

**Van schaars goed naar
menselijkheid in overvloed**
Sandra van Overveld

**Schaarste biedt een kans om te
investeren in mensen**
Klaas-Jan Reincke & Arnold Bakker

**Kees Klomp & Johan Reijenga
over de grote opstanding:**
Naar betekenisvol ondernemen
en werken

Hallo, ben je er nog?
Stefan van der Stigchel focust
op aandacht

4-daagse training Teamcoaching *Vakmanschap*

Een goed functionerend team is van grote waarde voor organisaties. Hoe vanzelfsprekend het ook lijkt, de samenwerking in teams verloopt niet altijd vlekkeloos. Onder de oppervlakte spelen onuitgesproken tegenstellingen. Teamleden houden een gezamenlijk probleem onbewust in stand. Doorbreek ineffektieve patronen en leer hoe je teams coacht naar duurzaam succes in samenwerking.

5-daagse training Complexe Teamcoaching *Meesterschap*

Maak met deze verdiepende training de stap naar senior team coach! Je ontwikkelt je bedrijfskundige blik en weet te werken met zowel bedrijfsprocessen als mensgerichte processen. Bovendien word je een doorgewinterde systeemdenker die complexe ontwikkeltrajecten voor teams in de organisatie aankan. Je weet je in dienst te stellen van de veranderbehoefte van het team in de context van de organisatie.

**OOK
INCOMPANY
MOGELIJK**

JE KUNT STAP-BUDGET AANVRAGEN

Gebruik **ACTIECODE Tv00-mrt23** bij inschrijving en ontvang het boek 'Relationele Verleidingen' van Karen Walthuis. Raadpleeg onze website voor de toelatingseisen, data en locaties. Vraag vrijblijvend een informatiegesprek aan.

Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching

Locht 117, Veldhoven | 085 200 8000 | secretariaat@alba-academie.nl | www.alba-academie.nl



De wet van het afnemend grensnut

Het zegt u misschien niets, maar in de vooravond van het ter perse gaan van dit themanummer moest ik even denken aan deze wet. Het is een economisch principe dat als we te veel hebben van iets, we er minder blij van worden. En als onze keuze te groot is, we minder tevreden zijn met onze keuze. Deze laatste bewering komt niet uit de economie maar uit de neurowetenschap.

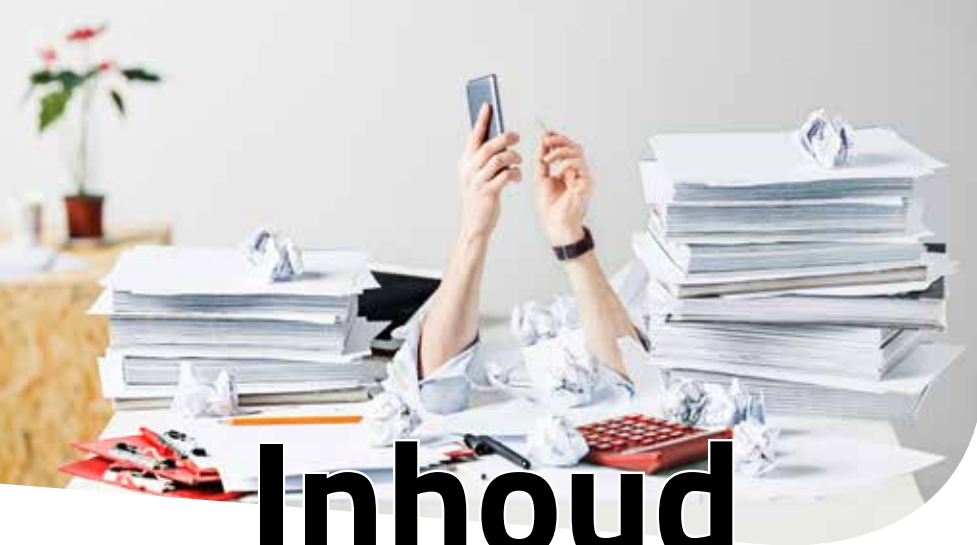
Stel je een ijssalon in Italië voor waar je soms wel kunt kiezen uit 40-50 verschillende ijssmaken. En dan ziet het er ook nog allemaal bijzonder prachtig en kunstig uit. Het is al moeilijk om te kiezen maar hoe tevreden denk je te zijn als je buiten staat met twee met moeite uitgekozen bolletjes ijs? Juist... weinig tevreden met je keuze omdat de keuze al zo vreselijk moeilijk was en je dus ook weet wat je hebt laten liggen. Terwijl je met een kleinere ijssalon met zo'n vijf tot zes smaken in de vitrine veel beter af bent. Dat wil zeggen: je bent meer tevreden met je keuze als je tot twee bolletjes bent gekomen.

Terug naar die grote ijssalon: je hebt je twee heerlijke bolletjes op en vlak daarna krijg je er weer twee, en dan nog eens twee. Los van de misselijkheid is het o zo heerlijke ijsje ineens een enorme opgave geworden. Dat is de echte wet van het afnemend grensnut, een economische wet die aangeeft dat als alles er in overvloed is, de vraag en tevredenheid dalen.

Kijken we naar ons eigen werk in de huidige context van schaarste, dan spelen beide wetmatigheden een rol. Stel je voor dat je horecaondernemer bent en je hebt de keuze uit wel 100 kandidaten voor de functie van gastheer/gastvrouw, of dat als er iemand ontslag neemt er direct mensen bij je op de stoep staan te trappelen om te beginnen. Kun je je voorstellen dat dit zou gebeuren in de zorg of het onderwijs? Deze tijd is helaas voorbij. Nu hebben we te maken met minder mensen en minder keuze, en om maar met Elaine Biech te spreken uit het vorige nummer (*TvOO 2022-4 Natuur*): dan moet je als HRD'er aan de tafel zitten want dat betekent opleiden, omscholen, verleiden, iets passend maken en innovatie. Dat is natuurlijk het mooiste van ons vak: als er niets meer op de conventionele wijze kan, dan moeten we iets gaan bedenken. Dus tijden van schaarste, je zou het niet zeggen, lenen zich bij uitstek voor innovaties. Denk aan technische innovaties, maar ik zou het ook geweldig vinden als we onze organisatiestructuren eens afstoffen want wie weet zit er ergens nog een beroepsgroep waar er heel veel van zijn en zouden die zomaar ingezet kunnen worden op plekken waar we mensen tekortkomen. En minder regels zou ook wel fijn zijn, dan kunnen we zomaar iets fantastisch ontdekken wat buiten de lijntjes gaat.

Enfin, in dit nummer veel ideeën, voorbeelden om je door deze periode van schaarste heen te helpen. Voorlopig is het einde nog niet in zicht...

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



Inhoud

Schaarste

THEMA

- 7** **Schaarste dwingt tot anders denken en doen**
Robert Dollevoet, Marlieke van Grinsven & Jurgen Visser
- 12** **Vaarwel tegen traditionele selectieprocedures!**
Janneke Oostrom
- 18** **Van schaars goed naar menselijkheid in overvloed**
Sandra van Overveld
- 26** **De techniek van leven lang leren**
Leren in de techniek
Judith van Heeswijk
- 31** **Leren in de tweede loopbaanhelft**
Tineke van Kooten
- 39** **De vicieuze cirkel**
Waarom biculturele diversiteit in de bedrijfstop nog steeds uitblijft
Sergio Panday
- 43** **Niet het grote ontslag, maar de grote opstanding**
Naar betekenisvol ondernemen en werken
Kees Klomp & Johan Reijenga

THEORIE

Schaarste biedt een kans om te investeren in mensen

Klaas-Jan Reincke & Arnold Bakker

53

Teruggrijpen op klassieke theorieën bij actuele vraagstukken

Kopstukken

Emma Lodder & Joseph Kessels

61

Hallo, ben je er nog?

In gesprek met Stefan van der Stigchel

Jurgen Visser & Jasmijn Mioch

75

INSPIRATIE

80

Breinmythes

Pseudowetenschap is schadelijk

Jeanne Bakker

87

Hoe doen zij het?

*Praktijkoplossingen van creatieve HRD-vakgenoten
in de strijd tegen schaarste*

Paul Raaijmakers

Charlotte Simons

Erik-Jan Ginjaar

94

Klooiën

Column

Karin de Galan

96

Snoepwinkel

Dominique de Leeuw





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:

- Brandpreventie Academy, Utrecht
- Van Campen Consulting, Zaltbommel
- European Institute of Public Administration, Maastricht
- HBtraining, Asten
- Markus Verbeek Praehep, Opleidingsinstituut, Hilversum
- Maxxecure B.V., Amsterdam
- MEEK2 B.V., Dordrecht
- NIBE-SVV Opleidingen B.V., Hilversum
- NIVOO Opleidingen en Uitgeverij, Maartensdijk
- SBI Formaat, Doorn
- SPV Studiecentrum voor Publieke Veiligheid, Vaassen
- Tele'Train Education B.V., Amsterdam

- The Lean Six Sigma Company, Rotterdam
- WTW Academy, Amstelveen

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

- Ormit Talent, De Bilt

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

- SkillsTown B.V., Eindhoven

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

- BVS-schooladvies, Utrecht
- Stichting CED-Groep, Rotterdam
- Stichting Sardes, Utrecht

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

- LTP, Amstelveen

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

- Atriensis B.V., Eindhoven
- Brandpreventie Academy, Utrecht
- Denkfysio, Nijmegen
- Dyade Academy, Utrecht
- European Institute of Public Administration, Maastricht
- Holland Innovative B.V., Eindhoven
- IVVD (Instituut voor Vastgoed & Duurzaamheid), Goudriaan

- LCG Consulting, Breda
- Leids Congres Bureau, Leiden
- Markus Verbeek Praehep, Opleidingsinstituut, Hilversum
- NIBE-SVV Opleidingen B.V., Hilversum
- PIT Actief BV, Leiden
- SPV Studiecentrum voor Publieke Veiligheid, Vaassen
- Stichting Ortho Health Foundation, Hoofddorp
- The Lean Six Sigma Company, Rotterdam
- Wisseloord Academy Hilversum BV, Hilversum
- WTW Academy, Amstelveen

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

- Focus Nederland, Utrecht

cedeo*erkend



Schaarste dwingt tot anders denken en doen

Auteurs: **Robert Dollevoet, Marlieke van Grinsven & Jurgen Visser**

Schaarste is van oudsher een economisch begrip. We denken dan snel aan de schaarste van goederen en diensten als de vraag op een markt het aanbod overtreft. Zo kennen we de laatste jaren ook schaarste op de arbeidsmarkt. Het onderwijs, de zorg, de installatiebranche, de transportsector: er is bijna geen sector die er niet mee te maken heeft. Voor mensen die een baan zoeken een zegen, voor werkgevers soms een nachtmerrie. En laten we niet vergeten dat ook veel mensen die een baan hebben de gevolgen ervan ondervinden. Werkdruk binnen organisaties neemt in rap tempo toe omdat er op veel plekken simpelweg te weinig mensen zijn om het werk gedaan te krijgen. De kwaliteit komt bovendien onder druk te staan.

