leren dat spontaan gebeurt, zonder het expliciete doel om te leren. Op basis van deze assen ontstaan vier kwadranten (zie figuur 1). In wat volgt bespreken we kort per kwadrant welke online tools hier vaak worden ingezet om te leren en bespreken we enkele belangrijke ontwerpprincipes voor deze vormen van leren.

Online leren in organisaties

Eerst willen we even de *scope* van het artikel duiden, gezien de vele vormen van online, hybride en blended leermogelijkheden. In het overzicht bespreken we voornamelijk tools die volledig online zijn. Dit wil zeggen dat we niet focussen op hybride vormen van leren, waarbij online en fysiek leren simultaan voorkomen (bijvoorbeeld een seminar dat zowel online als fysiek doorgaat), en ook niet op blended leren, waar online leeractiviteiten aanvullend of verrijkend worden ingezet naast fysieke leerbijeenkomsten. De matrix met online tools geeft wel de mogelijkheid voor onderwijsontwerpers om zelf hybride of blended leeractiviteiten vorm te geven. We illustreren aan de hand van een matrix



Figuur 1. Matrix met verschillende vormen van leren in organisaties

1. Geplande en gestructureerde vormen van leren

Kwadrant 1 (links onderaan in de figuur) bevat alle geplande en gestructureerde vormen van online leren. Het gaat vooral over het volgen van een onlinecursus of -opleiding, georganiseerd in een bepaalde periode met een vaste structuur en met een duidelijk tijdsplan, ook als het leren vooral zelfgestuurd verloopt. Deze vorm van leren wordt veelal opgezet aan de hand van onlineleerplatformen zoals Moodle, Drupal, Blackboard of MOOCs.

De ontwerpprincipes van geplande en gestructureerde vormen van online leren die wij voorstellen, zijn gebaseerd op het *Community of Inquiry-model* (COI) van Garrison (et al., 1999). Dit model zegt dat een rijke online leeromgeving bestaat uit drie belangrijke componenten. Het samenspel van deze drie componenten maakt de kans op leren het grootst. De drie componenten zijn sociale aanwezigheid; cognitieve aanwezigheid en docent aanwezigheid.

Sociale aanwezigheid:**Zorg voor een groepsgevoel**

Sociale aanwezigheid betekent dat de het belangrijk is dat deelnemers van een online leeromgeving het gevoel krijgen dat ze samen leren met anderen. Volgens dit model leren mensen voornamelijk in dialoog met anderen. Hiervoor is het creëren van een veilige omgeving belangrijk waar iedereen zijn of haar mening kan uiten, vragen kan stellen en inhoudelijke vraagstukken kunnen oplossen met respect voor ieders persoonlijkheid. In synchrone onlineseminars kan men dit ontwerpen door middel van interactie via een chatfunctie, het werken in breakout rooms – en discussiëren met *peers*, of minimaal de mogelijkheid bieden om vragen te stellen aan een onlinemoderator. Asynchrone onlineleerplatformen maken dan weer vaak gebruik van een forum.

Aanwezigheid van docent: zorg voor een gevoel van ondersteuning

Volgens het model is het belangrijk dat deelnemers zich ondersteund voelen door een docent, coach of expert. Het is van belang om een onlineleerplatform zodanig te ontwerpen dat de deelnemers ondersteuning krijgen, zodat ze met elkaar kunnen leren. Dit kan concreet betekenen dat een instructeur zichtbaar aanwezig is, bijvoorbeeld met een foto, een naam en contactgegevens. Maar dat kan ook meer impliciet, waarbij het duidelijk is dat de online leeromgeving is ingericht door een expert. Daarnaast is het ook de taak van de instructeur om psychologische veiligheid te creëren. Zeker in een onlineomgeving waar de communicatie asynchroon verloopt of vastgelegd wordt, bijvoorbeeld in een forum, is het nodig dat medewerkers een gevoel hebben van grote psychologisch

veiligheid. Tekst staat immers zwart op wit en het leesbereik kan groot zijn. Indien medewerkers het gevoel hebben dat hun expertise ter discussie wordt gesteld, als ze bepaalde vragen of onzekerheden hebben, of wanneer niemand een fout zal toegeven, dan is er weinig ruimte om van elkaar te leren. Een ondersteunende teamleider, positieve relaties, gedeelde beloningen en gedeelde ervaringen binnen een team versterken de psychologische veiligheid (Newman et al., 2017).

Cognitieve aanwezigheid: Zorg voor inhoudelijke kwaliteit

Cognitieve aanwezigheid is er wanneer de bezoekers van het seminar of onlineleerplatform voldoende ondersteuning krijgen bij het samen betekenis geven aan de aangeboden leerstof. Hiertoe moet de stof duidelijk zijn, begrijpelijk en van goede kwaliteit. De instructeur of coach dient het materiaal zorgvuldig te selecteren, voor te bereiden en gestructureerd aan te bieden.

2. Gestructureerde en ad hoc online leermogelijkheden

Het tweede kwadrant richt zich op gestructureerde, online leermogelijkheden die men ad hoc gebruikt om te leren. Deze online leermogelijkheden zijn vaak in een bepaald format, met een bepaald leerdoel en met gecontroleerde inhoud, en medewerkers kunnen ze ad hoc inzetten. Voorbeelden zijn online handleidingen waarin medewerkers *on the spot* kunnen opzoeken wanneer het nodig is of een eigen educatief YouTube-kanaal. Maar ook meer geavanceerde apps die professionals via de mobiele telefoon de mogelijkheid geven om heel snel ter plaatse toegang te geven tot kennis en expertise of duidelijke

instructies; dat is het nieuwe *support-based learning* via bedrijfsapps. Tot deze groep behoort ook intranet, soms in de vorm van sociale media. Daarnaast zien we ook een opkomst van augmented-realitytoepassingen, waarbij een informatielaag wordt toegevoegd aan de werkelijkheid en personeel zo ondersteunt om bepaalde (technische) handelingen uit te voeren. In opmars zijn verder mobiele microleermodules gebaseerd op een *rapid task analysis* (Gottfredson, 2002). Dit type leren beantwoordt vragen die werknemers ad hoc stellen om the job en betreft vooral de volgende vragen: Hoe werkt dit? Hoe los ik dit op? Hoe pak ik dit nu aan? Hoe ging dit nu ook alweer? De ontwerpprincipes die we voorstellen zijn gebaseerd op rapid task analysis (RTA). RTA is een vaststaand proces voor het identificeren van functiespecifieke taken.

Het ontwerpen van ad hoc leren in het wild lijkt een paradox.

Sterk geanalyseerde inhoud

Met RTA doorloop je een heel proces waarbij je de nodige stappen, richtlijnen, werkomgeving, tools en materialen bepaald samen met experts om de inhoud van de microleermodules te ontwerpen. Verder vindt zorgvuldige afstemming plaats op de bedrijfsprocessen, samen met experts en inhoudsdeskundigen. Nadat alles is vastgelegd evalueren de experts en ervaringsdeskundigen de taken en

stappen. Op basis van deze aanpak weet de ontwikkelaar van de app zeker dat de leerdoelen en de inhoud aansluiten bij de werkplek (Gottfredson, 2002).

Korte micromodules

Bij het aanbieden van ad hoc gestructureerd leren is het belangrijk dat de informatie kort, interactief en informatief is, met een duidelijke focus op het beantwoorden van een eenduidige vraag. Meestal duurt het lezen, bekijken of bestuderen tussen de 30 seconden en vijf minuten. Het is een autonoom stukje informatie. Hoewel het vaak deel uitmaakt van een groter geheel, moet de microcontent zelf een geheel vormen en een vraag duidelijk beantwoorden (Buchem & Hamelmann, 2010). Je kunt het aanbieden van microcontent aanvullen met de mogelijkheid tot *microcredentialing*, waarbij medewerkers die de microcursus doorlopen credits krijgen om meer zichtbaar te maken dat ze informeel via deze weg werken aan hun eigen professionele ontwikkeling.

3. Ad hoc en in het wild leren

Kwadrant 3 beschrijft internetbronnen die medewerkers ad hoc en in het wild gebruiken om van te leren. Het omvat online leermogelijkheden zonder structuur of controle door de organisatie zelf of een professionele aanbieder van online leermiddelen. Het is misschien de meest intuïtieve manier van leren die we momenteel kennen: een snelle zoekactie via een zoekmachine die vervolgens toegang geeft tot een veelheid aan bronnen van online informatie, zoals websites, artikelen, video's of podcasts. Maar het betreft ook informatie die in het wild op ons wordt afgevuurd, weliswaar

volgens bepaalde algoritmes en op basis van onze 'voorkeuren en followers/followees', maar waar we meestal niet actief naar zoeken; anderen bieden het (meestal) ongevraagd aan, zoals via een Twitterfeed, LinkedIn, Facebook en andere sociale media.

Het ontwerpen van ad hoc leren in het wild lijkt een paradox. Hoe kun je immers leren stimuleren in omgevingen die daar van nature niet voor bedoeld zijn en waarin leren informeel is en vooral toevallig, ongepland en niet gestructureerd plaatsvindt? Toch zijn er hier ook principes van toepassing die mensen kunnen helpen om hun weg in het wild te vinden en de kans dat er informele leermomenten op hun pad komen kunnen vergroten. In dit soort omgevingen is het belangrijk dat mensen verantwoordelijkheid nemen over hun eigen leren en persoonlijke (leer)doelen nastreven.

Versterk relationele bekwaamheden
Op sociale media zien we dat individuen doelgericht het advies en de steun van anderen opzoeken om iets te weten te komen of voor elkaar te krijgen (Rehm et al., 2020b). Ze vergroten zo hun sociaal kapitaal; ze vermeerderen en versterken hun verbindingen met anderen en krijgen toegang tot hun kennis, ideeën en ondersteuning. Dit sociaal kapitaal kunnen ze inzetten om hun eigen leerdoelen na te streven. Hiertoe moet je echter relationeel bekwaam zijn. Je moet weten hoe je je aantrekkelijk aan anderen presenteert en hen verleidt om met je in gesprek te gaan, advies te geven of nieuwe ideeën met je uit te wisselen. Het is belangrijk om te begrijpen hoe je strategisch de juiste mensen en groepen opzoekt die jou verder

kunnen helpen, zoals het bereiken van je leerdoelen.

Filter je berichten

De enorme hoeveelheid informatie die via internet wordt gedeeld, heeft ertoe geleid dat het aanbod informatie via Sociale Netwerk Sites (SNS), zoals Twitter, begint te lijken op 'drinken uit een brandslang' (Rehm et al., 2020a); je verdrinkt gemakkelijk in al die informatie. Het is daarom belangrijk om de informatie te filteren. Dit kan via systematische semantische en sociaalnetwerkanalyses met onlinediensten zoals BuzzSumo, SimilarWeb of Followerwonk. Daarnaast is het belangrijk om je eigen kritische beoordelingsvermogen in te zetten om online informatie op waarde te kunnen schatten. Het beoordelen van berichten op SNS wordt bemoeilijkt door de opkomst van nepaccounts, chatbots en deepfakes.

4. Gestructureerd leren in het wild

Het vierde kwadrant omvat ten slotte meer gestructureerde vormen van online leren in het wild. Je kunt deze vorm van leren voorstellen als een gids die meegaat in je exploratie van het wild. Een gids die je vergezelt tijdens je werk, flexibel is en waarbij de inhoud niet is vastgelegd in vooropgestelde structuren. Hierbij organiseert de medewerker zelf of de organisatie de leermomenten. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van een onlinementor of onlinebuddy die medewerkers kunnen contacteren wanneer ze dat nodig vinden.

De ontwerpprincipes liggen hier meer binnen de organisatie en minder online. We denken dan bijvoorbeeld aan het structureel voorzien van online mentoren,

het opzetten van een online buddy systeem of het vormgeven van online teamvergaderingen waarin er bewust ook ruimte wordt gecreëerd om samen met collega's te leren nadat alle agendapunten zijn afgehandeld. In dergelijke online meetings vergt het bovenal goede gespreksleiders om ruimte te bieden aan collega's om te leren van elkaar.