De vraag is of dit tijdelijk is: komen vraag en aanbod naar personeel weer in evenwicht als we naar een laagconjunctuur gaan? De al jarenlang in de westerse wereld dominante economische theorieën gaan er kort door de bocht van uit dat de prijs zijn werk doet. In tijden van schaarste gaat de prijs omhoog en komen vraag en aanbod weer met elkaar in evenwicht. Maar of dat op de arbeidsmarkt gaat gebeuren is maar zeer de vraag. Er lijken ook structurele factoren een rol te spelen, waaronder de vergrijzing. Die leidt ertoe dat het aandeel van de beroepsbevolking de komende tientallen jaren daalt. Traditionele economische theorieën schieten momenteel tekort, want door de prijs van arbeid te verhogen (het loon) ontstaat er niet ineens meer aanbod van werkenden.

Veel werkgevers vissen in dezelfde vijver voor nieuw personeel en die vijver raakt alleen maar leger.

Kortom, veel werkgevers vissen in dezelfde vijver voor nieuw personeel en die vijver raakt alleen maar leger. Dit probleem het hoofd bieden vergt nieuwe, creatieve manieren van denken. Sterker nog, waarschijnlijk zelfs complete paradigmashifts. Een van die shifts is zich al aan het voltrekken: de transformatie naar een betekeniseconomie, waar Kees

Klomp en Johan Reijenga in hun bijdrage op ingaan. We komen in een tijdperk waarin we andere (economische) doelen nastreven en waarin het begrip 'werken' een andere functie krijgt. Dat zie je bijvoorbeeld al bij de baankeuze van jongeren, waar volgens Klomp en Reijenga steeds meer sprake is van een impact carrièrepad in plaats van een inkomens carrièrepad. Maar ook bij ondernemers en werkgevers, die maatschappelijke betekenis nastreven en in dat licht ander leiderschap vertonen. Schaarste krijgt dan ook een hele andere betekenis: niet zozeer het vervullen van materiële behoeften staat centraal, maar het vervullen van existentiële menselijke behoeften. Het is maar waar we als mens en maatschappij behoefte aan hebben, om te weten wat echt schaars is en wat niet.

In dezelfde lijn bieden Emma Lodder en Joseph Kessels een prachtige ervaringsgerichte reflectie op schaarste en wat de eigen rol daarin kan zijn vanuit leercultuur. Met een bedding van bekende – of minder bekende – leerconcepten, bieden ze een korte (bijna) roman op de uitdagingen van leren en ontwikkelen, binden en boeien, rendement en betekenis in een tijd van schaarste. Een pareltje aan inspiratie voor elke HRD'er.

Onbenut potentieel aanspreken

Los van die economische transformatie: meer mensen zijn gewoonweg niet beschikbaar. We zullen het over een andere boeg moeten gooien. Je ziet steeds meer aandacht komen voor productiviteitsverbetering. Niet alleen door de inzet van technologie maar ook, om het maar bij de kern van ons vakgebied te houden, door het beter benutten van het onbenutte menselijk potentieel in

organisaties. Schaarste als kans voor HR om de handen op elkaar te krijgen voor het investeren in personeel, zo betogen Klaas-Jan Reincke en Arnold Bakker. Ook dit vergt volgens hen een paradigmashift: minder denken in termen van beschikbare werktijd in een organisatie (de bekende FTE's) en in plaats daarvan denken in FPE's (*Full-Potential Equivalents*).

Investeren in personeel betekent ook investeren in leren. Hoe beter iemand op zijn plek zit, en hoe beter die niet alleen het werk van vandaag kan doen, maar ook de competenties ontwikkelt die nodig zijn voor het werk van morgen, hoe groter de FPE. Het creëren van een leercultuur, het werken met competentiekaarten en een praktijkvoorbeeld over het aantonen en ontwikkelen van vakbekwaamheden in de installatiebranche: het komt daarom allemaal aan bod in dit nummer. Daarbij willen we een speciale lans breken voor het artikel van Tineke van Kooten over het (anders) denken over de waarde van kennis en ervaring van ouderen, de misverstanden die er over ouderen rondwaren en hoe we leerprocessen beter op oudere medewerkers kunnen afstemmen. Hoewel, het kan natuurlijk zijn dat we bevooroordeeld zijn over dit artikel, omdat een deel van onze redactie al tot die doelgroep behoort of daarnaartoe op weg is...

Dagelijks onderdeel van ons leven

Schaarste doet zich trouwens voor in veel meer facetten van ons leven dan we misschien denken. We merken het zelf als redactielid: we 'offeren' tijd op om een mooi themanummer over schaarste te maken. Tijd die we normaal gesproken aan andere dingen zouden besteden zoals hobby's,

ons gezin, spannende dingen doen. Dat doen we omdat we het zinvol en leuk vinden, ofwel: we zien de waarde ervan in en kiezen er dus voor om onze beperkte tijd hieraan te besteden. Toch klinkt dat makkelijker gezegd dan gedaan. Terwijl we aan het schrijven zijn, zijn we afgeleid. Appjes van collega's die binnenkomen, sociale media even checken en terwijl we thuiswerken het pakketje van de bezorger aannemen. Onze aandacht is dus ook schaars en geconcentreerd blijven is een hele kunst. Stephan van der Stigchel heeft zich als hoogleraar Cognitieve psychologie toegelegd op het begrip 'aandacht' en hoe we die kunnen vasthouden. Wij vroegen ons af: wat kunnen we daarvan leren, voor het vasthouden van aandacht als je een training geeft of een leertraject ontwerpt?

*Investeren in personeel
betekent ook investeren
in leren.*

Ook vandaag de dag worden al diverse oplossingen verzonnen in ons HRD-vakgebied om met schaarste om te gaan. Praktijkoplossingen om vandaag al te schakelen. Paul Raaijmakers van Amarant verruimde zijn doelstelling voor zijn HRD-afdeling door ook te focussen op capaciteit(en) van cliënten en familie van cliënten. En Charlotte Simons werkte aan een andere manier van binden van collega's na corona.

Liever lui dan moe

En zijn we als mens misschien ook gewoon liever lui dan moe als het gaat om waar we onze aandacht, energie en tijd aan besteden? Daarom is het artikel over breinmythes van Jeanne Bakker ook zo interessant. Waarom geloven we met elkaar toch zo snel in deze mythes? Aan informatie geen gebrek zou je zeggen. Jeanne laat zien dat de mythes makkelijk te ontcrachten zijn, als je je er goed in verdiept en wetenschappelijke literatuur erop naslaat. Maar het is zo

lekker makkelijk om informatie, die ons welgevallig is en die past bij ons bestaande referentiekader en logisch klinkt, voor waar aan te nemen. Als je het leest, vraag je je misschien af waarom je je er niet eerder in verdiept hebt. Een kwestie van gebrek aan tijd, aandacht, energie, wilskracht?

Hoe dan ook: we hopen dat het lezen van dit themanummer de besteding van je schaarse tijd, aandacht en energie meer dan waard is. ♦



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



Marlieke van Grinsven is onderzoeker aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en adviseur op het gebied van leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering. Met een achtergrond als bedrijfskundige en taalkundige houdt ze zich professioneel bezig met 'de taal van verandering'. Haar onderzoek richt zich op de implementatie van nieuwe ideeën en de identiteit van (hybride) professionals. Ze is ervan overtuigd dat verandering alleen kan slagen als we echt contact maken met de wereld om ons heen en daarin goed naar elkaar en onszelf luisteren.



Jurgen Visser werkt als HRM-docent aan de Hogeschool van Amsterdam. Als adviseur en onderzoeker helpt hij organisaties hun HR-beleid te optimaliseren. Hij verzamelt feiten en inzichten over HR-onderwerpen en krijgt vooral energie van het mogen overdragen en delen van inzichten, waardoor professionals nieuwe dingen leren en daarmee een stap dichterbij hun doelen en ambities komen.



Voldoende is het nieuwe goed

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

37,95

Nu verkrijgbaar bij
coachboeken.nl

Vaarwel tegen traditionele selectieprocedures!

Auteur: **Janneke Oostrom**

De krapte op de arbeidsmarkt zal niemand zijn ontgaan. Het aantal werklozen is kleiner dan het aantal openstaande vacatures, en werkgevers hebben daardoor moeite om hun vacatures in te vullen. Om toch aan personeel te komen, pleit ik ervoor om traditionele selectieprocedures los te laten.



Veelgebruikte selectie-instrumenten zijn een cv, vaak in combinatie met een motivatiebrief, en een sollicitatiegesprek. In de praktijk zijn deze instrumenten zelden gestructureerd. Sollicitanten zijn namelijk vrij wat betreft de informatie die zij aanleveren. Ook hebben interviews vaak een losse structuur, waarbij een gesprek alle kanten op kan gaan. En de manier waarop de aangeleverde informatie wordt beoordeeld of gecombineerd is vaak ook niet van tevoren vastgelegd. Bij deze instrumenten staat vaak de 'klik' met de sollicitant centraal. Het gevolg is dat het onderbuikgevoel een grote rol speelt in welke informatie er per sollicitant wordt verzameld, hoe deze wordt geïnterpreteerd en hoe zwaar deze meeweegt in de beslissing. Zo zal de ene sollicitant worden afgewezen vanwege een gat in het cv en zal de andere sollicitant toch een kans krijgen vanwege een leuk gesprek over een interessante hobby. Uit onderzoek blijkt dat deze wijze van selecteren verschillende nadelen heeft.