Conclusie

In dit artikel beschreven we welke vormen van online leren voorkomen binnen organisaties, met aandacht voor het leren dat van nature gebeurt. Zo maakten we een onderverdeling tussen gepland en gestructureerd online leren, ad hoc en gestructureerd online leren, ad hoc leren in het wild en gestructureerd leren in het wild. Voor elke vorm van leren gaven we voorbeelden en drie belangrijke ontwerpprincipes om dit leren mogelijk te maken. In ons leven en werk worden de grenzen tussen fysiek en online steeds diffuser; de onlinewereld groeit met de dag. In dit snel uitdijende online universum ontstaan vele nieuwe leermogelijkheden. In dit artikel boden we een kompas om in dit leerlandschap te navigeren en de kansen voor leren te ontdekken. ♦

Referenties

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research, 81*(2), 132-169.
- Buchem, I., & Hamelmann, H. (2010). *Microlearning: A strategy for ongoing professional development. eLearning Papers, 21*, 1-15.
- Conklin, J. (2010). *Learning in the wild. Action Learning: Research and Practice, 7*(2), 151-166.
- Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (1999). Critical inquiry in a text-based environment: Computer conferencing in higher education. *The Internet and Higher Education, 2*(2-3), 87-105.
- Gottfredson, C. (2002). Rapid task analysis: The key to developing competence-based e-Learning. *The E-Learning Developers Journal, June 25*, 1-9.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521-535.
- Rehm, M., Cornelissen, F., Daly, A. J., & Garcia, M. D. F. (2020a). Drinking from the firehose: The structural and cognitive dimensions of sharing information on Twitter. *American Journal of Education, 127*, 1-29.
- Rehm, M., Cornelissen, F., Notten, A., Daly, A., & Supovitz, J. (2020b). Power to the people?! Twitter discussions on (educational) policy processes. In: D. Frohlich,
- Schreurs, B., Cornelissen, F., Rhem, M. (2021). Online leren in organisaties: Navigeren in een uitdijend universum. In R. F. Poell, & J. Kessels, (Eds.). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren.* (3 ed.). Leuven: LannooCampus.
- Schreurs, B., Van den Beemt, A., Moolenaar, N., & de Laat, M. (2019). Networked individualism and learning in organizations: An ego-network perspective on informal learning ties. *Journal of Workplace Learning, 31*(2), 95-115.



Bieke Schreurs is universitair docent bij het department Child Development and Education aan de Universiteit van Amsterdam. Haar onderzoek richt zich op hoe sociale, genetwerkte en veerkrachtige (school)organisaties kunnen bijdragen aan het levenslange (online) leerproces van ieder individu. Haar ambitie is om organisaties te helpen krachtige (online) leeromgevingen te creëren.

b.g.m.schreurs@uva.nl



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



Dr. Martin Rehm promoveerde aan de Universiteit Maastricht. Zijn onderzoek als post-doc richt zich op informeel leren in sociale media en social opportunity spaces. Zijn onderzoek is gepubliceerd in verschillende internationale journalen en wordt gefinancierd, onder andere van de Melinda & Bill Gates Foundation.

martin.rehm@paedagogik.uni-regensburg.de



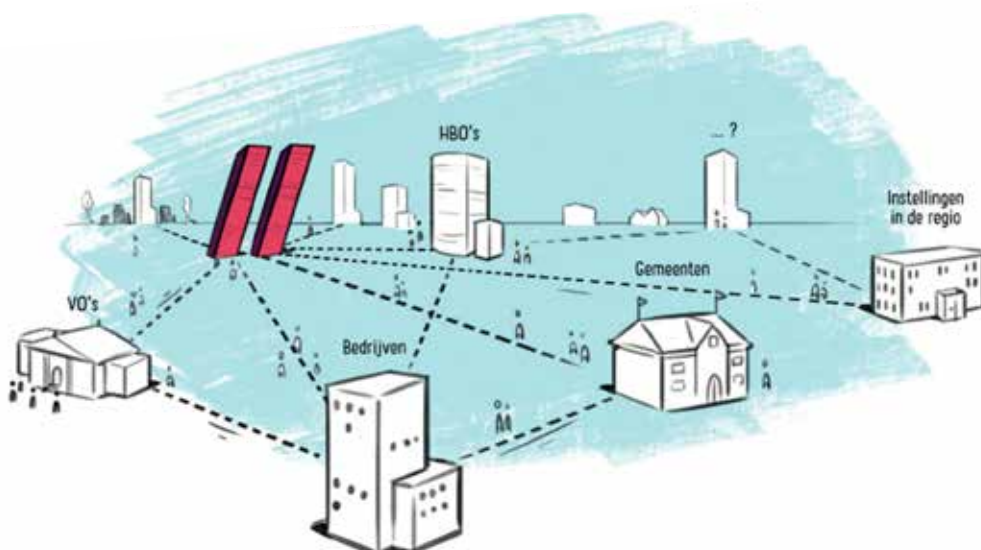
Integratie van onderwijs en beroepspraktijk

Hybride leeromgevingen

Auteurs: **Kathinka van Doesum & Jantje Timmerman & Ilya Zitter**

Voor bedrijven is het belangrijk te blijven ontwikkelen en innoveren in een steeds veranderende maatschappij. Dit vraagt het nodige van medewerkers en toekomstige beroepskrachten. Deze innovatiekracht komt niet alleen uit het bedrijf, ook beroepsopleidingen werken continu aan manieren om studenten op te leiden tot wendbare en adaptieve vakmensen die voorbereid zijn op de arbeidsmarkt van de toekomst.

Het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is onmisbaar voor innovatieverspreiding en daarom is er een optimaal samenspel van leren, werken en innoveren in regionale en sectorale innovatie-ecosystemen nodig. Het mbo bereidt jaarlijks 500.000 studenten voor op de arbeidsmarkt van de techniek, zorg en welzijn, economie en dienstverlening, de samenleving en een vervolgopleiding. Ruim 40 procent van onze beroepsbevolking heeft een mbo-diploma.



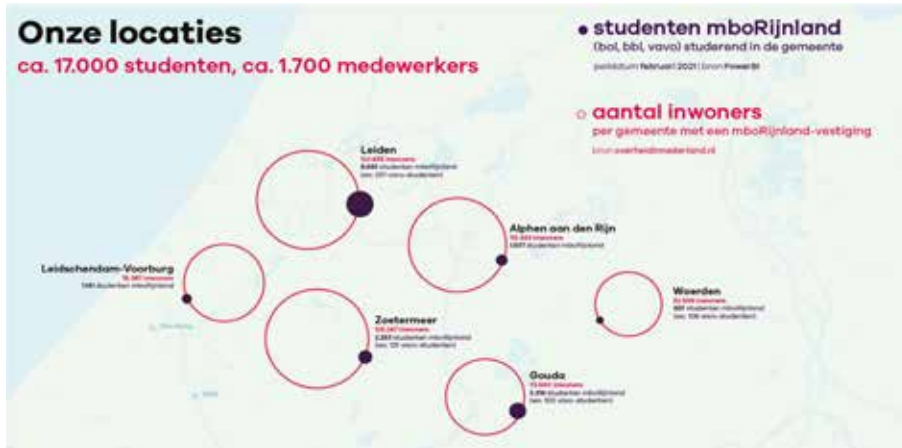
Figuur 1. Onderwijs in een regionaal netwerk

Welke ambities zijn er in de regio?

In dit artikel kijken we vanuit het perspectief van een mbo-instelling (mboRijnland) naar de regionale samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs. mboRijnland heeft als mbo-instelling de missie om met het onderwijs niet alleen bij te dragen aan de toekomst van studenten, maar ook aan de toekomst van onze samenleving (zie figuur 1). Deze mbo-instelling is met 124 mbo-opleidingen actief in de arbeidsmarktregio's Holland Rijnland, Zuid-Holland Centraal en Holland Midden (zie figuur 2). In dit werkgebied wordt samen met bedrijven, instellingen, hogescholen en vo-scholen onderwijs ontwikkeld dat nauw aansluit bij de regionale ontwikkelagenda en bijdraagt aan het versterken van de economie. Op deze manier heeft het ontwikkelde onderwijs een grotere meerwaarde voor studenten én het regionale bedrijfsleven.

Hoe kunnen we vanuit de theorie kijken naar de grens tussen werk en school?

Om de ambities te bereiken die mboRijnland heeft in de regio, is gekozen voor een *evidence-informed* aanpak: het inzetten van inzichten uit zowel wetenschappelijk onderzoek, als uit de eigen praktijk om doelgericht onderwijs te ontwikkelen. Vanuit het wetenschappelijk onderzoek is gebruik gemaakt van inzichten over het ontwerpen van leeromgevingen op de grens tussen bedrijf en school. Een leeromgeving wordt hierbij gezien als de sociaal-culturele, fysieke en sociale omgeving waarin mensen kunnen leren. Een groot vraagstuk in beroepsgericht opleiden is hoe de relatie kan worden gelegd tussen praktijk en theorie en hoe optimale verbindingen tussen werk en school kunnen worden gelegd. Het leren voor een beroep speelt zich af op het raakvlak van werk en school. Uit recent onderzoek zijn drie soorten

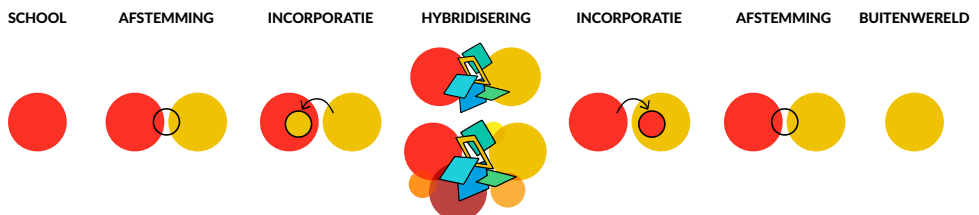


Figuur 2. Overzicht van locaties en arbeidsmarktregio mboRijnland

leeromgevingen naar voren gekomen op dat grensvlak tussen werk en school, namelijk leeromgevingen gebaseerd op 1) afstemming, 2) incorporatie en 3) hybridisering (zie figuur 3).

Bij leeromgevingen die gebaseerd zijn op afstemming werken school en bedrijf minimaal samen, de student volgt onderwijs op school en loopt stage in de praktijk. Werk en school blijven gescheiden contexten en de student beweegt heen en weer tussen die contexten. Bij incorporatie is er meer samenwerking tussen bedrijf en school. Incorporatie kan twee kanten op: er kan een stukje school worden ingebed op het werk of er kan werk

worden ingebed op school. Voorbeelden van incorporatie zijn bedrijfsexcursies of opdrachten van bedrijven die studenten op school uitvoeren. Bij hybridisering is er sprake van cocreatie: school en werkveld werken intensief en gelijkwaardig samen. Hybride leeromgevingen zijn erop gericht de praktijkcomponent te versterken door aspecten van het onderwijs en de beroepspraktijk met elkaar te integreren. Doordat studenten in een hybride leeromgeving samenwerken en samen leren met professionals uit de beroepspraktijk, docenten en werkplekbegeleiders, ontstaat er voor alle betrokkenen een lerende context, waar leren en werken door elkaar heen lopen.



Figuur 3. Soorten leeromgevingen op het grensvlak van werk en school

Inkijkje: wat gebeurt er achter de schermen bij de Sector Economie?

In de sector Economie is bij verschillende opleidingen goed zichtbaar hoe het mbo en het bedrijfsleven elkaar steeds beter weten te vinden. Opvallend is dat het aantal samenwerkingen tijdens de coronapandemie (met alle beperkende factoren) tegen verwachtingen in is toegenomen. De mogelijkheid elkaar online te ontmoeten heeft hiertoe bijgedragen, net als het besef dat werkveld en scholen elkaar nodig hebben.

Wellicht de meest in het oog springende voorbeelden komen uit de retail. Door het veranderd koopgedrag van de consument zijn aanpassingen nodig, zowel vanuit de ondernemers, de overheid als het onderwijs. Op dit moment lopen er verschillende samenwerkingen met retailers om in gezamenlijkheid de uitdagingen aan te pakken. Eén daarvan is de PPS Retail: een publiek private samenwerking van gemeente, ondernemers en onderwijsinstellingen in de regio Haaglanden. De missie van de PPS Retail luidt: "Gezamenlijk al lerende te werken aan aantrekkelijke winkelgebieden met vernieuwende, adaptieve en gezonde retail met betrokken, voldoende en goed opgeleid personeel". Zo werkten retailers in een HYPELab samen met hbo- en mbo-studenten om digitale techniek en innovaties toe te passen in hun winkel. Hierbij stond de klantervaring, ook wel *user experience* genoemd, centraal. Door met elkaar te experimenteren en te onderzoeken, ontwikkelden studenten en retailers gezamenlijk kennis over de thema's gemak, beleving, personalisering en verbinding.

In de retail van de toekomst speelt naast de *user experience* ook *hospitality* een belangrijke rol. mboRijnland organiseert daarom sinds vorig jaar de Hospitalitydagen, in samenwerking met diverse bedrijven in The Mall of The Netherlands in Leidschendam-Voorburg. Studenten krijgen in The Mall workshops van zowel ondernemers als van docenten over *hospitality* en gaan daarna direct aan de slag om het geleerde in de praktijk te brengen. Docenten en werkveld begeleiden de studenten, sturen bij waar nodig en beoordelen de studenten tijdens deze dagen.