Door het gebruik van traditionele, ongestructureerde selectieprocedures is de kans klein dat je de meest talentvolle sollicitanten selecteert.

Nadelen

Het doel van elke procedure is om relevante informatie over een sollicitant te verzamelen, waarmee toekomstig werkgedrag voorspeld kan worden. De vraag is in hoeverre ongestructureerde procedures hiertoe in staat zijn. Zo weten we dat de voorspellende waarde van het ongestructureerde interview relatief laag is. Een recente studie liet zien dat deze voorspellende waarde maar liefst de helft lager is dan die van een interview waarbij de vragen en beoordelingsprocedures wel van tevoren zijn vastgelegd (Sackett et al., 2022). Ook het beperkte onderzoek naar het cv en de brief biedt weinig ondersteuning voor hun populariteit. Zo is er nauwelijks overeenstemming tussen beoordelaars van cv's (Apers & Derous, 2017). Dit betekent dat de sollicitant aan de willekeur van de beoordelaar is overgeleverd. Ook heeft het 'in het hoofd' combineren van informatie op basis van het onderbuikgevoel nadelige gevolgen voor de voorspellende waarde. Als deze informatie op een systematische manier gecombineerd zou worden is de voorspellende waarde namelijk 50% hoger. Kortom, door het gebruik van traditionele, ongestructureerde selectieprocedures is de kans klein dat je de meest talentvolle sollicitanten selecteert.

Een bijkomend probleem is dat ongestructureerde procedures veel ruimte laten voor (onbewuste) discriminatie. Zo moeten sollicitanten met een niet-westerse migratieachtergrond gemiddeld 50% meer cv's opsturen voordat zij uitgenodigd worden voor een interview dan sollicitanten zonder migratieachtergrond (Zschirnt & Ruedin, 2016). Ook bieden ongestructureerde interviews geen gelijke

Tutorial

Bij het selecteren van nieuwe medewerkers is het niet alleen van belang om gestructureerde selectieprocedures in te zetten, maar ook om verworven informatie optimaal te combineren en beoordelen. Meijer en collega's (2020) laten in hun tutorial zien hoe wetenschappelijke resultaten in de praktijk te gebruiken en onderdeel te maken van beleidsvorming. Zij leggen (1) in detail uit hoe gestructureerde combinatieprocedures werken, (2) illustreren deze procedures met voorbeelden, en (3) bespreken enkele beperkingen van deze besluitvorming.

Referentie

- Meijer, R. R., Neumann, M., Hemker, B. T., & Niessen, A. S. M. (2020). Tutorial on Mechanical Decision-Making for Personnel and Educational Selection. *Frontiers in Psychology*, 10. DOI=10.3389/fpsyg.2019.03002



kansen. De uitkomsten van dit soort interviews worden namelijk beïnvloed door bijvoorbeeld iemands etniciteit, geslacht, handicap en de gelijkenis met de interviewer (Levashina et al., 2014). Deze discriminatie is vaak niet eens iets

waar interviewers zich bewust van zijn. Op basis van wie zij voor zich hebben, stellen interviewers vaak net andere vragen, en interpreteren en herinneren zij de antwoorden anders. Kortom, door vast te houden aan traditionele procedures, hinderen werkgevers de kansen van sollicitanten met meer diverse achtergronden. Hierdoor belemmeren zij niet alleen de diversiteit van de organisatie, maar lopen zij ook een enorme pool aan talent mis.

Moeilijk loslaten

Ondanks dat de problemen met ongestructureerde procedures al heel lang bekend zijn, blijkt het lastig om werkgevers zo ver te krijgen deze los te laten. Dit komt onder meer door hardnekkige misvattingen. Zo denken ervaren interviewers vaak dat zij bepaalde expertise hebben ontwikkeld in het beoordelen van mensen, terwijl onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de vragen (Speer et al., 2020) en de beoordelingen (Kausel et al., 2016) juist achteruitgaan naar gelang de interviewer meer ervaring heeft. Dit komt omdat interviewers dan vaak wat overmoedig worden. Ook kijken werkgevers bij de keuze van procedures vaak naar wat andere organisaties doen (König et al., 2010) in plaats van naar het bewijs voor de kwaliteit van de procedures.

Hoe dan wel?

Veel werkgevers worstelen met de vraag 'hoe dan wel'? Een goede selectieprocedure begint met het zorgvuldig in kaart brengen van die eigenschappen en vaardigheden van sollicitanten die noodzakelijk zijn voor het goed kunnen uitvoeren van het werk. Vervolgens selecteer je die instrumenten die deze eigenschappen en

vaardigheden op een gestandaardiseerde manier kunnen meten. Denk aan een persoonlijkheidsvragenlijst om stressbestendigheid te meten of een situationele beoordelingstest om sociale vaardigheden te meten. De Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN, www.psynip.nl/cotan/) kan hierbij helpen. De missie van de COTAN is het bevorderen van de kwaliteit van testgebruik in Nederland. Dit doet zij enerzijds door het beoordelen van de kwaliteit van een breed scala aan tests, toetsen en vragenlijsten; anderzijds door het opstellen van standaarden voor het gebruik van (psychologische) instrumenten. Ook met volledig gestructureerde sollicitatieformulieren of interviewvragen kunnen relevante eigenschappen en vaardigheden op een goede manier in kaart gebracht worden. Zorg er wel voor dat alle sollicitanten exact dezelfde instrumenten en vragen krijgen voorgelegd en dat de antwoorden op dezelfde manier worden gescoord en meegewogen in de beslissing. Zie kader voor de [tutoriaal](#).

Door gestructureerde procedures te gebruiken is de kans vele malen groter dat je als werkgever de meest talentvolle sollicitanten selecteert en niet (onbewust) discrimineert. Ook geef je als werkgever het signaal af dat je het belangrijk vindt dat elke sollicitant een eerlijke kans verdient, waardoor je ook weer andere sollicitanten aantrekt. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er nu hopelijk voor dat werkgevers eindelijk deze belangrijke omslag in het selecteren van personeel gaan maken. Als dit niet het moment is om die omslag te maken, wanneer dan wel? ♦

Referenties

- Apers, C., & Deros, E. (2017). Are they accurate? Recruiters' personality judgments in paper versus video resumes. *Computers in Human Behavior*, 73, 9-19.
- Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 27-44.
- König, C. J., Klehe, U. C., Berchtold, M., & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 17-27.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293.
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity

Onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de vragen en de beoordelingen juist achteruitgaan naar gelang de interviewer meer ervaring heeft.

in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040-2068.

- Speer, A. B., Tenbrink, A. P., Schwendeman, M. G., & Wegmeyer, L. J. (2020). Individual differences in effective interview design: Factors affecting question choice. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 310-321.
- Zschirnt, E., & Ruedin, D. (2016). Ethnic discrimination in hiring decisions: a meta-analysis of correspondence tests 1990–2015. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(7), 1115–1134.



Prof. dr. Janneke Oostrom is hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie en hoofd van de afdeling Sociale psychologie van Tilburg University. Ze is daarnaast bestuurslid van Stichting NOA en lid van de wetenschappelijke adviesraad over assessments bij AON. Ze is acht jaar lid geweest van de COTAN. Haar onderzoek richt zich op selectie en assessment.

Dag van de Coach



ROL & POSITIE VAN COACHING

Wie ben jij als coach?

Wat doe je wel en
wat doe je niet?

Welk signaal straalt

je uit en hoe zorg je dat je herkenbaar bent

in een markt die rijkelijk gevuld lijkt te zijn met coaches. Professionaliteit en positionering staan centraal op deze 17e Dag van de Coach. Maar ook de rol en positie van de coach en van coaching in de samenleving. Met een aantal aansprekende keynotes, een groot aantal breakout sessies en een afsluiting met humor belooft de **Dag van de Coach** een dag te worden vol inspiratie!

6 JUNI '23



Locatie:

REEHORST, EDE

www.dagvandecoach.nl



Van schaars goed naar menselijkheid in **overvloed**

“Alle beroepsgroepen kampen met personeelstekort”, luidden koppen van diverse kranten in 2022. Vrijwel elke organisatie loopt ertegen aan: waar vinden we de mensen die we zo hard nodig hebben? Maar is dit wel de vraag die we onszelf moeten stellen? Moet onze aandacht niet meer uitgaan naar de huidige medewerkers en hun bevoegtheid? Investeren in huidig menselijk kapitaal leidt tot hogere bevoegtheid, wat leidt tot minder verloop, minder verzuim en meer productiviteit (Gallup, 2012). Maar hoe doe je dit wanneer de druk hoog is en de tijd beperkt?



Auteur: **Sandra van Overveld**

Er is een enorme schaarste op de arbeidsmarkt, en het verzuim en verloop is in vele organisaties nog nooit zo hoog geweest (CBS, 2022). Organisaties en mensen staan extreem onder druk. We zijn in een stadium van overbelasting aangekomen en de mens moet het ontgelden: nog nooit zaten zoveel mensen met een burn-out thuis. De mens is het meest waardevolle kapitaal van de organisatie en vormt tegelijkertijd op dit moment het grootste bedrijfsrisico. De schaarste van mensen is niet op te lossen met techniek of slimmere processen. Wanneer je het woord 'organisatie' in het woordenboek opzoekt, lees je namelijk dat een organisatie "een menselijke samenwerking is, die doelgericht en als blijvend bedoeld is" (Thuis & Stuive,

2017). De sleutel ligt dus in de mens zelf (Rickli, 2021). Maar hoe zorgen we er met elkaar voor dat we deze zorgwekkende trends een halt toeroepen en de schaarste omzetten naar menselijkheid in overvloed? De menselijke revolutie is het antwoord.

Door de industriële revolutie en technische revolutie ging de mens anders werken, wonen en leven. Status werd belangrijker, er ontstonden grote verschillen tussen arm en rijk, en men werd individualistischer. Winst werd het doel en de mens werd het middel om dat doel te bereiken. Dit vraagt echter veel van de mens en dat kan niet tot in oneindigheid (Rickli, 2022b). Dit heeft geleid tot de situatie waar wij ons nu in bevinden: ongekend hoge verzuim- en verloopcijfers. Het is daarom nu tijd voor de menselijke revolutie, ofwel er met elkaar voor zorgen dat mensen niet langer als middel worden beschouwd, maar als het hart van de organisatie. Want, zo blijkt uit vele onderzoeken: een mensgerichte organisatie presteert substantieel beter doordat er bevlogen medewerkers werken (Gallup, 2012). Door op de mens in je organisatie te focussen, verhoog je de bevlogenheid en productiviteit en verlaag je het verzuim en verloop. En door zo het volle potentieel van de eigen mensen te benutten, zal er minder schaarste zijn. Van resultaatgericht met de mens als middel, naar mensgericht met resultaat als gevolg. Kortom, de mens centraal.

Wanneer organisaties op zoek gaan naar goed menselijk kapitaal ligt de focus hoofdzakelijk buiten de organisatie (Rickli, 2021). LinkedInpromotie, vacatures maken en uitzetten, vele gesprekken

voeren; allemaal om nieuwe mensen aan te trekken voor jouw organisatie. Je zult hier ongetwijfeld nieuwe mensen mee binnenhalen, maar de tijd die je hieraan besteedt is tijd die je niet in de organisatie kan steken (Rickli, 2022a). Organisaties zien over het hoofd waar de echte winst voor de organisatie te behalen is: het werkgeluk van mensen die al voor de organisatie werken. Door de mensen in jouw organisatie centraal te zetten en te koesteren trek je meer mensen aan, want positiviteit en geluk werken aanstekelijk (Rickli, 2021). Bovendien blijven gelukkige mensen langer voor je organisatie werken (Rickli, 2021). Dit is de wet van de sociale aantrekkingskracht: daar waar het goed voelt, willen we bijhoren. Investeer in het verhogen van de bevologenheid en het welbevinden van jouw mensen, zodat mensen zich goed voelen in de organisatie.

Organisaties zien over het hoofd waar de echte winst voor de organisatie te behalen is: het werkgeluk van mensen die al voor de organisatie werken.

“Goed voelen, omdat mensen zich gewaardeerd en erkend voelen in hun werk. Goed voelen, omdat ze eerlijk behandeld en betaald worden. Goed voelen, omdat ze zich thuis voelen binnen de organisatie en het team. Goed voelen, omdat ze zichzelf kunnen zijn en zichzelf kunnen ontwikkelen” (Rickli, 2022a). Hier

moet de focus op liggen en hier moet je in investeren, want als mensen zich goed voelen, presteren ze beter (Nolost, 2021). Hoe beter mensen zich voelen, hoe groter de werkcapaciteit en inzetbaarheid van mensen (Rickli, 2021). En deze mensen zijn ook nog eens automatisch ambassadeur voor de organisatie.

Mens als prioriteit

“De business gaat voor” of “de klant is koning” zijn veelgehoorde uitspraken. De meest succesvolle strategie gaat echter niet over klantwaarde maar het geven van prioriteit aan de medewerkerswaarde, zoals DHL doet (DHL, 2021, 2022). Want het zijn gelukkige medewerkers die zorgen voor een verhoogde klantwaarde. Verhoogde klantwaarde zorgt weer voor verhoogde financiële waarde, en uiteindelijk kan er met meer financiële waarde voor meer maatschappelijke impact gezorgd worden. Dus wanneer er meer aandacht en tijd besteed wordt aan het bevolegen en gelukkig houden van de mensen, leidt dit tot beter en duurzamer resultaat op klant-, financieel en maatschappelijk vlak.

Op de korte termijn lijkt een focus op businessprioriteiten het beste te zijn, maar op de lange termijn zullen het verloop en de verzuimcijfers verraden dat dit geen duurzame aanpak is. Betekent dit dan dat we alleen maar in gesprek zijn met medewerkers, projecten en programma's uitrollen rondom cultuur en welzijn en er meer pauzes nodig zijn? Nee zeker niet, de belangrijkste businessprioriteiten moeten aandacht blijven krijgen. Maak ook van de 'mens centraal' een strategische pijler, breng focus aan door maximaal drie grote strategische pijlers te kiezen en zorg voor

een hele duidelijke visie. Vertaal deze visie vervolgens naar een helder beleid, heldere normen en waarden, en een duidelijke programmatische aanpak. Want alleen met aandacht, focus en discipline kun je daadwerkelijk de zorgwekkende trends kantelen.

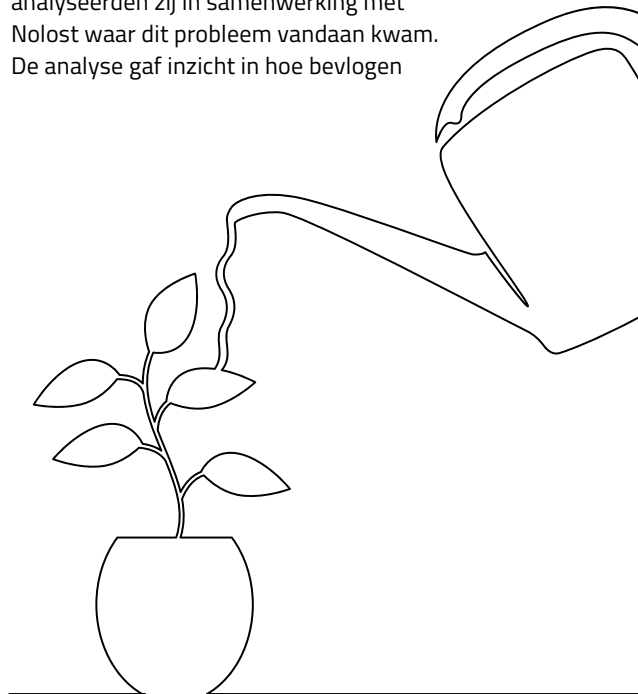
Mensenkennis

Waar dan te beginnen bij 'de mens centraal zetten'? De bevlogenheid van medewerkers is de belangrijkste knop om aan te draaien om verzuim en verloop tegen te gaan. Onderzoek van Gallup (2012) toont aan dat er grote verschillen zijn in verzuim, verloop en andere belangrijke pijlers tussen mensen die bevlogen inzetbaar zijn en mensen die niet bevlogen inzetbaar zijn. In een organisatie wordt veelal gekeken naar het terugdringen van verzuim en verloop door geld, tijd en aandacht te investeren in de groep die al uitgevallen is. Denk aan het inzetten van verbeterde verzuimbegeleiding. Echter, de sleutel ligt in de inzetbare groep medewerkers. Waarin weer onderscheid wordt gemaakt tussen een bevlogen inzetbare en een risicovol inzetbare groep. De eerste is de groep bevlogen medewerkers, die bruist van energie, een sterke betrokkenheid heeft en helemaal opgaat in het werk (Schaufeli, 2013). Daarnaast is ook een risicovol inzetbare groep medewerkers, die ogenschijnlijk ook 'normaal' aan het werk is, maar eigenlijk ontevreden,

ongelukkig en/of langdurig gestressed is. Deze groep zorgt voor een continue onderstroom richting verzuim of verloop. Om ervoor te zorgen dat een grotere groep medewerkers bevlogen en gelukkig aan het werk is, is het essentieel om inzicht te krijgen in de behoeften, knelpunten en het (verzuim/verloop) gedrag van deze risicovol inzetbare groep. Door middel van onderzoek en data-analyse krijg je inzicht in de inzetbaarheid van deze medewerkers en weet je ook aan welke knoppen je te draaien hebt als organisatie.

Dit is ook de aanpak geweest van een grote zorgorganisatie die kampte met hoge verzuim- en verloopcijfers. In de organisatie was sprake van collectieve overbelasting en onderbezetting. In plaats van het enkel inzetten van een range interventies, onderzochten en analyseerden zij in samenwerking met Nolost waar dit probleem vandaan kwam. De analyse gaf inzicht in hoe bevlogen

Wat je aandacht geeft, groeit!



de medewerkers waren, de oorzaken van lagere bevologenheid en behoeften van medewerkers. Hieruit kwam onder andere naar voren dat mensen wel plezier ervaarden en betrokken waren bij het werk, maar aan het einde van de dag nog maar weinig energie over hadden. Mensen gaven aan het fijn te vinden om ondersteund te worden in mentale en fysieke gezondheid. Een belangrijk thema hier bleek 'stress en druk' en er was behoefte aan ontspanning en ondersteuning in mindset en eigen regie. Door te begrijpen waar de oorzaken, pijnpunten en behoeften lagen kon deze zorginstelling vervolgens aan de slag met het vertalen van deze zaken naar een concreet programma en implementatieplan.

Met een projectteam is een inzetbaarheidsprogramma opgezet en gecoördineerd vanuit waar passende interventies aangeboden worden om de bevologen inzetbaarheid te verhogen. Allereerst is de visie op de mens, een concrete naamgeving en bijbehorende kernboodschap bedacht en uitgewerkt. Onder deze heldere paraplu zijn alle huidige en aanvullende initiatieven rondom inzetbaarheid gebundeld, wat zorgt voor een duidelijke inspirerende visie en inzicht in het aanbod bij de medewerkers. Op basis van de actuele behoeften, die jaarlijks meermaals gemeten worden, wordt al enkele jaren een jaarprogramma gelanceerd met aandacht voor een tot twee specifieke thema's. Onder andere de thema's stress en druk, mindset en eigen regie hebben centraal gestaan. Diverse passende vormen van interventies zijn bij de zorginstelling succesvol gebleken,

zoals korte herstelmomenten, video's met challenges, activatiekaartjes en teamactivaties. Daarnaast is er voor specifieke (risicovol inzetbare) groepen speciale aandacht geweest, zoals sessies voor mantelzorgers, om zo op maat aandacht te geven aan de uitdagingen om inzetbaar te blijven.