In het onderzoek is onder meer gevraagd naar de motivatie van ondernemers en instellingen om met mboRijnland hybride leeromgevingen te ontwerpen en uit te voeren. Ondernemer Yvo Sonneveld, die in de Blue School in Leidschendam studenten opleidt tot denim-storemanagers, verwoordt het als volgt: "Het leuke aan dit concept is dat we meerdere doelen hebben. We willen natuurlijk een commerciële

winkel draaien en daarbij willen we nieuw onderwijs ontwikkelen. Wat er nodig is voor de retail is een 2.0 student, eentje die net wat meer knowhow en ervaring heeft dan de theoretische student. Wij willen betere studenten afleveren, mensen die iedereen wil hebben. Onze missie is dat alle andere winkels in the Mall straks in de rij staan voor deze mensen."

Manuela Bijl, van CulturA&Zo in Nootdorp vertelt: “De samenwerking met mboRijnland leert ons buiten de gebaande paden te denken en nieuwe invalshoeken te zien. Soms voor de hand liggende oplossingen die we door routine over het hoofd zagen, en daarbij verrassende nieuwe inzichten waar we niet alleen nu, maar ook op langere termijn enorm mee geholpen zijn.”

We hebben in het onderzoek met veel studenten gesproken en aan hen gevraagd wat zij leren van dit type onderwijs. Veel studenten geven aan dat zij geneigd waren harder te werken omdat het echt was en

dat ze een beter beeld kregen van wat een beroep of bepaalde leerstaak inhoudt. Ralph, student marketing, vat de mening van de studenten samen: “Je leert contact hebben met mensen in het bedrijf; het is echt, zij moeten hier hun geld mee verdienen. Je leert er veel meer van dan in een lokaal zitten en dit soort opdrachten doen als je weet dat het nep is. Als je weet dat het echt is, ga je toch beter je best doen. Je ziet ook dat er in de praktijk meer bij komt kijken dan wat je leert op school. Je leert ook meer doordat je het zelf aan het uitvinden bent. En je weet ook beter of iets is voor je, of dit is wat je later wil doen.”

Hoe zijn we te werk gegaan?

Bij mboRijnland wordt er volop gewerkt aan de totstandkoming van hybride leeromgevingen. In de looptijd van twee jaar zijn 45 leeromgevingen onderzocht door het practoraat Research Lab van mboRijnland in samenwerking met het lectoraat Beroepsonderwijs van de Hogeschool Utrecht.

Hierbij zijn bevorderende en belemmerende factoren in deze ontwikkelingen in kaart gebracht. Er is gekozen voor een *evidence-informed* aanpak die recht doet aan inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en uit de eigen praktijk. Op basis van het eerdergenoemde onderzoek over de verschillende soorten leeromgevingen op de grens van werk en school is een eerste versie van een instrument ontwikkeld voor het analyseren en doorontwikkelen van leeromgevingen bij mboRijnland. Dit instrument is uitgebreid gevalideerd en verbeterd samen met sleutelfiguren die betrokken zijn bij de onderwijsontwikkeling in samenwerking met het bedrijfsleven (ontwerpers, projectleiders, docenten en praktijkonderzoekers). Op deze manier is onderzoek gecombineerd met praktijkexpertise en is er gezamenlijke taal ontstaan.

Het instrument is in twee opeenvolgende jaren gebruikt om leeromgevingen te onderzoeken en verder te ontwikkelen. De focus is hierbij continu gelegd op het verbeteren van de verbinding tussen werk en school. Per sector (Dienstverlening, Economie, Welzijn en Gezondheidszorg, Techniek & ICT, Middelbaar Laboratoriumonderwijs en Start-Up voor de assisterende beroepen op niveau 1 en 2) zijn interactieve sessies gehouden die tegelijkertijd bedoeld waren voor onderzoek (verzamenen van onderzoeksdata) en voor het door ontwikkelen van de betreffende leeromgeving.

Hoe staat het met de samenwerking na twee jaar?

De ontwikkelingen van hybride leeromgevingen zijn gedurende twee jaar gevolgd. In die twee jaar zien we een enorme groei in het aantal leeromgevingen dat tussen school en werkveld is neergezet. In totaal zijn 45 leeromgevingen in kaart gebracht, bij acht leeromgevingen loopt deze samenwerking met het werkveld al langer dan 3 jaar. De eerste stappen naar duurzame samenwerkingen zijn daarmee gezet. Bij deze 45 leeromgevingen zijn 106 werkveldpartners betrokken. Dat betekent dat een deel van de leeromgevingen met meerdere partners wordt vormgegeven. Uit het onderzoek blijkt dat hybride leeromgevingen in alle sectoren van het mbo mogelijk zijn. Bevorderend hierbij zijn een duidelijke doelstelling en het beschikbaar stellen van extra middelen.

Wat is van belang bij optimale samenwerking tussen bedrijf en school?

Veel werkveldpartners handelen vanuit een besef van noodzaak tot samenwerken. Gezamenlijk brainstormen, ontwerpen en uitvoeren zorgt ervoor dat er recht wordt gedaan aan de wensen van zowel

werkveld als school. Lef hebben, ruimte zien en open het gesprek met elkaar voeren, zijn bevorderende factoren die veel genoemd werden in goedlopende samenwerkingen. Daardoor ontstaat een gevoel van collegialiteit tussen onderwijs en werkveld, waarbij de docent als een collega voelt en beide werelden elkaars taal leren spreken.

Het is belangrijk dat voor het werkveld de win-win helder is en de verantwoordelijkheden goed afgestemd zijn. Hybride leeromgevingen vragen van zowel de school als het werkveld tijdsinvestering en commitment. In het onderzoek werd duidelijk dat verticale afstemming tussen drie niveaus van wezenlijk belang is. Op strategisch niveau gaat het om keuzes over de doelen en vormen van samenwerken, op tactisch niveau over de omvang en inhoud van de samenwerking en op operationeel niveau over de concrete invulling van leeromgevingen in termen van inhoudelijke taken, rollen, ruimtes, instrumenten en tijd. Het is belangrijk dat de afwegingen die op de verschillende niveaus gemaakt worden in lijn zijn met elkaar, zodat er een consistent geheel ontstaat.

Hoe blijven we de ontwikkelingen verder volgen?

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek heeft practoraat Research Lab van mboRijnland een tweede versie van het ontwikkelinstrument gemaakt (zie <https://web.mborijnland.nl/researchlab>) dat de samenwerkingspartners in staat stelt zelf analyses te maken van de hybride leeromgevingen die in ontwikkeling of uitvoering zijn. Het instrument kan daarnaast ingezet worden om de verticale afstemming beter vorm te geven, om elkaars taal beter te leren spreken en om tot betere gefundeerde keuzes te komen. ♦

Op dit moment lopen er verschillende samenwerkingen met retailers om in gezamenlijkheid de uitdagingen aan te pakken.

Referentie

- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2019). *Characteristics of learning environments at the boundary between school and work: A literature review*. Educational Research Review, 26(1), 1-15.



Kathinka van Doesum



Jantje Timmerman



Ilya Zitter

Kathinka van Doesum en **Jantje Timmerman** zijn onderzoekers bij practoraat Research Lab van mboRijnland.
E-mail: researchlab@mborijnland.nl

Ilya Zitter is lector Leeromgevingen in het beroepsonderwijs bij lectoraat Beroepsonderwijs, Kenniscentrum Leren en Innoveren van Hogeschool Utrecht.

Wat betekent dit voor leiderschapsontwikkeling?

De toekomst van leiderschap is hybride

Auteurs: **Marjon Margés & Sonja Wekema**

Vluchtig. Onzeker. Complex. Ambigu. Dat zijn de uitdagingen van de wereld waarin we leven. Een uitdagende taak om alles wat van belang is voor werknemers, doelgroepen en aandeelhouders te overzien. Een uitgesproken reden om als teamcoaches de leiders, met wie we de afgelopen jaren hebben gewerkt, op een andere manier te leren navigeren. En met passende, nieuwe instrumenten. Hybride.

Op basis van interviews en vragenlijsten voorafgaand, gedurende en na afloop van een drie jaar durend leiderschapstraject, geven wij vanuit theorieën over coaching, procesbegeleiding en cultuurverandering een beeld van de transitie van teamcoaching en leiderschapontwikkeltrajecten van offline naar online en vervolgens naar een hybride omgeving.

Achtergrond

Een van onze klanten is een Europese agrotech-organisatie met een Japans moederbedrijf. Ze schakelde ons in om samen met de organisatie een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen als basis voor een pan-Europese leiderschapscultuur. Doel: hun circa 200 leiders door zelfinzicht en zelfreflectie culturele verschillen leren onderkennen binnen de organisatie, met uiteindelijk een positief resultaat op medewerkers- en klanttevredenheid én natuurlijk ook op de bedrijfsresultaten.

De opzet van het programma

We startten het leiderschapsprogramma *Leadership Essentials* in 2018, waarbij alle deelnemers uit verschillende landen naar Nederland kwamen voor een tweedaagse 'live' of offline workshop, 12 keer in totaal, steeds in groepen van maximaal 16 personen. De focus van het traject lag op het faciliteren van de groeistrategie van de organisatie, het leren werken in een interculturele matrixorganisatie en het opdoen van ervaring met coachend leiderschap (inclusief het belang van kwetsbaarheid, duidelijkheid, feedback/ feedforward).

In oktober 2018 vond de eerste teamsessie plaats met het Europese

topmanagementteam, dat voor de helft uit Japanners bestaat. Door met het team voldoende tijd te nemen en aandacht te besteden aan het creëren van *containment* (Burger, 2019) ontstond er voldoende psychologische veiligheid voor een dialoog (Edmondson, 2012). Aan het einde van deze teamsessie stond de CEO plotseling op. Hij had besloten zijn persoonlijke verhaal met zijn team te delen, iets wat niet direct gebruikelijk is in de Japanse werkcultuur. Deze stap was niet alleen voor hemzelf een overwinning; het maakte hem tot een rolmodel voor zijn directe collega's en het creëerde voorbeeldgedrag voor de rest van de organisatie.

Van offline naar online

In 2020 zou fase 2 van start gaan. We werden verrast door de coronapandemie en besloten het programma on hold te zetten.

Juni 2020 – door lockdowns in heel Europa is onze contactpersoon (een directielid) huiverig voor de overgang naar online sessies als alternatief voor sessies in Nederland. Volgens hem is de directie er nog niet aan toe. Wij vermoeden dat hij er ook zelf nog niet aan toe is, geven hem alle ruimte om te wennen aan het idee en stellen voor pilots in oktober-november 2020 te doen, zodat hij kan ervaren hoe het is. Dat blijkt een groot succes. De aarzeling is overwonnen en we krijgen de vrije hand.

In de eerste helft van 2021 ontvangen we alle 200 deelnemers in online workshops. We besluiten de groepssamenstelling van fase 1 zoveel mogelijk te handhaven om verder te bouwen op het al gecreëerde vertrouwen. Tijdens de online sessies introduceren we een aantal leiderschapsconcepten, die de organisatie

Intercultureel leiderschapsprogramma: van offline naar hybride

Fase 1	2018 – 2020	Face-to-face, 12 sessies met iedere keer 16 leiders uit verschillende Europese landen en Japan, iedere maand in een periode van twee jaar
Fase 2	2020 - 2021	Hybride, 48 online sessies met dezelfde groepssamenstelling als in fase 1, binnen een periode van een half jaar
Fase 3	2022	Hybride, tien online sessies

belangrijk vindt voor verdere verdieping: werken in de matrix, virtueel leiderschap, stakeholdermanagement en het werken aan verantwoordelijk leiderschap met behulp van de *accountability loop*, die de deelnemers helpt bewuste keuzes te maken met betrekking tot hun gedrag. De deelnemers krijgen bij iedere nieuwe vorm van informatie een korte, inhoudelijke toelichting en werken vervolgens in kleine groepen aan de betekenis van de concepten in de eigen praktijk. Plenair is er vervolgens ruimte voor vragen en herkenning.

De overgang naar een hybride model

Begin 2021 zijn we op een hybride model overgegaan. In plaats van twee volle, aangesloten dagen, kozen we voor vier ochtenden in een periode van twee weken. Daarbij verrasten we de deelnemers met naar hun privéadres gestuurde, gepersonaliseerde materialen. En we maakten verrassend gebruik van (nieuwe) technologie, waarbij de deelnemers in sommige gevallen vanuit dezelfde fysieke locatie inbelden. Bijkomend effect was dat de deelnemers snel en efficiënt leerden omgaan met een scala aan technologische mogelijkheden, die daarvoor mogelijk niet aan de orde waren: plenaire en break-

outsessies, delen van schermen, ook door de deelnemers, tussentijds instructies uitwisselen via de chatfunctie, screenshots, groepsfoto's, bevordering van zelfhulp bij haperende systemen enzovoort. Managers van verschillende niveaus stonden allemaal voor dezelfde technologische uitdagingen en leerden collectief.

Onderscheid offline en online

Het gaat te ver om te zeggen dat wat offline mogelijk is ook naar online te vertalen is. De aanwezigheid van non-verbale communicatie en diverse informele momenten tijdens pauzes en diner tijdens sessies op locatie is niet te evenaren tijdens een online bijeenkomst. Ook is er tijdens offline sessies een volledige focus op de tweedaagse workshop mogelijk met weinig afleiding; nieuwe professionele vriendschappen en onderling begrip tussen business units worden gecreëerd.

Engels als voertaal

Tijdens alle sessies is Engels de voertaal. Niet iedereen is het Engels echter even goed machtig; de Britten klagen dat ze het 'Europees Engels' niet begrijpen; de Japanners beheersen het Engels vooral in schrift, minder in gesproken

vorm. Daarnaast was het niveau van leiderschapstheorie en -ervaring wisselend, evenals leeftijd en aantal dienstjaren bij de onderneming. Break-outsessies en interactieve werkvormen bleken de oplossing. Die bieden de mogelijkheid om deelnemers uit een taalgebied bij elkaar te plaatsen of juist te mengen en met geduld en lagere drempels toch een inhoudelijke discussie te hebben. Praten over *real life cases* liet de schroom om Engels te spreken verdwijnen, omdat het echt 'ergens over gaat' door de herkenbare zakelijke context, dilemma's en vragen.

Sceptis

Bij de online sessies volgden deelnemers de workshops vanuit hun werkplek of huis, internetverbindingen haperen zo nu en dan, taalvaardigheid belemmert in sommige gevallen de interactie in de plenaire groep. In de evaluatie van de sessies gaf 80 procent van de deelnemers aan dat ze in eerste instantie sceptisch waren ten opzichte van de online sessies, maar dat ze nu positief waren door de interactie en focus die ze hebben ervaren.

Digitalisering van het programma

Om de aandacht tijdens de vier ochtendsessies optimaal te houden, hebben we een aantal digitale instrumenten ingezet, die wonderwel bleken te werken: allereerst een korte wegwijs-sessie binnen de Webex-omgeving; waar zitten de functies, hoe kun je ze bedienen, welke symbolen worden gebruikt; aan het begin van de sessies een korte *poll* met vragen over de stemming en verwachtingen van de ochtend; wordclouds, die met een smartphone werden geactiveerd om te reageren op verschillende onderdelen; directe projectie op het gezamenlijke scherm voor interactiviteit.

Ook een quiz in de laatste sessie om kriskras door de leerstof te gaan, werkte goed: competitief element, kiezen uit meerkeuzeantwoorden en invoeren van korte, betekenisvolle tekst. Naast de begeleidende presentatie maakten we gebruik van video's, als onderstreping van de theorie of als bron van inspiratie.

Wat werkte goed in de hybride opzet?

Na 48 online sessies hebben we een vragenlijst naar alle deelnemers uitgestuurd. De punten die als positief werden ervaren, waren:

Voor de deelnemers

- handhaven van de groepssamenstelling in zowel de offline als online fase;
- werken in kleine groepen, zowel offline als online;
- werken met echte, herkenbare voorbeelden uit de praktijk;
- continue cocreatie;
- tastbare studiematerialen, zoals werkboek, persoonlijke kaart naast de digitale versie;
- toezending uitkomsten van groeps-sessies onmiddellijk na afloop;
- gebruik en snelle leercurve van (nog) onbekende, digitale middelen.

Voor ons als teamcoaches

- gebruik van kunst (onder andere muziek, oefeningen om zelf kunst te maken en te presenteren);
- gastsprekers voor online sessies bleken veel makkelijker te regelen (tijd en kosten);
- goed mogelijk om steeds te checken of mensen aan boord zijn;
- directe evaluatie onmiddellijk na elke sessie via de chat;

- onmiddellijke bijstelling van inhoud van workshops als uiting van co-creatie;
- continue op zoek naar nieuwe digitale middelen;
- inspelen op actualiteiten.

Wat werkte niet?

Van alle deelnemers was 90 procent heel positief, iets wat ze zelf voorafgaand aan fase 2 niet verwachtten. Het voornaamste obstakel dat uit de vragenlijst naar boven kwam, is dat het Engels een lastig punt is en blijft voor de deelnemers. Daarnaast vinden de deelnemers het erg lastig om zichzelf tijd te gunnen voor zelfreflectie, al gaf 72 procent van de deelnemers aan dat ze daar wel veel baat bij hebben gehad.

Voor de deelnemers

- gelijkwaardige interactie in het Engels voor alle deelnemers (beheersing Engelse taal);
- snelheid van begrip van opdrachten;
- aandacht verslapt wanneer hectiek van het moment aanslag deed op de tijd van de deelnemer;
- te late bezorging van de post met persoonlijk studiepakket.

Voor ons als teamcoaches

- verandering van groepssamenstelling op het laatste moment;
- tussentijds uitvallen van gastsprekers of deelnemers, die dan in een andere groep op een ander moment meedoen (verandering van groepsdynamiek).

Randvoorwaarden voor een succesvol programma

Het is van groot belang dat er voldoende tijd en ruimte in acht wordt genomen voor contractering (Sills, 2012) met zowel de opdrachtgever als de deelnemers van

de afzonderlijke sessies. Door duidelijke contractering, creëer je als facilitator de veiligheid om teamleden te laten leren, spelen en reflecteren. Daarnaast is het als teamcoach belangrijk niet te ambitieus te zijn en de tijd te nemen voor dialoog, het bouwen van vertrouwen en om mensen echt te zien. Ga stap voor stap, niet te veel tegelijk, laat mensen wennen en ervaren. Het beste voorbeeld van het nut van contracteren is wanneer de leiders het geleerde vervolgens zelf herhalen. Door het zelf toe te passen, laten ze zien wat de theorie hen heeft gebracht. Kortom: niet te gehaast te werk gaan en in verbinding blijven creëerde een veilige omgeving voor de leiders om te leren, hun kwetsbare kanten te tonen en – ook in groepsverband – te reflecteren op hun inzichten.

Leerpunten van de deelnemers

Uit de feedback van de deelnemers (78 procent respons) kwam naar voren dat de meeste leiders de sessies, ondanks de scepsis en spanning vooraf, voldoende de moeite waard vonden om toch online te kunnen doen. Voor hen was het belangrijk om de sessies te prioriteren in hun werkdag. *What you put in you will get out*, gaven ze aan. Een zin die wij vanaf het begin van het traject aan ze hebben meegegeven.

Naast leiderschapselementen is veel geleerd van het mixen van offline en online werken. Dit vormde voor het gros van de leiders de start van een nieuwe realiteit, waarin hybride werken eerder de norm dan de uitzondering is. Mooi voorbeeld is hier een aantal vervolgsessies dat op businessunitniveau heeft plaatsgevonden. Doordat de leiders ervaring met zowel offline als online hadden, waren ze flexibel over de vorm waarin wij vervolgprogramma's konden ontwerpen.

Leerpunten van de organisatie

De mogelijkheid om in de door ons geboden veiligheid te ervaren of hybride workshops zouden werken, heeft de organisatie erg geholpen om een nieuwe koers in te slaan en zo de toekomst van werken binnen de organisatie te borgen. De eindenquête wees uit dat de deelnemers de, tijdens de workshops aangedragen onderwerpen, blijvend en onder begeleiding verder willen uitdiepen aan de hand van eigen business cases. Vervolgstappen zijn nodig om de door de leiders nieuw aangeboorde contacten binnen de organisatie levendig te houden en om de gezamenlijke taal te blijven spreken. Inmiddels is besloten om een fase 3 te starten, waarin de leerpunten worden opgefrist en een concrete businesscase de kennis, ervaring en betrokkenheid van de leiders in de organisatie activeert.

Leerpunten van de teamcoaches

Net als de deelnemers, wisten wij ook niet exact hoe de transitie van offline naar online zou gaan. Wat positief werkte, was om alles samen te doen, te blijven communiceren, te improviseren en open te staan voor feedback en disruptie (Maister, 2002). Ook al valt de techniek uit, het is belangrijk om rustig te blijven en oplossingen te vinden. Wees een team, creëer duidelijkheid en wees als teamcoach een rolmodel (Hawkins, 2017).

Een ander belangrijk inzicht was dat het relevant is leiders van de organisatie uit te nodigen als gastsprekers volgens het principe 'leiders ontwikkelen leiders'. Nodig ervaren en zo mogelijk invloedrijke leiders uit om hun verhaal te vertellen en collega-leiders te inspireren. Hieraan liggen studies ten grondslag, onder andere van Brene Brown (2015). In het boek *Durf te leiden* stelt ze dat de meesten van ons duidelijkheid

vermijden omdat we onszelf wijsmaken dat we vriendelijk zijn, terwijl we daardoor eigenlijk onvriendelijk en oneerlijk zijn. Kortom, hoe kun je als leider mensen op hun verantwoordelijkheid aanspreken als je zelf niet duidelijk bent?

Conclusie

Zowel offline als online leiderschapsontwikkeling en teamcoaching is maatwerk en inspelen op het hier en nu is daarbij essentieel. Hierbij is het proces van inchecken met de deelnemers belangrijk, evenals de wisselwerking tussen ons als teamcoaches en de evaluatiemomenten met de deelnemers en de organisatie tussen de sessies.

*"Het is oké om sommige dingen niet te begrijpen of fouten te maken.
It's okay to be human."*

Interactie, veiligheid en kwetsbaarheid zijn de kern van succesvolle leiderschapsprogramma's en teamcoaching. Open vragen stellen en persoonlijke verhalen vertellen zijn eerst lastig of spannend, maar zullen naar verloop van tijd gewoon worden. Bij onze klantorganisatie zijn de saamhorigheid en de interesse om te blijven leren toegenomen.

Om de verbinding tot stand te laten komen, bleken interactie, dialoog en persoonlijke aandacht in de hybride vorm nog belangrijker dan in livesessies. Daarnaast is het belangrijk niet te ambitieus te

zijn en adaptief te werken. Maak kleine stapjes, werk met herhaling vanuit een gemeenschappelijke taal, en zorg voor voldoende ruimte voor verbinding en verdieping.

Tot slot: wij hebben een podium geboden voor de leiders om zichzelf te ontdekken en, ook in een hybride omgeving, het heft in handen te nemen. Samen met collega's en andere stakeholders, kunnen ze veranderingen in de werkomgeving aan. De organisatie heeft besloten om ook aan nieuwe instroom leiders het volledige programma aan te bieden, waar mogelijk offline, maar vanaf nu altijd hybride. ♦

Referenties

- Brown, B. (2015). *Rising strong: The reckoning. The rumble. The revolution.* New York: Spiegel & Grau.



- Burger, Y. & Roos, A. (2019). Containment bij executive teamcoaching. Een praktijktheorie. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8(2), 30-37.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy.* San Francisco: Jossey Bass.
- Hawkins, P. (2011, 2014, 2017). *Leadership team coaching.* Londen: Kogan Page.
- Maister, D. H. (2002). *The trusted advisor.* Londen: Simon & Schuster.
- Sills, C. (2012). The coaching contract: A mutual commitment. In E. de Haan, & C. Sills (Eds.), *Coaching relationships: The relational coaching fieldbook* (pp. 76-88). Faringdon: Libri Publishing
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business.* Londen: Nicholas Brealey Publishing.

Drs. Sonja Wekema MSc is alumna van de Executive Coaching Masteropleidingen van zowel Ashridge als de Vrije Universiteit Amsterdam. Managing partner van The Other Perspective en medeoprichter van The Board Whisperers. Focus op systemische teamcoaching en internationale cultuurtransformatietrajecten. sonja@theotherperspective.com



Marjon Margés RM, is associate partner van The Other Perspective en senior Executive Consultant UMEO Advies voor executive scouting & search, teamontwikkeling, cultuurtransformatie en HR-consultancy. marjon@theotherperspective.com



Zo begin je nooit een **lastig gesprek**

Wat is dat toch een gedoe elke keer, het voeren van gesprekken die moeten, belangrijk zijn, maar niet altijd leuk. Je ligt er wakker van. Je worstelt met de vraag hoe je het moet insteken, hoe de ander zal reageren en of je wel je punt kunt maken. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden, maar laten we om te beginnen eens stilstaan bij die ene weg die je maar beter niet kunt bewandelen.