Mensgericht leiderschap

Naast het hebben van inzicht in de oorzaken en behoeften van mensen en deze vertalen naar passende interventies voor de diverse groepen in de organisatie, is leiderschap essentieel. In meerdere onderzoeken komt naar voren dat leiderschap een van de belangrijkste aandachtspunten is in het vergroten van bevologenheid (Breevaart et al., 2015; Gallup, 2015). Bevologenheid heeft alles te maken met de intrinsieke motivatie (willen floreren), de vaardigheid (kunnen floreren) en de omgeving (randvoorwaarden om te kunnen floreren in een organisatie) (Rickli, 2020). Maar liefst 70% van de mensen is gevoelig om de organisatie te verlaten door de relatie met de leidinggevende (Gallup, 2015). Onvoldoende aandacht van of zelfs een slechte relatie met de leidinggevende heeft zeer veel impact op de bevologenheid en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers. Ons geluksgevoel namelijk hangt af van de kwaliteit en intensiteit van onze relaties, blijkt uit een 80-jarig onderzoek van Harvard (Mineo, 2017). Verbinding is de kern en vanuit daar vloeien vertrouwen en veiligheid. Alle drie zijn essentieel in een gezonde werkrelatie.

De conclusie uit de onderzoeken rondom leiderschap is dat er vooral mensgericht leiderschap gemist wordt, ofwel empathie,

aandacht en tijd voor mensen. De schaarste zit in persoonlijke verbinding en vertrouwen. Hoe kun je als organisatie – wederom in alle drukte en prioriteiten – hierin groeien? Leiderschapsontwikkeling is een essentieel ingrediënt voor een gezonde organisatie. Niemand van ons heeft vroeger op school geleerd hoe we goede leiders kunnen zijn. We hebben in onze studies vooral geleerd hoe we op resultaten kunnen sturen en hoe we zaken inzichtelijk, datagedreven of slimmer kunnen doen. Een goede leider heeft mensenkennis en mensenkunde nodig om mensen echt te kunnen laten floreren. Leiders helpen in hun bewustwording en beïnvloeding van het eigen gedrag is cruciaal. En mensgericht betekent niet soft; het betekent op een mensgerichte manier communiceren en handelen. Het betekent op een mensgerichte manier duidelijkheid scheppen. Het betekent aandacht voor het individu wanneer het thuis niet goed gaat, maar ook heldere feedback geven wanneer iemand niet voldoende functioneert.

Bij de zorgorganisatie hebben we gezien hoe op basis van pijnpunten en behoeften een programma is uitgerold met aandacht voor specifieke groepen. Een belangrijk onderdeel van het programma was de focus op leiderschap. De leidinggevendenden hebben een cruciale rol in de bevrologenheid van hun medewerkers, zoals eerder beschreven. Er hebben diverse bijeenkomsten met leidinggevendenden plaatsgevonden om hen bewust te maken van hun eigen rol in de inzetbaarheid van medewerkers, om dilemma's met elkaar te bespreken, praktische handvatten te ervaren en het programma te ondergaan om zo op maat hun medewerkers te

kunnen ondersteunen. Zo konden de leiders hun mensen meenemen, meer focus leggen op persoonlijke aandacht voor het individu en het goede voorbeeld geven.

Is dan een leiderschapsstijl en het collectief aanpakken van de uitgevraagde behoeften voldoende? De mensgerichte leiderschapsstijl en behoeften geven richting, maar de exacte invulling vraagt om menselijk maatwerk. Ieder mens is anders. De mens op één vraagt om het kunnen personaliseren op het beleid. In de maatschappij, maar daarmee ook in organisatie en onder individuen is de polarisatie toegenomen. We zijn extremer geworden in onze unieke wensen en behoeften. De diversiteit aan behoeften is significant groter dan voorheen en daar kunnen we niet omheen als we de mens centraal zetten. Maar wat betekent dit dan in de praktijk? Het betekent de behoeften verdiepen met elk individu en samen in gesprek zijn om binnen de kaders ruimte te creëren voor volledige ontplooiing. Het betekent lef, lef om uitzonderingen te durven maken op het beleid. Het betekent ruimte in beleid en regels om deze naar de individuele situatie te buigen waar dit nodig geacht wordt. Het betekent persoonlijke aandacht voor ieder individu.

*De leidinggevendenden
hebben een cruciale rol
in de bevrologenheid
van hun medewerkers.*

Tot slot

Wanneer we met elkaar uitzoomen en naar het organisatielandschap kijken, kunnen we concluderen dat de mens het meest waardevolle kapitaal is in onze organisaties. De schaarste op de arbeidsmarkt is in grote mate te verklaren doordat we afgelopen jaren de mens tekort hebben gedaan. Het is daarom van belang dat we van resultaatgericht met mens als middel, naar mensgericht met resultaat als gevolg gaan bewegen. De sleutel tot deze verandering ligt dichterbij dan je denkt: focus op de mensen binnen je organisatie en het verhogen van hun bevoegden. Breng de risicovol inzetbare en bevoegden inzetbare groep in kaart en probeer deze laatste groep te vergroten door mensenkennis, mensgericht leiderschap en menselijk maatwerk.

Onderzoek allereerst welke behoeften en knelpunten de risicovol inzetbare groep heeft en ervaart, om te weten aan welke knoppen je als organisatie moet draaien. Ten tweede speelt de leidinggevende een essentiële rol in het vergroten van bevoegden. Door te investeren in een goede relatie met zijn medewerkers en door aandacht te hebben voor het individu en feedback te geven, geeft een mensgericht leider hier vorm aan. Ten slotte is het belangrijk om hier menselijk maatwerk op toe te passen. Ieder individu is anders en heeft andere behoeften. Alleen door verbinding te maken met de ander kom je hier achter.

Door de focus te verschuiven van buiten (werving van nieuwe mensen) naar binnen (behouden van eigen kapitaal), zal de mens niet langer schaars goed zijn, maar kennen we menselijkheid in overvloed.

Begin klein en begin bij jezelf: neem iedere dag een moment om eens een echte vraag te stellen aan een collega, zet de mens eens op de agenda van een vergadering en heb aandacht voor jezelf als mens. Als we dit allemaal doen, creëren we menselijkheid in overvloed. ♦

Referenties

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2022, 17 mei). <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/>
- DHL (2021, 19 oktober). *DHL Express is the #1 world's best workplace*. <https://www.dhl.com/nl-en/home/press/press-archive/2021/dhl-express-worlds-best-workplace.html>
- DHL (2022, 9 september). *DHL Express remains the no. 1 best workplace in Europe in 2022*. <https://www.dhl.com/global-en/home/press/press-archive/2022/dhl-express-remains-the-no-1-best-workplace-tm-in-europe-in-2022.html>
- Gallup (2012). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf>
- Gallup (2015). *Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement*. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
- Mineo, L. (2017). Good genes are nice,

but joy is better. *Harvard*, <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/>

- Nolost (2021). *Feeling good: Working better*. <https://nolost.nl/2021/04/feeling-good-working-better/>
- Rickli, S. (2020, 25 november). Hoe data duurzame inzetbaarheid ondersteunt. *PW*, <https://www.pwnet.nl/36389/hoe-data-duurzame-inzetbaarheid-ondersteunt>
<https://nolost.nl/2022/09/is-er-een-personeelstekort-of-doen-we-personeel-te-kort/>
- Rickli, S. (2021, 27 september). Behoud het nieuwe goud. *Randstad*, <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/experts-in-groeikracht/behoud-het-goud>
- Rickli, S. (2022a, 14 september). Is er een personeelstekort of doen we personeel te kort? *Nolost*.
- Rickli, S. (2022b, 20 januari). Leid de toekomst! Randstad, <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/experts-in-groeikracht/leid-de-toekomst>
- Schaufeli, W., Loo, M., Velde, C. van der, & Siegert, H. (2013). *Arbokennisdossier Bevlogenheid*.
- Thuis, P., & Stuive, R. (2017, 10 mei). Organisatie. *Bedrijfskunde Integraal*, Geraadpleegd op 10 december 2021, van <https://www.ensie.nl/bedrijfskunde-integraal>



Sandra van Overveld (MSc) is People Management Director, leiderschapscoach en strategisch adviseur bij Nolost. Sandra heeft een master in Marketing management en is docent Organisatiepsychologie. Nolost is een onderzoeks- en adviesbureau dat helpt mensgerichte ambities waar te maken en daarmee duurzame resultaten te behalen. Dit doen zij vanuit de overtuiging dat mensen die zich goed voelen, significant beter presteren in het snijvlak van cultuur, leiderschap en welzijn. www.nolost.nl



Leren in de techniek

De techniek van leven lang leren

Auteur: **Judith van Heeswijk**

De installateurs in Nederland zijn schaars. Juist deze beroepsgroep is actief in alles wat met de energietransitie te maken heeft. Dat maakt dat de vraag naar installatietechnici alleen maar groter wordt en er in het kader van het Klimaatakkoord steeds meer van hen gevraagd wordt; zowel in kwantitatieve zin, maar vooral ook in kwalitatieve zin (Heyma et al., 2022). Dat stelt de branche voor de uitdaging te investeren in zittend personeel. Maar hoe doe je dat wanneer daar nog niets formeels voor geregeld is en deze vakmensen nu ook niet echt staan te springen om terug naar de schoolbanken te gaan?

“Ik was blijkbaar een lastige leerling, daarom ben ik naar de lts gestuurd.” Dat verhaal kreeg ik altijd te horen over de schoolloopbaan van mijn vader. Ik zag een vader met liefde voor de techniek en voor alles wat maar een printplaatje en een draadje had, die alles kon oplossen en maken; van mijn fiets, de badkamer tot een heus intercomsysteem in ons huis. Ik heb zelfs tot mijn zestiende gelooft dat alle vaders technisch waren.

Duidelijk was voor iedereen dat de kwaliteit van het werk valt of staat met het vakmanschap.