Een veelgemaakte fout is dat mensen de inhoud centraal stellen.

Auteur: **Jacqueline Hospers**

Je hebt geleerd dat je 'het bij jezelf' moet houden en dat je empathisch moet zijn. Ook is het goed om je gevoel door te laten klinken. Dat maakt je menselijk. Je oefent in bed hoe het gesprek zal verlopen en wat je zal zeggen als de boodschap niet aankomt, of als de reactie niet is zoals je zou willen. Je hebt het al vele malen in je hoofd voorbereid. En dan is daar het moment zelf. Het begin is het lastigste.

Er is een zin die je beter kunt vermijden als je een lastig gesprek gaat voeren. Ik heb vele mensen gezien en gehoord die een slechte start maakten. Met als gevolg dat ze hard moeten werken om het gesprek weer in goede banen te leiden. Ik raad je aan een opening als deze te allen tijden te vermijden bij de start van een lastig gesprek:

"Ik heb het gevoel dat jij..." (het niet meer leuk vindt, je resultaten niet haalt, een beetje uit het team ligt, het niet zo goed met je gaat, et cetera).

Laat het me uitleggen. Ten eerste is dit een goedbedoelde poging om iets van je gevoel te laten zien. Iets waarbij je duidelijk maakt hoe de situatie op jou overkomt. Maar zeggen dat je ergens een gevoel bij hebt, is geen gevoel, maar een mening. Je kunt dus

net zo goed zeggen: "Ik vind dat...", of "Ik denk dat..." Ten tweede houd je het niet bij jezelf, maar is dit een directe aanval op de ander. Je zegt dat jij een gevoel hebt, maar vervolgens gaat het over die ander. Die voelt nu juist iets. Waarschijnlijk aangevallen, verward, op zijn hoede, of een andere ongemakkelijke emotie. Nu zijn er twee mogelijke reacties. De ander gaat terug in de aanval. Maar omdat jij de leidinggevende bent, gaat de ander waarschijnlijk in de verdediging. Daar wil je hem niet hebben. Ten minste, als je het gesprek voert op basis van gelijkheid, nieuwsgierigheid en een oprecht belang om beiden succesvol te zijn. Als je de relatie op het spel wilt zetten of je macht wil laten gelden, dan kun je deze zin juist perfect gebruiken.

5 stappen die je wel kunt zetten
Laten we ervan uitgaan dat je de relatie intact wilt houden en tegelijkertijd wel een belangrijk punt wilt aansnijden. Hoe voer je zo'n gesprek zodanig dat je er beiden beter van wordt? Ik nodig je uit om de volgende stappen te doorlopen te beginnen met een gedegen voorbereiding.

Stap 1. Zet je juiste intentie

Een veelgemaakte fout is dat mensen de inhoud centraal stellen. Dat is niet slim. Werken, en zeker als het lastig wordt, betreft vooral de relatie en niet de prestatie. Dus dan moet het ook daarover gaan.

Dit is wat je doet: op de avond voorafgaand aan het gesprek herstel je de relatie met jezelf en met de ander. De intentie die je uitspreekt is deze: ik wil een resultaat uit het gesprek dat goed is voor beiden, zonder dat we concessies doen aan dat wat voor ieder van ons belangrijk is.

Stap 2: Doe je 'just like me' meditatie

De voorbereiding gaat ook over je mindset *tweaken* en de relatie met de ander als het ware opnieuw herinneren. We zijn allemaal mens en willen allemaal gehoord, gezien en aangeraakt worden. Je bereidt je voor op het zien van jezelf en de ander. Vooral als de persoon met wie je in gesprek gaat in je allergie zit of voor wie je langzamerhand respect bent verloren, is het lastig om die persoon nog respectvol te behandelen. Deze oefening is een van de krachtigste die ik ken als het op (werk)relaties aankomt. Hij komt misschien een beetje zweverig over. Eerlijk gezegd vond ik dat ook in het begin. Totdat ik het ging uitproberen.

'Just like me'-meditatie

Denk aan je collega en zie hem voor je staan. Begin met je ervan bewust te worden dat je morgen met deze persoon in gesprek gaat, en dat het een ander mens is, net als jij. Herhaal dan in stilte de volgende zinnen, terwijl je aan je gesprekspartner denkt:

- Deze persoon heeft een lichaam en een geest, net als ik.
- Deze persoon heeft gevoelens, emoties en gedachten, net als ik.
- Deze persoon is ooit verdrietig, teleurgesteld of gekwetst geweest, net als ik.
- Deze persoon voelde zich net als ik

onwaardig of ontoereikend.

- Deze persoon maakt zich zorgen en is soms bang, net als ik.
- Deze persoon verlangt, net als ik, naar vriendschap.
- Deze persoon leert over het leven, net als ik.
- Deze persoon wil zorgzaam en aardig zijn voor anderen, net als ik.
- Deze persoon wil tevreden zijn met wat het leven hem heeft gegeven, net als ik.
- Deze persoon wil net als ik veilig en gezond zijn.
- Deze persoon wil gelukkig zijn, net als ik.
- Deze persoon wil geliefd worden, net als ik.

Vervolgens sluit je af met deze zinnen:

- Ik wens dat deze persoon vredig en gelukkig is.
- Ik wens dat er van deze persoon wordt gehouden, omdat deze persoon een medemens is, net als ik.

(Ram Dass, 2018)

Stap 3. De start van het gesprek

Wat zeg je precies, zodat de ander en jijzelf zich meteen op je gemak voelen en er een veld van mogelijkheden ontstaat? Ik geef je drie succesfactoren voor een goede start van het gesprek.

- Begin met een waarneming. Die gaat over wat je daadwerkelijk hebt gezien of gehoord. Over wat de camera heeft gezien als deze aanstond. Het kan bijvoorbeeld een lichaamshouding zijn, iets wat iemand letterlijk heeft gezegd of iets wat je diegene hebt zien doen.
- Zeg wat voor gevoel dat bij jou oproept. Een gevoel is iets anders dan 'het

gevoel hebben dat...’, dat is een mening. Bijvoorbeeld ‘ik heb het gevoel dat jij het hier niet leuk vindt’, is geen gevoel. Je kunt het woord ‘gevoel’ vervangen door ‘ik denk dat’. Bovendien val je de ander aan.

- Beschrijf de tegenstellingen. Dit is de essentie die het grote verschil gaat maken. Lastige situaties zijn lastig, omdat ze vaak bestaan uit tegenpolen die elkaar in evenwicht willen houden, waardoor je moeilijk kunt kiezen. Je wilt het één en het ander. Je wilt je punt maken én je wilt de relatie goed houden. Je worstelt met iets dat een tegenstrijdigheid in zich heeft. Je wilt dat iemand ophoudt jou niet serieus te nemen én je wilt niet overkomen als zeurpiet. Je wilt iemand duidelijk maken dat zijn werk beter moet én je wilt hem niet kwetsen. Ga op zoek naar de worsteling die voor jou achter deze situatie ligt.

Stap 4: Loslaten

Nu is het belangrijk dat je loslaat. Laat de uitkomst los, laat je ego los. Daarvoor in de plaats mag je de verbinding vastpakken. De verbinding met de ander. Stem je af op de ander. Wees oprecht geïnteresseerd in de ander. Jouw medewerker snapt heel goed

dat jij een opgave hebt en resultaten moet halen en dat dat voor jou op het spel staat. Maar het paradoxale is: hoe meer er voor jou op het spel staat, hoe meer je je moet afstemmen op de ander. Drammen heeft geen zin, oprecht verbinden wel.

Stap 5. Afronding van het gesprek: maak een afspraak

Probeer niet naar een conclusie te springen en neem de tijd die het vraagt. Stel je hebt een uur, wat heel gebruikelijk is. Je merkt vanzelf of het gesprek na dat uur klaar is en kan worden afgerond met een vervolgstap. Dat kan zijn het gesprek een andere keer voortzetten, omdat de tijd te kort was. Of het kan zijn dan je allebei weet wat je te doen staat. Zorg dat je uitspreekt naar elkaar wat je gaat doen. Rond het gesprek altijd af. Eindig nooit met de klok. Dat wil zeggen dat het tijd is en je gewoon stopt, afscheid neemt en overgaat tot de orde van de dag.

Als je op deze manier een lastig gesprek voert, zal het een stuk makkelijker zijn. ♦

Referentie

- Dass, R., & Bush, M. (2018). *Walking each other home: Conversations on love and dying*. Louisville, CO: So True Inc.



Jacqueline Hospers is oprichter van de School voor Liefdevol Leidinggeven. Haar boek ‘Liefdevol Leidinggeven, omgaan met complexe situaties’ (2020) is genomineerd voor het Beste Managementboek van 2021. Jacqueline is aangesloten als senior consultant bij FranklinCovey, een wereldwijde A-speler op het gebied van persoonlijke effectiviteit en leiderschap.

www.jacquelinehospers.nl

De transfertoolbox voor leidinggevenden

Transfereren kun je leren!

Auteur: **Ilse Goedhart**

Stel je hebt een bedrijf dat zich specialiseert in het analyseren, oplossen en voorkomen van problemen. Hiervoor heb je een aanpak met methoden ontwikkeld. De vraag naar trainingen in deze aanpak is groot. Klanten geven terug dat deze aanpak fantastisch is en resultaten zoals tijdswinst en kostenbesparingen opleveren. Helaas geven klanten ook aan dat de toepassing ervan op de werkplek te wensen overlaat. Wat kun je hieraan doen als externe opleider?

HRD-Tool



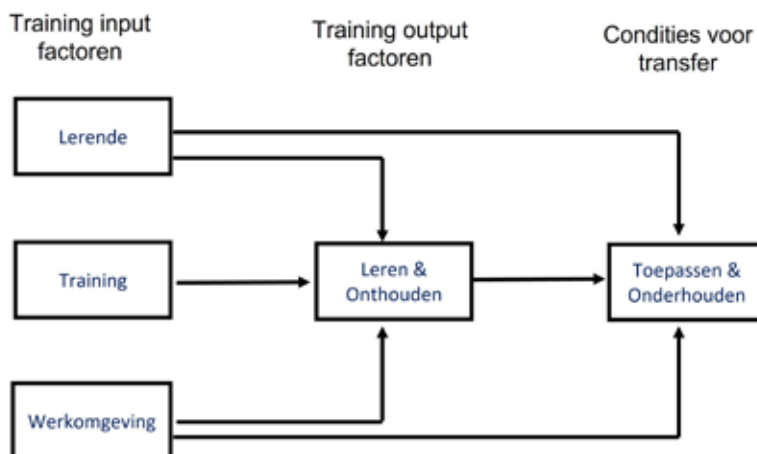
Dan start je een onderzoek naar wat klanten nodig hebben om in hun eigen organisatie de transfer van jouw trainingen te optimaliseren. Dit resulteerde in de transfertoolbox voor leidinggevendenden. Maar hoe ontwikkel je de juiste interventies om transfer van training te optimaliseren? Wat zegt de wetenschap hierover? En hoe meet en weet je of deze interventie ook effect heeft?

Bij CoThink trainen we deelnemers in vaardigheden voor *problem solving* en *root cause analyse*. Het doel van de trainingen is dat deelnemers in hun dagelijks werk voorkomende problemen, zoals een stilstaande productielijn of een niet werkend ICT-systeem, anders gaan benaderen. Het oude gedrag van bijvoorbeeld *jumping to conclusions*, moet plaatsmaken voor het toepassen van de getrainde vaardigheden en methoden. We zijn altijd op zoek naar manieren om onze dienstverlening te verbeteren en vragen onze klanten om feedback. Klanten merkten op dat

toepassing van de getrainde methoden op de werkplek, de transfer van de training, beter kan. Wat kun je als externe opleider aan transferbevorderende maatregelen inzetten om de transfer van de eigen trainingen op de werkplek van je deelnemers te optimaliseren? Welke maatregelen hebben naar verwachting de meeste en snelste impact?

De zoektocht naar reuzen

Een onderzoek naar transfer van training begint met een zoektocht naar reuzen. Wie en wat spelen bij transfer van training een rol? Aan welke knoppen kun je draaien als je een bijdrage wilt leveren aan dit proces? De reus waar het allemaal start, is de overzichtsstudie van Baldwin en Ford (1988). Het door hen ontworpen model (zie figuur 1) is behulpzaam en maakt inzichtelijk dat de factoren lerende, training en werkomgeving zowel direct als indirect invloed hebben op het proces van transfer van training. Bij de deelnemer spelen zaken als capaciteiten, motivatie en self-efficacy



Figuur 1. Transferproces naar Baldwin en Ford (1988)

		Tijd		
		Voor	Tijdens	Na
Spelers	Leidinggevende			
	Trainer			
	Deelnemer			

Figuur 2. Matrix Broad en Newstrom (1992)

een rol. Onder training vallen het stellen van doelen, afwisseling in methoden van instructie en de aansluiting bij de praktijk. Onder werkomgeving vallen het transferklimaat, mogelijkheden om de getrainde vaardigheden toe te passen en ondersteuning door de leidinggevende. Baldwin en Ford benoemen dit laatste als the key work-environment variable (Baldwin & Ford, 1988).