Dit beeld van lastige leerlingen die via een vreemde route in de installatietechniek terecht zijn gekomen, is nog steeds herkenbaar. Of hebben zij vanwege leerproblemen de lts (nu vmbo) gevolgd terwijl er meer in zat, of zijn zij op een zijspoor van het onderwijssysteem terechtgekomen om later alsnog in het installatievak te geraken. De cijfers laten 70% zij-instromers per jaar zien in deze branche (Verhaegh & Oostendorp, 2022). Toen we bij werkgeversorganisatie Techniek Nederland in 2017 onderzoek deden naar het opleidingsniveau van monteurs in de installatietechniek (werktuigkundig), was ik dan ook niet verbaasd dat meer dan de helft een opleiding had van niveau 2 of lager. Tegelijkertijd wisten we dat meer dan de helft van hen werkzaamheden uitvoert op minimaal niveau 3. Wat was hier aan de hand?

Versnippering

De leerroute van onze monteurs was zeer divers wisten we. Opleiden gebeurt van oudsher in de praktijk. We zijn een van de sectoren met het grootste aandeel bbl'ers. Maar dus ook met veel mensen die via een andere route het vak betreden en op veel verschillende manieren aan hun kennis en vaardigheden komen; van informeel leren op de werkvloer, korte en lange trainingen in het bedrijf, bij private aanbieders en van leveranciers, tot een bbl-traject. En dan nog allerlei combinaties daarvan. Het scholingslandschap is compleet versnipperd.

Dat zien we terug in het aanbod dat door opleiders en leveranciers ontwikkeld werd voor nieuwe technologieën in het vak. Zo kwam het bouwwerkinformatiemodel (een digitaal model van een bestaande en/of geplande constructie) in ontwikkeling en cursussen hierover schoten als paddenstoelen uit de grond. Zonder dat iemand een idee had waartoe deze cursussen nu precies opleidden, voor welk niveau en wat je dan aan competenties verworven had.

Ondertussen wisten en weten we dat de installatiebranche de komende jaren met veel nieuwe technieken en toepassingen te maken krijgt. De energietransitie heeft grote impact op zowel verwarmingstoepassingen als op de elektrificatie. De grote vraag in 2017 was dan ook: is de branche klaar voor al deze ontwikkelingen en de scholingsvragen die nu en straks op ons afkomen? Het eenvoudige antwoord betrof 'nee'. Conclusie was dan ook dat we meer zicht dienden te krijgen op wat onze mensen kennen en kunnen, waar ze naartoe gaan en wat daartoe de mogelijkheden zijn.

Tegelijkertijd werd de discussie gevoerd over kwaliteit in de installatietechniek. Onze bedrijven wilden zich nadrukkelijker onderscheiden van de beunhazen in de markt. De installatietechniek is geen beschermd vak maar kent wel op bepaalde gebieden (denk aan gasleidingen, elektrische spanning) een aantal risico's. De roep om kwaliteitseisen en afspraken aan installatiewerk werd groter en deze werden privaatrechtelijk door de branche ingeregeld en opgelegd. Duidelijk was voor iedereen dat de kwaliteit van het werk valt of staat met het vakmanschap. Daarom is al snel besloten ook de eisen aan het vakmanschap steeds vaker mee te nemen in nieuwe certificeringen en erkenningen. En omdat de technieken snel veranderen, daar ook steeds vaker de eis van permanente educatie aan toe te voegen.

Aantoonbaarheid

Nu hadden we enerzijds een groep monteurs – voor een deel mbo-gediplomeerd en voor een deel ook niet – die moesten gaan aantonen dat ze vakbekwaam waren en bleven, en anderzijds een versnipperd opleidingsveld. De sector kent op mbo-niveau geen beroepsvereniging zoals in de zorg,

waar het bijhouden van het vak door de beroepsvereniging wordt gefaciliteerd. Hoe organiseer je dan dat monteurs aantoonbaar voldoen aan specifieke vakbekwaamheidseisen in verband met nieuwe normen, wettelijke eisen en nieuwe technieken?

Wij Techniek, het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de technische installatiebranche bracht de branchekwalificatiestructuur in beeld, gekoppeld aan de mbo-kwalificaties van de monteurs.

Eerder verzorgden diverse opleiders in de branche cursussen van een paar dagen tegen marktprijzen, voor iedereen toegankelijk ongeacht het opleidingsniveau. Dit was voor de sector een kostbare aangelegenheid; niet alleen qua budget, maar ook qua verleturen.

Vanwege al die verschillende monteurs met hun achtergrond, diverse leervormen en terugdringen van kosten voor bedrijven, besloot het opleidings- en ontwikkelingsfonds (O&O-fonds) niet meer te sturen op de opleidingen maar op de aantoonbaarheid van vakbekwaamheid. Het uitgangspunt van deze aanpak werd: aantoonbaarheid en toegankelijkheid.

Om dat voor elkaar te krijgen hadden we allereerst inzicht in de eindtermen nodig, en wel voor alle beroepen en specialisaties. Dan konden we zien welk type monteurs voor welke specialisatie wat extra moet kennen en kunnen. Daartoe is een uniforme wijze van eindtermbeschrijvingen gemaakt waarin kennis, vaardigheden en gedragingen beschreven staan op taak- en werkprocesniveau. En dat alles herleidbaar naar de beschrijving in de mbo-kwalificatiestructuur.

Het uitgangspunt van deze aanpak werd: aantoonbaarheid en toegankelijkheid.

Om het alle monteurs in de sector makkelijk te maken om hun vakmanschap aan te tonen heeft Techniek Nederland in samenwerking met brancheverenigingen en vakbonden een online platform ingericht met vakmanschapsroutes:

www.vakmanschapstechniek.nl. Middels een online zelftest kunnen monteurs hun niveau en profiel vaststellen en toetsen of dit voldoet of dat hij beter eerst nog een opleiding of training kan volgen. Vervolgens werken we afhankelijk van de vraag en complexiteit met een online theorietoets die toegang geeft tot een praktijkexamen. De praktijkexamens worden uitgevoerd door partners in de branche: bedrijfsscholen, opleidingsbedrijven, leveranciersopleidingen en zelfs roc's. Zo laten we de examinering aan de markt.

Centraal Register Techniek

Voor een verplichting van vakmanschap op het gebied van koolmonoxidegevaar bij cv-toestellen is de route www.vakmanschapco.nl ingericht waar inmiddels door 17.500 deelnemers al 54.000 keer een zelftest is gemaakt. 12.000 mensen hebben via deze weg hun vakmanschapsbewijs behaald. En het mooie is: het behaalde bewijs van vakmanschap wordt automatisch geregistreerd in het Centraal Register Techniek. In dit register zijn tevens andere kwalificaties en bewijzen te vinden en kunnen ook via DUO eerder behaalde diploma's gekoppeld worden. Zo zijn naast de reguliere diploma's ook de nieuw ontwikkelde mbo-certificaten van delen van mbo-kwalificaties in een oogopslag te vinden.

Toekomst

Om de schaarste in personeel tegen te gaan kijken we steeds meer naar de hele keten van het werk. In het kader van de energietransitie en wat er nodig is in de gebouwde omgeving zien we dat we met elkaar slimmer moeten werken. Dat betekent dat het werk van een netbeheerder die de leidingen aanlegt, de aannemer die het graafwerk doet en de installateur die de woninginstallaties aansluit, effectiever en efficiënter gerealiseerd moet worden. Dat we soms werk aan elkaar overlaten zodat er niet vijf busjes naar een woning hoeven en het een maand duurt. Om dat te kunnen doen is inzicht in elkaars werk en beroepsvereisten noodzakelijk. Daartoe is het op uniforme wijze beschrijven van die vakmanschapseisen van cruciaal belang. We hebben dit nu al gedaan met de warmtebedrijven in Nederland zodat onze installatiemonteurs straks woningen op de nieuwe warmtenetten kunnen aansluiten. De volgende uitdaging is het inrichten van

*Om de schaarste in personeel
tegen te gaan kijken we
steeds meer naar de hele
keten van het werk.*

een permanente educatie voor meerdere branches. We willen daartoe deze werkwijze op een makkelijke manier met aanbieders in de markt ontsluiten. Voor het opbouwen van portfolio's experimenteren we nu met het Digitale Skillspaspoort en uniforme leereenheden die gekoppeld worden aan opleidingen. Kortom, ook als branche leren en experimenteren we met technieken en toepassingen. ♦

Referenties

- Heyma, A., Kesteren, J. van, Bakens, J., Gerards, R., Klinker, I., & Graus, E. (2022). *Arbeidsmarktkrapte Technici: Ontwikkelingen, verklaringen en handelingsperspectieven*. Amsterdam: RAO, SEO.
- Verhaegh, T., & Oostendorp, T. (2022). *Arbeidsmarktontwikkelingen in de technische installatiebranche 2022: Uitkomsten telefonische enquête onder TI-bedrijven medio 2022*. Nijmegen: KBA.



Judith van Heeswijk is programma-manager Ontwikkeling, Scholing en Arbeidsmarkt bij werkgeversorganisatie Techniek Nederland. Zij is tevens bestuurder bij het Opleidings- en Ontwikkelfonds Wij Techniek. Zij studeerde Bestuurskunde en is Transitieprofessional. Daarnaast actief in diverse gremia rondom arbeidsmarkt en technisch beroepsonderwijs en kijkt daarbij vooral naar de innovaties en vernieuwende aanpakken.



Leren in de **tweede** loopbaanhelft

Auteur: **Tineke van Kooten**

Louis van Gaal, Merel van Vroonhoven, Anton Philips: voorbeelden genoeg van mensen die zich op eigen kracht vernieuwen en blijven leren in hun – soms zeer – lange loopbaan. In organisaties ligt het ingewikkelder; een Leven Lang Ontwikkelen houdt voor veel collega's al op als ze rond de vijftig zijn. In dit artikel lees je hoe dat komt en hoe het anders kan.

De werkvloer is behoorlijk ervaren. De Nederlandse beroepsbevolking vergrijsst en ontgroent, door demografische ontwikkelingen en geleidelijke verhoging van de pensioenleeftijd. De beruchte krapte op de arbeidsmarkt geldt niet voor de hogere leeftijdsgroepen: al sinds 2013

maken er meer vijftigers deel uit van de beroepsbevolking dan dertigers, en hun aandeel blijft stijgen. Zestigers werken door of komen terug na hun pensioen, en ook zeventigers zijn steeds vaker nog actief aan het werk www.cbs.nl. Dat heeft als gevolg dat de samenstelling van de

Het blijkt dat medewerkers naarmate ze ouder worden – al vanaf 45 jaar! – minder ontwikkelmogelijkheden aangeboden krijgen. En dat ze, al krijgen ze die mogelijkheden wel, er minder gebruik van maken.

gemiddelde werkvloer er anders uitziet dan voorheen; er is veel ervaring aanwezig en minder jong bloed.

Een leven lang ontwikkelen... voor iedereen?

Intussen volgen technologische en maatschappelijke ontwikkelingen elkaar in razend tempo op en is het voor organisaties van levensbelang om bij te blijven, innovatief en wendbaar te zijn. Datzelfde geldt voor de mensen in die organisaties. Blijven leren, jezelf vernieuwen, bijdragen aan innovatie: een leven lang ontwikkelen wordt breed gestimuleerd. Onze beroepsgroep L&D staat er voor op de rol; met leerhuizen en learning communities, ontwikkelbudgetten en leerambassadeurs doen we ons best om 'iedereen in de leerstand' te krijgen.

Iedereen?

Nee, toch niet iedereen. Het blijkt dat medewerkers naarmate ze ouder worden – al vanaf 45 jaar! – minder ontwikkelmogelijkheden aangeboden krijgen. En dat ze, al krijgen ze die mogelijkheden wel, er minder gebruik van maken (Montizaan, Poullissen & Niesten, 2019). Dat is met het ouder worden van de beroepsbevolking een groot en groeiend probleem.

Een probleem voor de medewerkers zelf, want stilstand is achteruitgang en maakt kwetsbaar voor veranderingen. Als mensen zich professioneel niet meer ontwikkelen ontstaat het risico van ervaringsconcentratie: veel weten van een steeds kleiner domein, dat steeds minder relevant wordt (Thijssen et al., 2016).

Dat maakt dat zij minder goed inzetbaar worden en dus ook, als de nood aan de man komt, minder gemakkelijk nieuw werk vinden.

Het is ook een probleem voor de organisatie, want de grote groep vijftig- en zestigplussers heeft alleen al door zijn omvang veel invloed op kwaliteit en innovatiekracht. Niet investeren in die groeiende groep medewerkers betekent dus een levensgroot risico dat de organisatie kansen gaat missen.

Een leven lang ontwikkelen, ook in de tweede loopbaanhelft, is dus van groot belang. Toch gebeurt het onvoldoende. Hoe komt dat?

Oorzaken

Werkgevers (aanbod) en werknemers (vraag) hebben hierin elk een rol. Als L&D-professional heb je met beide partijen te maken en waarschijnlijk komen de argumenten van beide kanten je maar al te bekend voor.

Aan de aanbodzijde zijn werkgevers minder geneigd te investeren in training en opleiding, loopbaanontwikkeling en begeleiding van oudere medewerkers, omdat ze bang zijn de investering niet meer terug te verdienen, omdat ze denken dat ervaren krachten geen begeleiding meer nodig hebben, omdat ze denken dat oudere medewerkers niet meer zo makkelijk iets nieuws leren, of omdat ze denken dat oudere medewerkers niet gemotiveerd zijn om te leren.

En aan de vraagzijde maken werknemers minder gebruik van het leeraanbod, omdat ze vinden dat een training of cursus hen niet genoeg te bieden heeft, omdat het ongemakkelijk voelt om weer in een

lerende rol te stappen, of omdat ze denken dat ze te oud zijn om nog iets nieuws te leren.

Als L&D'er zit je in de positie dat je zowel met de werkgever (cq leidinggevende) als met de medewerkers het gesprek aan kan gaan om dit soort argumenten te weerleggen.

Terugverdiëntijd?

Collega's van zestig kunnen nog zeker zeven jaar een collega blijven – langer dan het gemiddelde dienstverband tegenwoordig duurt. De investering in deze medewerkers is dus echt nog wel de moeite waard.

Ervaren krachten geen begeleiding nodig?

Weggeman (2007) beschrijft een veel voorkomend patroon: starters zitten vol vragen en nieuwe ideeën, hebben nog veel te leren en krijgen daar ook alle ruimte voor. Als het goed gaat groeien ze door naar de positie van 'ster': productief, vol potentieel dat gezien wordt en mag groeien en bloeien. Na verloop van tijd worden deze sterren door ervaring zo goed in bepaalde taken dat ze daar steeds weer op worden teruggevraagd: ze zijn een 'productietijger' geworden – betrouwbaar, voorspelbaar, een rots in de branding. De leidinggevende heeft het inmiddels alweer druk met nieuwe starters en sterren en is blij dat de productietijgers geen aandacht nodig hebben. De functioneringsgesprekken worden steeds korter: "Gaat goed hè! Zo, die kunnen we ook weer afvinken..."

Het klopt natuurlijk dat je er bij ervaren krachten niet meer bovenop hoeft te

zitten. Maar ook mensen die al twintig jaar werken hebben behoefte aan aandacht. Om te horen wat er goed gaat, zodat ze daar meer van kunnen doen, en om ontwikkelmogelijkheden te verkennen. Niet investeren in aandacht en ontwikkeling kan ertoe leiden dat de productietijgers zich steeds minder betrokken voelen, minder bevlogen raken en zelfs kunnen uitvallen (Messioui & Van Vuuren, 2022).

Te oud om te leren?

Een hardnekkig en wijdverbreid misverstand is dat met het ouder worden onze cognitieve vermogens achteruitgaan. Horn en Cattell (1966) lieten in hun onderzoek naar intelligentie bijna zestig jaar geleden al zien dat het een stuk genuanceerder ligt dan dat. Zij onderscheiden twee typen intelligentie: vloeïende (*fluid*) intelligentie, die te maken heeft met reactiesnelheid en snel op te roepen feiten. Vloeïende intelligentie neemt af bij het ouder worden. Het wordt bijvoorbeeld lastiger om op een woord of naam te komen: "Hè, hoe heet die ene zanger toch ook weer?" Daarnaast is er gekristalliseerde (*crystallized*) intelligentie, die door ervaring en algemene ontwikkeling juist toeneemt met de jaren. Dit is een proces dat nog tot op hoge leeftijd kan doorgaan – zolang iemand maar cognitief actief blijft. Gekristalliseerde intelligentie helpt om verbanden te leggen, strategisch te denken en het grote geheel te overzien, en vormt als het ware een kapstok met haakjes waaraan nieuwe kennis kan worden opgehangen: "Ik kan het verhaal over die wetenschappelijke doorbraak goed volgen, omdat het me doet denken aan wat ik eerder heb gehoord en gelezen op dit gebied."

Hoe maak je aantrekkelijk leer- en ontwikkelbeleid voor een ouder wordende doelgroep?

1. Blijf oudere collega's actief uitnodigen voor projecten, plannen, promotiekansen.
2. Geef hen de regie over hun eigen ontwikkeling.
3. Bied (praktische) hulp waar nodig.
4. Blijf ontwikkelgesprekken voeren.
5. Bied loopbaancoaching aan, gericht op deze loopbaanfase.
6. Stimuleer het delen en gebruiken van ervaringskennis.

Dat betekent dat mensen op latere leeftijd niet zozeer minder goed leren dan toen zij jonger waren, maar dat ze vooral op een andere manier leren. Het is belangrijk dat er genoeg context is om nieuwe kennis mee te verbinden. Een mooi voorbeeld is onderzoek van Nunes en Kramer (2009) onder jonge en ervaren luchtverkeersleiders. IQ-testen op het gebied van denksnelheid en complexe opgaven gaven aanvankelijk een uitslag in het nadeel van ouderen, totdat bij de testen simulaties werden gebruikt van noodsituaties in de praktijk. De oudere luchtverkeersleiders konden hier hun ervaring toepassen in een contextrijke omgeving, waardoor zij de achteruitgang in vloeïende intelligentie volledig compenseerden. Bij deze testen presteerden zij even goed en soms zelfs beter dan hun jongere collega's.

Niet gemotiveerd om te leren?

Oudere medewerkers maken gemiddeld minder gebruik van door de werkgever

aangeboden leeractiviteiten. Eigenaardig, want diezelfde mensen gaan wel in hun vrije tijd naar Italiaanse les of weten in hun koor vierstemmige liederen onder de knie te krijgen. Leren willen ze dus echt wel. Maar leren in het werk is toch weer anders.

Deels zit het gebrek aan interesse in de aard van het opleidingsaanbod. Cursussen, trainingen, e-learning en andere formele leeractiviteiten zijn vaak nog altijd ingestoken als one-size-fits-all, zonder onderscheid te maken in ervaringsniveau van deelnemers. Ervaren medewerkers hebben er daardoor maar zeer beperkt baat bij. Stel je voor: je werkt al twintig jaar als beleidsadviseur en je wordt uitgenodigd voor een training gesprekstechnieken. De kans is vrij groot dat je de meeste technieken die daar behandeld worden al in eerdere cursussen, door zelfstudie of tijdens het werk hebt leren kennen. Terwijl je jongere collega's razend enthousiast zijn – want alles is nog nieuw voor hen – ben jij maar matig geboeid, en hoop je dat je snel terug kunt naar de stapel werk die op je bureau ligt te wachten.

Wat daarnaast speelt is dat mensen met veel werkervaring een zekere drempel kunnen voelen om zich in een training weer in de positie van 'de lerende' te begeven. Zeker als zij worden gezien als expert, productietijger, rots in de branding op een bepaald gebied, is het spannend om iets volkomen nieuws te proberen, waarin het risico van mislukking op de loer ligt. Het eigen expertisegebied volkomen loslaten voelt onveilig.

Hoe dan wel?