Het onderzoek van Broad en Newstrom (1992) mag ook niet ontbreken. Dit wijst op het belang van de factor tijd in het transferproces en maakt duidelijk dat het transferproces start voor aanvang van de training en doorloopt na afloop van de training. Daarnaast levert de matrix van Broad en Newstrom (figuur 2) een basis voor het ontwerpen van transferbevorderende maatregelen.

De zoektocht maakt duidelijk dat transfer van training een complex en multidimensionaal proces is waarin veel factoren een rol spelen. Acties kunnen op verschillende tijdstippen door verschillende spelers (trainer, deelnemer en leidinggevende) worden ingezet om

een optimaal resultaat te bereiken. Ook wordt duidelijk dat de voltooiing van het proces plaatsvindt op de werkplek van de deelnemers. Deze werkomgeving of sociale context bepaalt of de deelnemer/medewerker de getrainde kennis en vaardigheden kan en mag inzetten in zijn werk (Botke, Jansen, Khapova & Tims, 2018; Brinkerhoff, 2006). Helaas is dit de plek waar CoThink als externe trainersorganisatie lastig invloed kan uitoefenen.

Maar wie of wat op de werkplek maakt dat een deelnemer met de getrainde kennis en vaardigheden aan de slag gaat? Wie binnen de werkplek voelt de noodzaak tot het toepassen van de nieuwe kennis en vaardigheden, wie kan de juiste middelen ter beschikking stellen en heeft het gezag om toepassing te eisen? Dit is de leidinggevende. Positieve ondersteuning door de leidinggevende is onmisbaar om tot transfer van training te komen (Baldwin & Ford, 1988). Weinbauer (2018) geeft als redenen voor een leidinggevende om te ondersteunen, het hebben van verantwoordelijkheidsgevoel, een (eigen) belang en het zien van de voordelen van

Tabel 1. Negen vormen van ondersteuning (Govaerts et al.,2018)

Soort ondersteuning	Omschrijving
1. Informatie voor de training	De leidinggevende informeert de medewerker over de reden voor deelname aan de training, de relevantie en voordelen van de training voor zijn werk en geeft praktische informatie over locatie, duur en inhoud van de training.
2. Betrokkenheid & verantwoording	De leidinggevende kent de inhoud en de leerdoelen van de training en verwacht dat de medewerker de training gaat toepassen in het werk.
3. Deelname aan de training	De leidinggevende neemt deel aan de training en/of is betrokken bij de opzet van de training.
4. Opvangen van werkzaamheden	De leidinggevende helpt de medewerker met zijn werklust, zodat deze de training kan bijwonen en minimaliseert onderbrekingen van de training door het dagelijkse werk.
5. Kennisdelen	De leidinggevende moedigt zijn medewerker aan in het delen van de kennis en vaardigheden uit de training met zijn collega's.
6. Rolmodel & facilitatie	De leidinggevende gebruikt zelf actief de competenties uit de training in het werk. Daarnaast faciliteert hij en versterkt hij het toepassen van kennis en vaardigheden uit de training in het dagelijkse werk.
7. Coaching & feedback	De leidinggevende coacht zijn medewerker bij het toepassen van de nieuw aangeleerde vaardigheden in het werk en geeft feedback op deze toepassing en op prestaties in het werk in het algemeen.
8. Openheid	De leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën die de medewerker meeneemt uit de training en ook voor veranderingen in het werk die daar het gevolg van kunnen zijn. In het proces van toepassen mag de medewerker fouten maken, de leidinggevende draagt uit dat het maken van fouten hoort bij een leerproces.
9. Positieve houding	De leidinggevende laat merken positief te staan tegenover de training, training belangrijk te vinden en geeft de medewerker ook tijd en ruimte om aan de training deel te nemen.

toepassing van de getrainde kennis en vaardigheden.

De ontdekking dat de invloed van de leidinggevende op het transferproces cruciaal is, brengt ons naar de laatste reus, Natalie Govaerts. In haar proefschrift (2017) brengt zij de inhoud van de rol van de leidinggevende in kaart. Govaerts wijst erop dat ook ondersteuning door de leidinggevende een multidimensionaal concept is en rafelt dit concept uiteen in 9 soorten handelingen, gedragingen of houdingen (Govaerts, Kyndt & Dochy, 2018).

Dankzij de reuzen weten we dat de leidinggevende een cruciale rol speelt in het proces van transfer van training en welke soorten gedragingen en houdingen nodig zijn. Maar is een leidinggevende zich wel bewust van zijn cruciale rol? En zo ja, heeft hij dan de kennis en de vaardigheden

om deze rol te spelen? Heeft hij genoeg tools om zijn medewerker te helpen of te ondersteunen in dit proces?

Govaerts en ook Massenbergh, Schulte en Kauffeld (2017) concluderen dat leidinggevendens allereerst bewust gemaakt moeten worden van hun rol in het transferproces. Vervolgens moet de men de leidinggevende een steuntje in de rug bieden om deze ondersteuning te geven (Massenbergh, et al., 2017; Saks & Belcourt, 2006).

Transfertools voor leidinggevendens

De reuzen leerden ons dat inzetten op het helpen van de leidinggevende als meest cruciale persoon in het transferproces naar verwachting de meeste impact heeft het transferproces van onze deelnemers. Maar hoe help je als externe partij de leidinggevende van jouw deelnemers op weg? Hoe zorg je dat de leidinggevende



Afbeelding 1. Kaart uit de Transfertools voor leidinggevendens

weet dat zijn rol cruciaal is en hoe zorg je dat de leidinggevende voldoende is toegerust om zijn rol op te pakken?

Transfer van training is een complex en multi-dimensionaal proces waarin veel factoren een rol spelen

We besloten om brainstormsessies te organiseren met trainers, deelnemers en leidinggevendens. Daarbij gebruikten we de matrix van Broad en Newstrom als uitgangspunt. Er werden praktische interventies bedacht, per fase en per speler. Het resultaat is de transfertoolbox voor leidinggevendens. Deze is uitgevoerd in de vorm van een klapper, omdat we een tool wilden die zichtbaar, tastbaar, aantrekkelijk en makkelijk te pakken zou zijn. Verder moest de klapper een voor CoThink herkenbare uitstraling hebben. Ook zochten we naar *fun*. Dit is gevonden in de quotes van de trainers op de achterzijde van elke pagina. De vorm en de quotes moeten ook maken dat de klapper aanleiding geeft tot een gesprek waarbij transfer van de training aan de orde komt. De transfertoolbox bevat per fase van de training tips voor de leidinggevende. Elke tip bevat een duidelijke uitleg over het waarom en de hoe, de manier waarop de leidinggevende deze actie het beste kan aanpakken. Waar nodig bieden we ondersteunende documenten via een link naar onze website.

Voorbeelden transfertoolbox

Een rode draad door de toolbox is zorgen voor betrokkenheid van de leidinggevende. Dit kan in de vorm van een gesprek over de deelname aan de training en het samen bespreken van leerdoelen en verwachtingen. Maar ook in de vorm van een gesprek over de ervaringen na de eerste dag van de training of evaluatie na afloop van de training.

Daarnaast besteedt de toolbox veel aandacht aan coachen en feedback geven door de leidinggevende. Om nieuwe vaardigheden onder de knie te krijgen en uiteindelijk te komen tot verandering van gedrag, is toepassen of doen noodzakelijk. De leidinggevende heeft hierin een coachende rol en moet feedback geven op de toepassing van de nieuwe kennis en vaardigheden.

Een onderdeel van onze trainingen is het maken van huiswerkopdrachten aan de hand van problemen uit de eigen praktijk. Daarom de tool 'Zoek samen een praktijkcasus uit om te oefenen'. De leidinggevende helpt de deelnemer met het uitzoeken van behapbare, niet urgente problemen om mee te oefenen. We geven de leidinggevende richtlijnen om hem te helpen de juiste casus uit te kiezen en om hem duidelijk te maken wat de deelnemer nodig heeft om de casus op te lossen.

Een veelvoorkomende belemmering voor transfer bij open inschrijvingen is dat de leidinggevende en/of de collega's van een deelnemer niet zelf een training hebben bijgewoond en daardoor onbekend zijn met de inhoud van de training. We proberen dit te ondervangen met de tool 'Kennismaking met de methoden' (dat wil zeggen: de

methoden van CoThink), waardoor de leidinggevende snel op vlieghoogte kan raken. Kennis en informatie over de inhoud en de opbrengst van toepassing leveren een positieve en open houding van de leidinggevende op. Het bereiken van deze attitude bij de leidinggevende vormt de andere rode draad.

Ook collega's spelen een belangrijke rol in het kunnen toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden. Daarom de tools 'Bespreek de deelname aan de CoThink-training met collega's' en 'Nieuwe kennis en vaardigheden delen met collega's'. Het is de leidinggevende die de deelnemer in staat moet stellen tijdens een teammeeting een presentatie te houden over de training, dan zijn collega's meteen op de hoogte.

Ervaringen van deelnemers en leidinggevenden

Om inzicht te krijgen of ons doel is gehaald, hebben we een enquête verspreid onder de deelnemers wiens leidinggevende een toolbox had ontvangen. Hierop hebben 30 deelnemers de vragenlijst ingevuld. In de vragenlijst konden deelnemers aangeven welke soorten van ondersteuning zij hebben ervaren en welke mate van transfer van training zij hebben ervaren (Govaerts et al., 2018). Uit de resultaten volgt dat ondersteuning in de vorm van een 'Positieve houding', 'Openheid en Betrokkenheid' en 'Verantwoording' het breedst is ervaren. Ook werd een positief verband gevonden tussen 'Coaching en Feedback', 'Kennisdelen', 'Openheid en Betrokkenheid' en 'Verantwoording en transfer van training'.

We hebben ook zes leidinggevenden van zes verschillende organisaties geïnterviewd. Hen hebben we gevraagd of

zij zich bewust waren dat zij een rol spelen in het op de werkplek gaan toepassen van de getrainde kennis en vaardigheden. Daarnaast wilden we weten of zij hun medewerkers ondersteuning hebben geboden en of de toolbox hen daarbij heeft geïnspireerd. In deze gesprekken gaven deze leidinggevenden te kennen in theorie wel te weten dat ondersteuning nodig is, maar dat de praktijk vaak weerbarstig is. Het ontvangen van de toolbox ruim voor de start van de training van hun medewerker hebben ze als zeer nuttig ervaren. Het werkte als een reminder en dat resulteerde in bewuste aandacht voor de training en de medewerker die gaat deelnemen. "Hij prikkelt en daagt uit".

Daarnaast gaven de geïnterviewde leidinggevenden aan veel baat te hebben bij de praktische tools uit de toolbox. Zij gaven aan hun medewerkers voor ontvangst van de toolbox zeker ondersteuning te bieden maar deze besloeg niet alle fasen van de training en was beperkt tot standaardzaken als informatie over tijd en plaats van de training. "Goede leidraad, zo'n tooltje".

Maar welke ondersteuning hebben de leidinggevenden hun medewerker concreet geboden? En kwam deze gestelde ondersteuning overeen met de door de medewerker ervaren ondersteuning? Inzicht in de handelingen en gedragingen kregen we door dit zowel aan de leidinggevende als de deelnemer te vragen. We spraken drie duo's leidinggevende-deelnemer om dit te achterhalen. Deze interventies werden door deelnemers én hun leidinggevenden als bijzonder helpend ervaren:

- Een introductie op de inhoud van de training, benoemen waarom het nodig is dat de deelnemer deze training gaat volgen;

- Het uitspreken van de verwachting dat nieuwe kennis en vaardigheden toegepast gaan worden in het dagelijks werk en een visie over wat de nieuwe kennis en vaardigheden de organisatie opleveren;
- De kans bieden en nemen om in een teammeeting de nieuwe kennis en vaardigheden uit te leggen aan collega's en de vertaling te maken wat dit gaat betekenen voor het dagelijks werk en wat dit voor het team en de organisatie kan opleveren;
- Deelname aan de training bij de start van een nieuwe functie omdat men dan nog rust en tijd heeft om actief deel te nemen en met toepassing te experimenteren;
- De leidinggevende past zelf de kennis en vaardigheden uit de (eerdere) training actief toe;
- Geven en ook ervaren van tijd en ruimte voor experimenteren;
- Coachen en feedback geven op toepassing van de getrainde methoden in vaststaande sessies met het hele team;
- Stellen en ook zo ervaren dat fouten maken hoort bij experimenteren, starten met eenvoudige toepassingen.

Tip voor HRD- medewerkers

Leidinggevenden kunnen een steuntje in de rug goed gebruiken als het gaat om medewerkers die naar een training of opleiding gaan te ondersteunen. Je helpt leidinggevenden met de volgende adviezen:

- Weet als leidinggevende waar jouw medewerker naartoe gaat en waarom en wat hij

na deelname aan kennis en vaardigheden meebrengt en anders kan en wil gaan doen in het dagelijks werk en wat dit nieuwe werkgedrag kan opleveren;

- Stimuleer het toepassen van de nieuwe vaardigheden: geef tijd en feedback, stel vragen: verandering van gedrag kost tijd en moet worden onderhouden;
- Start voor de training met vragen stellen en ga daar na afloop mee door;
- Draag in het team uit dat er medewerker naar training gaat en dat hier nieuw werkgedrag uit zal voortvloeien en welk nieuw gedrag collega's kunnen verwachten en wat dat voor hen betekent;
- Waar mogelijk: treed op als rolmodel!

De interviews leverden ook twee nieuwe inzichten op. Ten eerste het samen met een collega deelnemen aan een training. Baldwin en Ford (1988) noemen dit het buddiesysteem. De deelnemers geven aan dat dit helpt om zowel tijdens als na de training te voorkomen dat ze terugvallen in oud gedrag. Ten tweede het belang van de aanwezigheid van een breed draagvlak in de organisatie en het team voor de toepassing van de nieuwe kennis en vaardigheden. Als binnen een organisatie besloten is dat een bepaald programma of manier van werken gebruikt gaat worden, creëert dat draagvlak en noodzaak tot het daadwerkelijk gaan toepassen en ondersteunen van toepassen van de nieuwe kennis en vaardigheden.

Dit is een weergave van onze ervaring en onze aanpak om transfer van onze trainingen te bevorderen. Inmiddels zijn er meer dan 200 toolboxes verspreid onder leidinggevendenden van tientallen organisaties. Leidinggevendenden merken bij ontvangst op dat ze de betrokkenheid van ons als trainingsorganisatie bij het transferproces van hun medewerkers enorm waarderen en daar ook de toegevoegde waarde van inzien. Daarnaast geven ze aan de praktische, concrete en trainings specifieke tools goed te kunnen gebruiken en de toolbox zien als een manier om het gesprek met medewerkers aan te gaan.

Transfer van training gebeurt op de werkplek van de deelnemer. De toolbox laat zien dat deze plek niet onbereikbaar is voor een externe trainingsorganisatie en deze plek ook openstaat voor ondersteuning. ♦

Referenties

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Training Transfer: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. Doi:10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x
- Botke, J., Jansen, P., Khapova, S., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the Transfer stages of soft skills training: a literature review. *Educational research Review*, 24, 130-147. Doi:10.1016/j.edurev.2018.04.001
- Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling training's story: Evaluation made simple, credible and effective*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packet strategies to ensure high payoff from training investments*. New York: Perseus Publishers.
- Govaerts, N. (2017). *Transfer of training in corporate settings. Towards an understanding of the multidimensional role of the supervisor*. (Proefschrift). Faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen. Arbeids- en organisatiepsychologie & Opleidingskunde. Universiteit Leuven, Leuven.
- Govaerts, N., Kyndt, E., & Dochy, F. (2018). The influence of specific supervisor support types on transfer of training: examining the mediating effect of training retention. *Vocations and Learning*, 11, 265-288. Doi:10.1007/s12186-017-9190-y
- Massenber, A. C., Schulte, E.-M., & Kauffeld, S. (2017). Never too early: Learning transfer system factors affecting motivation to Transfer before and after training programs. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 55-85. doi:10.1002/hrdq.21256
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629-648. doi:10.1002/hrm.20135
- Weinbauer-Heidel, I. (2018). *What makes training really work: 12 levers of transfer effectiveness*. Hamburg: Tredition GmbH.



Ilse Goedhart is als freelancer onder andere verbonden aan *CoThink* als ontwikkelaar van (e-)trainingen en programmaondersteuner.

Even zoomen met... Mireille Beumer

In een themanummer over het hybride werken mag een hybride artikel niet ontbreken. Sibrenne Wagenaar ging met drie professionals in gesprek over hun ervaringen met hybride werken: Guus van Deelen, Dick Krikke en Mireille Beumer.

De uitwerking is geen geschreven tekst, maar een korte video.



Mireille Beumer is online facilitator in hart en nieren, consultant en sportvrouw. Naar aanleiding van een blog met '8 best practices voor iedereen hybride medewerker' (mireillebeumer.nl/acht-best-practices-voor-iedere-hybride-medewerker/) ging ik in gesprek over momenten die er toe doen, meer luisteren en floating heads. Luister mee:

<https://youtu.be/6cGyJaKUlsw>





Stilstand is vooruitgang

De waarde van af en toe stil staan hebben we in de afgelopen twee jaren meer dan ontdekt. Het was een gedwongen situatie door Covid, soms plezierig maar vaak ook onplezierig. De avondklok, thuiswerken, het dwong ons allemaal om stil te staan bij onszelf en wat er gebeurde in de wereld. Een spiegel werd ons voorgehouden. Tijd voor reflectie. Is stilstand achteruitgang...of heeft het ons verder vooruit gebracht?

Van panic zone naar learning zone

Wanneer in maart 2020 Covid 19 uitbreekt en Nederland in een lockdown komt, springt Develhub direct in op de behoefte aan tips om het online leren en ontwikkelen mogelijk te maken. De online sessies, genaamd 'Wisdom of the Crowd' zijn een groot succes. Onder het motto vóór en dóór leden waren de sessies zo geliefd dat we er tot ver na de lockdown mee doorgingen. Jackelien Veldstra (voorzitter) en Annelies Tegel (bestuurslid) blikken terug op die periode waarin er een mooie loop te zien was van paniecreacties naar een lerende reactie. De meeste L&D-ers ontwikkelden in korte tijd een eigen strategie om leren en ontwikkelen online aantrekkelijk te maken.

Urgentie

De urgentie om online te gaan werken met groepen of individuen die zich willen ontwikkelen, is maximaal aanwezig tijdens de pandemie: afgedwongen door een verbod om fysiek samen te komen. Wat je dan ziet is dat L&D-ers ongelooflijk wendbaar zijn en in korte tijd een eigen strategie bedenken om leren en ontwikkelen online aantrekkelijk te maken. Tegelijkertijd zien we ook andere (paniek)reacties:

'Van mijn team van opleiders kreeg ik een heel discussieerbare mening voorgeschoteld met uitspraken als 'wat wij doen Annelies, dat kan niet online!'. Waarna ze, ieder voor zich, de keuze maakten om per direct te stoppen met uitvoeren. Discussieerbaar omdat, in mijn optiek, nu juist opleiders/trainers het adagium 'practise what you preach' zouden moeten bezigen door uit hun comfort zone te stappen en, net als een kind, nieuwsgierig te blijven naar het 'onbekende'.

En nu...in 2022 is de urgentie tot verandering verdwenen en is het makkelijk om terug te vallen in oude patronen. Klassikaal opleiden, weer terug naar kantoor. Het is nog niet zo gemakkelijk om duurzaam te veranderen. Patrick van Veen, één van de keynote speakers op het Develhub Jaarcongres in de Apenheul op 25 mei jl., vertelde hier uitvoerig over. Gelukkig zien we ook veel organisaties zoeken naar het 'nieuwe normaal' en experimenteren met hybride werken, blended learning en alle nieuwe vormen van samenwerken en leren & ontwikkelen.

Het goede behouden, en het nieuwe verwelkomen

Te vaak zien we nog veel weerstand tegen al die veranderingen, ook bij L&D-ers. Angst voor vernieuwing is van alledag. Maar moeten we daarom vasthouden aan het oude en stil blijven staan in onze ontwikkeling? Het heeft veelal te maken met het loslaten van controle, dat is namelijk eng en oh zo menselijk. Dat geldt voor het thuiswerken, maar ook voor vrij besteedbare opleidingsbudgetten bijvoorbeeld. 'Als ze er maar geen cursus kantklossen van gaan doen'. Het wordt tijd het gesprek met elkaar aan te gaan en te waarderen wat we goed vonden aan de pre-Covid periode, en dit te eren als een soort totems in de organisatie. Maar stilstand wordt achteruitgang, als we het nieuwe onbekende niet willen of kunnen omarmen. Het vraagt van ons om adaptief te zijn. En dat vergt andere vaardigheden, zoals het durven experimenteren, ondernemerschap, creativiteit, mogen falen en kwetsbaar kunnen zijn. En het vraagt om een veilig leerklimaat als voedingsbodem voor groei.

Impact: De potentie van het nieuwe benutten

Ondertussen zijn we twee jaar verder en zijn lockdowns om de pandemie een halt toe te roepen (voorlopig) niet meer actueel. Opleiders die niet hebben kunnen wennen aan online trainen en opleiden zijn opgelucht en dolblij: 'We mogen weer', hoor en zie je regelmatig op social media. De verheerlijking van hoe het ging voor Covid is schrijnend om te zien. De ongekende mogelijkheden die online leren bieden worden daarmee te makkelijk terzijde geschoven. Dit is zeker geen pleidooi om alleen nog maar online te gaan. Want ook dat is een te eenzijdige manier van opleiden gebleken. Uit onderzoek blijkt dat er achterstanden opgelopen zijn in het onderwijs. Sociaal contact werd op school en op het werk enorm gemist. De keerzijde van technologische vooruitgang. De kracht en dus de meeste impact zit in de combinatie, dat is waar het potentieel van de online wereld wordt benut gecombineerd met bewezen werkwijzen.

Leren = integreren = internaliseren = veranderen

Wat staat ons te doen? Omarm het nieuwe leren en werken, integreer het in je dagelijks leven op een manier die passend is bij jou of je organisatie. En op het moment dat de nieuwe routines geïnternaliseerd zijn, hetgeen niets anders betekent dan dat het een logisch onderdeel van je gedrag of eigen patroon is geworden, dan is de verandering duurzaam verankerd. Is er een alternatief? Natuurlijk kun je stil blijven staan in ontwikkeling, terwijl de wereld om je heen vooruit gaat. Soms is een pas op de plaats absoluut nodig en niet verkeerd. Dat de wereld doordraait en elke dag verandert is een feit. Dat is niet te stoppen. Dus beweeg slim mee, en sta stil en reflecteer.

De rol van L&D-ers is anderen hierbij te helpen en barrières te slechten. Leren & ontwikkelen zo leuk en aantrekkelijk mogelijk maken. Experimenteer er dus lekker op los met hybride, blended en alle mogelijke mix vormen, om zo een veilige werk- en leerbeleving te creëren. Een omgeving met ruimte voor gevoelens zoals angst om af te gaan en onzekerheid. In tijden van schaars personeel absoluut geen verkeerde investering.

Denk af en toe nog even terug aan de stilstand van de lockdown. En vraag je dan af, zou ik het nu anders doen? Zo benut je de stilstand en leidt stilstand tot vooruitgang. En dat is precies waarom ik per 1 mei het stokje als voorzitter van Develhub van Annelies heb overgenomen. Om samen met het Develhub netwerk vernieuwing en vooruitgang te realiseren. En wil je weten wie ik, naast de inhoud, als persoon ben, dan ontmoet ik (en Annelies natuurlijk ook) je graag op één van onze Develhub events of ergens in het werkveld.

Jackelien Veldstra (voorzitter Develhub) en **Annelies Tegel** (bestuurslid Develhub)

Hybride werken; dé oplossing voor hoogsensitieven!

Of is het niet vrij van risico's?

Manager tegen medewerker: *Kijk je er ook zo naar uit om weer naar kantoor te komen?*

Medewerker: *eerlijk gezegd niet. Ik ben wel blij met de rust thuis en het kunnen vermijden van files. Ik ben veel productiever tegenwoordig.*

Manager: *Wat zou een goede verdeling voor jou zijn?*

Medewerker: *Hooguit een dag per week naar kantoor en de rest thuis.*

Manager: *Zo weinig?*



Introductie

Het hybride werken wordt in Nederland als relatief nieuw ervaren, hoewel het voor sommige (internationale) organisaties al jaren staande praktijk is. De combinatie van fysiek en online werken, op kantoor of in één training, lijkt veel voordelen te kennen. Vooral voor bepaalde groepen zoals hoogsensitieve personen die prikkelgevoelig zijn en "leeglopen" op sociale interactie, woon-werkverkeer en kantoorruimten. Zij zullen doorgaans (veel) meer vanuit huis willen werken of deelnemen aan een training. Maar hoe zorg je dat de hoogsensitieve professional niet uit het zicht raakt en je inclusief blijft trainen of vergaderen?

Wat is hoogsensitiviteit eigenlijk?

Maar liefst 15-20% van de mensen is hoogsensitief zo blijkt uit onderzoek van Amerikaanse psychologe Elaine Aron, de grondlegster van het begrip hoogsensitiviteit¹. Hoogsensitiviteit is een aangeboren eigenschap. Het houdt in dat je gevoeliger bent voor prikkels en dat inkomende prikkels vervolgens diepgaand worden verwerkt in het brein: nieuwe informatie wordt gekoppeld aan eerdere kennis, ervaringen en informatie, een veelheid aan associaties wordt in werking gezet en de sociale setting wordt door het hoogsensitieve brein ingeschat². Deze diepgaande verwerking van informatie staat gelijk aan topsport; het kost veel energie maar brengt ook veel voordelen met zich mee. Het stelt hoogsensitieve personen in staat om verrassende verbanden te leggen, creatieve oplossingen te bedenken, risico's en kansen snel in te schatten en zichzelf af te stemmen op de sociale omgeving.

Sociale interactie is voor een HSP erg prikkelend, hetgeen samen met prikkelende omgevingsfactoren, de voorkeur van veel HSP voor het thuiswerken verklaart. Maar let op: niet alle hoogsensitieve personen kunnen over één kam worden geschoren. Ook hier geldt diversiteit. Ongeveer 30% van de hoogsensitieve personen is extravert³; zij laden doorgaans juist op van contacten met anderen. Daarnaast zijn er ook nog de zogenaamde "high sensation seekers" (HSS) die juist genieten van meer prikkels: zij hebben onder meer een neiging om zich te vervelen en een hang naar vernieuwing en verandering (mensen, activiteiten en omgevingen)⁴.

Hybride werken de oplossing?

Het gros van Nederland gaat over op hybride werken. Organisaties bepalen hierbij een eigen beleid waarbij doorgaans de bedrijfscultuur, aard van het werk en aard van de persoon leidend zullen zijn. Dit kan inhouden dat de verhouding thuiswerken vs. op kantoor werken van persoon tot persoon sterk verschilt en het hybride werken een heel "divers" gezicht krijgt.

¹Dr. E. Aron, Hoogsensitieve personen; Prof. dr. E. van Hoof, Hoogsensitief. <https://hoogsensitief.nl/hoogsensitieve-brein-in-beeld/>

²MRI-scans laten zien dat er meer hersengebieden worden ingeschakeld bij het verrichten van een taak, zo blijkt uit onderzoek van Acevedo, 2014 en 2018, Aron, 2010.

³<https://hoogsensitief.nl/extravert-strong-willed-hss/>

Dit lijkt zeer positief maar er schuilt toch een gevaar in. Personen die vanuit huis werken, in het bijzonder introverte rustzoekende HSP, kunnen gemakkelijk uit beeld raken. Met alle bijbehorende consequenties zoals een wij-zij cultuur, ongelijkheid in aandacht, informatie en (promotie)kansen en het uit verbinding geraken waardoor je (tegen)geluiden uit de groep mist. Het gevolg; je wordt als team of in je groepstraining minder divers en inclusief.

Hybride trainen en vergaderen

Een praktisch voorbeeld van het uit verbinding raken zijn de hybride teamvergaderingen: als degenen die vanuit huis deelnemen onvoldoende worden betrokken, kunnen zij gedesillusionneerd raken en mentaal volledig afhaken. Eenzelfde risico kan zich voordoen bij hybride trainingen waarbij de aandacht en focus van de trainer sneller op de fysieke deelnemers gericht is. In de microlearning van de NOBTRA⁵ van 16 februari jl. deelde ik een aantal tips om hoogsensitieve deelnemers meer in je training te betrekken en te activeren. Deze tips kan je ook toepassen op online vergaderingen:

- maak "communicatieafspraken"; hoe gaan we in de training of vergadering met elkaar om, wat mag men van elkaar verwachten;
- laat mensen niet ongevraagd het woord nemen; degenen die het woord willen moeten een fysieke of digitale hand opsteken;
- werk met een online chat en een fysieke "chat" (de flipover) en check geregeld de input;
- laat iedereen na het stellen van een vraag eerst zijn of haar antwoord voor zichzelf noteren en daar (tegelijkertijd) op de chat zetten;
- las geregeld een stilte in en laat inzichten noteren (verwerkingstijd);
- geef voldoende individuele opdrachten;
- werk regelmatig met tweetallen in plaats van groepen;
- stimuleer de HSP-deelnemer om verhelderende vragen te stellen (dit draagt bij aan het leerrendement van de groep);
- nodig de HSP-deelnemer expliciet uit om (diplomatieke en gedetailleerde) feedback te geven aan andere deelnemers na een oefening of rollenspel;
- benut de creativiteit van de HSP-deelnemer, benut ze als sparringpartner;
- stuur opdrachten of vragen op voorhand toe (gun bedenktijd);
- vraag feedback en check bij de HSP-deelnemer wat er in de groep speelt.

Samenvattend

Hybride werken kan de oplossing zijn voor hoogsensitieve personen mits zij in (of buiten) een training of vergadering actief worden betrokken. Dit betekent een investering van tijd en aandacht maar voorkomt dat medewerkers of deelnemers mentaal afhaken en maakt je als trainer of als organisatie daadwerkelijk inclusief en divers. Hoogsensitieve deelnemers zou ik willen oproepen om hun behoeftes kenbaar te maken. Niet elke trainer, manager of teamlid is even sensitief!

Tot slot: mogelijk zijn we na twee jaar thuiswerken allemaal de kantoortuinen ontwend geraakt en wat prikkelgevoeliger geworden. Ben je na het lezen van dit artikel benieuwd geworden of je zelf al dan niet hoogsensitief bent: doe een test!⁶ ■



Suzanne Nieuwenhuijs

⁴Drs. S. Klaayssen – Prikkel bijten niet.

⁵Micro-training met Suzanne Nieuwenhuijs - Mekking. | NOBTRA

⁶HSP-test: ben je hooggevoelig? - Psychologie Magazine. Deze vragenlijst is gebaseerd op de gevoeligheidstest van Elaine Aron en op een emotioneerbaarheidsschaal die is ontwikkeld door medewerkers van de Universiteit van Amsterdam.



Tv00 september draagt als thema:

Natuur

2022-3 verschijnt in september 2022.

Voor meer informatie over het Tv00 en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties

ISSN 2211-4513

TV00 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.

TV00 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.

TV00 brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

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

Hoofredactie

Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Eindredactie

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

Redactie

Robert Dollevoet, Jumbo
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Naomi van der Graaff, Buro Heron
Niek de Groot, Berenschot
Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden Katelijn Nijsmans, The tipping point
Jan Armand Ruiters, Rabobank
Carlo Strijk, NOBTRA
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn

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

Adviesraad

Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Guus van Deelen, Zelfstandig ondernemer
Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Karima Matser, Voorzitter NOBTRA
Corline van Reenen, KPMG
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Sofie Willox, sowegrow

Bladmanagement en redactiesecretariaat

Liesbeth Rienties
liesbeth@kloosterhof.nl
Janet Rienties
janet@kloosterhof.nl

Vormgeving

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

Marketing

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

Administratie

Papieren abonnement
Abonnementprijs: € 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

Abonnementprijs: € 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 12
Nr. 2 juni 2022
Nr. 3 september 2022
Nr. 4 november 2022

Aanleveren kopij

Jaargang 12
Nr. 1 1 maart 2022
Nr. 1 1 juni 2022
Nr. 1 1 september 2022

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

Openingen voor een mooie **pensioenbeleving**



Pensioen, de mooiste fase van je leven?

Hopelijk! De ervaring leert dat dit niet altijd voor iedereen zo is. Zelfs mensen die aanvankelijk dachten dat met het pensioen eindelijk het walhalla was bereikt, ontdekten naast de mooie kanten ook de schaduwzijde. De beleving van je pensioen is heel persoonlijk. 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt', zei Johan Cruijff ooit en daarom is dit boek gebaseerd op de verhalen van een twintigtal mensen die het 'doorhebben, omdat zij zelf met pensioen zijn. Aan hun verhalen kun je jouw eigen ideeën spiegelen.

Dit boek inspireert bij het schoeien van jouw pensioentijd op jouw leest, ongeacht of je je pensioen vreest, het accepteert als een noodzakelijk kwaad, ernaar uitkijkt, of dat je gewoon wilt doorwerken. Je kunt het inzetten voorafgaand aan, bij, of tijdens pensionering.

Je leest over de aspecten die spelen als je pensioendatum in zicht komt, over de waarde van je afscheid, de verschillende wijzen waarop je het fenomeen pensioen kunt beleven. Je krijgt praktische instrumenten aangereikt voor het afstemmen van je pensioenleven op jouw wensen en die van jouw omgeving. De auteur past de instrumenten uit het boek ook toe op zichzelf. Er staan vragen in de kantlijn van de tekst die je uitnodigen je eigen gedachten te vormen en inspiratie op te doen.

Martin Reekers MLD (1951), is auteur van diverse vakboeken en -artikelen op het gebied van professionele communicatie en coaching en redacteur van het onafhankelijke vakblad voor loopbaanadviseurs LoopbaanVisie.

www.bol.com



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:

- 5d coaching-training-advies, Heiloo
- Arjo Nederland BV, Tiel
- ARQ IVP, Diemen
- BABEL Taaltrainingen, Utrecht
- Berlitz Schools of Languages B.V., Amsterdam
- Bestuursacademie Nederland Opleidingen B.V., Hilversum
- BHV.NL / Commitment BV, Nijmegen
- Stichting Centre for Safety and Development, Amersfoort
- Certus Groep, Rotterdam
- CNV Jongeren, Utrecht
- Creating Insights University, 's-Gravenhage
- Stichting Deltion Business, Zwolle
- GIMD B.V., Drachten
- Global Knowledge Network Netherlands bv, Nieuwegein
- Het NIC B.V., Eindhoven
- Impuls Onderzoekscentrum maatschappelijke zorg Radboudumc, Nijmegen
- Kompas Veiligheidsgroep B.V., Nijmegen
- KSG Trainers & Consultants, Baarn
- Leertouwer Van Dijk & U B.V., Haarlem

- Mariënbuurgroep, Apeldoorn
- MKPC B.V., 's-Gravenhage
- Adviesbureau Van Montfoort, Woerden
- QUANTIA, Harderwijk
- Reframe advies en training, Tilburg
- RINO Groep, Utrecht
- Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-administratie-consulenten, Utrecht
- Scherp B.V., Heerenveen
- Sirius Training & Advies BV, Leiden
- Spril BV, Almere
- Stichting Stimulanz, Utrecht
- Vakmedianet, Zeist
- VUmc Academie, Amsterdam
- Wyzer Academie, Zwolle

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Coaching' gaat naar:

- 5d coaching-training-advies, Heiloo

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsadvies' gaat naar:

- OBD Noordwest, Alkmaar
- Onderwijs Maak Je Samen, Helmond

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

- 5d coaching-training-advies, Heiloo
- Bestuursacademie Nederland Opleidingen B.V., Hilversum
- BHV.NL / Commitment BV, Nijmegen
- Biomimicry Centre, Oosterbeek
- Business School Nederland, Buren (gld)
- Stichting Centre for Safety and Development, Amersfoort
- CNV Jongeren, Utrecht
- FITCH, Utrecht
- Global Knowledge Network Netherlands bv, Nieuwegein
- Het NIC B.V., Eindhoven
- Kompas Veiligheidsgroep B.V., Nijmegen
- Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Almere
- MindCampus B.V., Amsterdam
- Adviesbureau Van Montfoort, Woerden
- NEVI B.V., Zeist
- ProjectsOne, Breukelen
- Rendement Uitgeverij B.V., Rotterdam

- RINO Groep, Utrecht
- Samenwerkende Registeraccountants en Accountants-administratie-consulenten, Utrecht
- Seminars op Maat, Bloemendaal
- Stichting Stimulanz, Utrecht
- Thésor, Huis ter Heide
- Vakmedianet, Zeist
- VUmc Academie, Amsterdam
- Wyzer Academie, Zwolle

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

- Compagnon, Zoetermeer
- Right Management Nederland B.V., Diemen

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

- Kompas Veiligheidsgroep B.V., Nijmegen
- NHA Opleidingen, Panningen

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsbegeleiding' gaat naar:

- Metis Onderwijsadvies, Nuenen