Hoe kun je vanuit L&D het leren en ontwikkelen van oudere medewerkers

Generatief leren

In een overheidsinstelling was de vraag hoe oudere medewerkers konden worden gestimuleerd om nieuwe werkervaringen op te doen en te innoveren; in het eigen werk of erbuiten. Tegelijk lag er een aantal organisatiebrede vraagstukken op het gebied van werkprocessen en positionering van de instelling. We kozen voor een aanpak waarbij een groep medewerkers in de leeftijd van 48 tot 62 werd uitgenodigd om met elkaar te werken aan creatieve oplossingen voor deze vraagstukken. Daarbij werd een structuur toegepast die hen hielp om hun verzamelde ervaringskennis met elkaar te delen en vervolgens in een proces van *design thinking* tot oplossingsrichtingen te komen. Dit traject bracht de deelnemers, naast praktische ideeën, inzicht in hun ervaringskennis en innovatief vermogen en versterkte hun professioneel zelfvertrouwen en motivatie voor innovatie (Van Kooten, 2021).

stimuleren op een passende manier: met aandacht voor hun kennis en ervaring, aansluitend bij hun gekristalliseerde intelligentie en rekening houdend met hun voorkeuren en drijfveren?

Een kansrijke aanpak is stimuleren van leren door te delen. Mensen in de tweede loopbaanhelft hebben over het algemeen meer te brengen dan te halen, en al brengend valt er voor hen het meeste te halen. Ik zal deze cryptische uitspraak hieronder toelichten.

Ervaringskennis delen

In de begeleiding van startende organisatieadviseurs heb ik gemerkt hoezeer zij verlangen naar de verhalen en ervaringen van oudere vakgenoten. Door te vertellen en te laten zien kan een ervaren professional niet alleen overbrengen 'hoe het werkt', maar ook 'waarom het zo werkt', 'hoe het hoort te werken', 'wanneer het anders werkt' en 'wat je beter niet kunt nadoen'. Het is gemakkelijker gezegd dan gedaan; ervaringskennis is dikwijls impliciet en lastig overdraagbaar. Hoe je een infuus aanlegt kun je laten zien, maar hoe leer je een jongere collega nou om in een lastig gesprek de goede opmerking op het juiste moment te maken? Dat lukt alleen door een gebeurtenis samen onder de loep te nemen en erop te reflecteren. Niet alleen starters, ook de ervaren medewerkers leren van dit proces: zij kijken naar hun ervaring door de ogen van de jongere collega en ontdekken daarmee een nieuw perspectief. Leren-aan is leren-van.

Daar is tijd, ruimte en wederzijds vertrouwen voor nodig. Wat vaak niet wordt onderkend is dat oudere collega's een risico nemen als ze aanbieden om kennis te delen: misschien is wat zij te vertellen hebben helemaal niet interessant, achterhaald, niet van het juiste niveau. Een ervaren professional kan geïntimideerd zijn door het idee om frisse jonge, net afgestudeerde collega's te moeten begeleiden. Dat wordt versterkt door stereotyperingen in de maatschappij en de beelden die er zijn bij 'jong' over 'oud' en vice versa, en die het delen van kennis behoorlijk in de weg kunnen staan. Organisaties waar de tegenstellingen tussen generaties breed worden uitgemeten, zoals 'GenZ versus boomers'

doen zichzelf dan ook geen plezier (Fasbender & Gerpott, 2020). Als dit in jullie organisatie aan de hand is zou je kunnen experimenteren met het vrij te gebruiken trainingsmateriaal van Anne Burmeister en collega's om (groepen) jongere en oudere medewerkers nader tot elkaar te brengen; Burmeister et al., 2021).

Generatief leren

Generatief of innoverend leren (Ruijters, 2017) is een methode waarbij mensen met elkaar, op basis van hun verzamelde kennis en ervaring, een lastig probleem oplossen of een innovatie bedenken, en al doende van en met elkaar leren. Deze vorm van leren kan toegepast worden met allerlei groepen, maar past bij uitstek in een latere loopbaanfase. De reden hiervoor is dat mensen met het ouder worden meer en meer de behoefte voelen om iets bij te dragen aan een groter geheel, om hun talenten te gebruiken op een zinvolle manier. Drijfveren als status en geld worden relatief minder belangrijk. Deze levensfase, vanaf ongeveer 45 jaar, wordt ook wel de generatieve fase genoemd (Erikson in Rögels, 2014).

Generatief leren sluit heel goed aan bij deze behoefte, als het wordt toegepast op een doel dat door de deelnemers zelf is gekozen. Dat kan van alles zijn: de verbetering van een werkproces, oplossen van een samenwerkingsprobleem of bedenken van een technische innovatie. Waar het om gaat is dat de deelnemers hun ervaringskennis actief in de groep brengen als werkmateriaal. Door op basis daarvan samen te werken in een divers samengestelde groep, leren zij hun kennis en ervaring op een nieuwe manier in te zetten. Dit is enorm motiverend en draagt

bij aan het professioneel zelfvertrouwen. Dat brengt hen verder dan wanneer zij 'van buiten' nieuwe kennis en vaardigheden krijgen aangereikt.

Er zijn verschillende manieren om generatief leren te organiseren. Zelf heb ik met een groep ervaren ambtenaren gewerkt aan een taai organisatieprobleem, volgens de principes van *design thinking* [zie kader]. Als je met deze methode aan de slag wilt is de toolbox *Samen vernieuwen in de praktijk* (Verdonschot & De Jong, 2022) een aanrader: hierin zijn voorbeeldsituaties en werkvormen beschreven, aan de hand van een aantal ontwerpprincipes.

Als het toch een training moet zijn

Soms is een training echt nodig om nieuwe kennis of vaardigheden aan te leren. Als je bij ontwerp en uitvoering rekening kunt houden met de oudere collega's lukt het vast om ook hen enthousiast te krijgen.

Maak onderscheid naar ervaringsniveau, zodat medewerkers alleen hoeven te leren wat ze nodig hebben. Je kunt de training bijvoorbeeld modulair (laten) ontwerpen en mensen de keuze geven welke modules ze wel en niet volgen. Zorg dat de training dicht op de praktijk zit en dat er gebruik gemaakt wordt van realistische casuïstiek. Geef deelnemers, nog meer dan je anders misschien al zou doen, de ruimte om binnen de training te reflecteren op hun praktijk, zodat ze het verband kunnen leggen tussen eigen werk en nieuwe kennis.

Kijk ook eens met een 'oudere bril' naar het trainingsmateriaal en wervende flyers die je gebruikt: staan er ook oudere lerenden op de foto's? Last but not least: al werkt

de geest nog prima, een ouder wordend lichaam krijgt weleens een kwaaltje. Zorg bij offline trainingen voor goede stoelen, daglicht, en houd de trainingsduur beperkt. Misschien klinkt dit suf, maar... als je zelf tegen de zestig loopt zul je me dankbaar zijn. ♦

Referenties

- Burmeister, A., Gerpott, F.H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). *Reaching the Heart or the Mind? Test of Two Theory-Based Training Programs to Improve Interactions Between Age-Diverse Coworkers*. Academy of Management Learning and Education, 20/2. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0348>
- Burmeister, A., Gerpott, F.H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). *Identity-oriented, knowledge-oriented and integrated age diversity training materials (downloadable)*. Geraadpleegd 15/12/2022 van <https://www.rsm.nl/faculty-research/centres/erasmus-centre-for-leadership/age-diversity-training/>.
- CBS *Generatieindex*. Geraadpleegd 24/3/2019 van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80802-NED/table?fromstatweb>
- Fasbender, U., & Gerpott, F.H. (2020). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. DOI: 10.1080/1359432X.2020.1839421
- Horn, J.L., & R.B. Cattell (1966). Refinement and test of the theory of fluid and crystallized intelligence.

- Journal of Educational Psychology*, 57, 253- 270.
- Messiou, A., & Van Vuuren, T. (2022). Ervaren economische kwalificatieveroudering en ontwikkelmogelijkheden in het werk: de relaties met ziekteverzuim en bevlogenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38(2), 192-217. DOI: <https://doi.org/10.5117/TVA2022.2.005.MESS>
 - Montizaan, R., Nieste, M., & Poulissen, D. (2019). Investeren in menselijk kapitaal: Een gecombineerd werknemers- en werkgeversperspectief. *Netspar Design Paper No. 121 ROA External Reports*, https://www.netspar.nl/assets/uploads/P20190502_DP121_Montizaan.pdf
 - Nunes, A., & Kramer, A.F. (2009). Experience-based mitigation of age-related performance declines: Evidence from air traffic control. *Journal of Experimental Psychology*, 15(1), 12-24.
 - Rögels, N. (2014). *Levensloopsychologie* (5e herz. dr.). Amsterdam: Boom.
 - Ruijters, M.C.P. (2017). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties* (2e herz. ed.). Deventer: Vakmedianet.
 - Thijssen, J., Leisink, P., & Van der Heijden, B. (2016). Betekenis van opleiding en ervaring voor inzetbaarheid op latere leeftijd. In: A.H. de Lange & B.I.J.M. van der Heijden (Red.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, 'best practices' en integrale benaderingen* (geh. Herz. 2e dr). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
 - Van Kooten, T. (2021). Voorbij duurzame inzetbaarheid: het innovatief vermogen van ervaren professionals. *Opleiding & Ontwikkeling*, 34(1), 18-22.
 - Verdonchot, S., & De Jong, M. (2022). *Samen vernieuwen in de praktijk: Toolbox om werk te maken van innovatie* (2e herz. ed.). Utrecht: Kessels & Smit.
 - Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.



Tineke van Kooten MEd. (1964) is zelfstandig talent- en organisatieontwikkelaar, adviseur en onderzoeker in leren en ontwikkelen. Haar streven is ervoor te zorgen dat iedereen de kans krijgt om zijn of haar talent te blijven aanscherpen en gebruiken, gedurende de hele loopbaan. Zij helpt organisaties en ervaren professionals om de betere kanten van vergrijzing te ontdekken.
www.het-leerbedrijf.nl



*Waarom biculturele diversiteit in de bedrijfstop
nog steeds uitblijft*

De vicieuze cirkel

Auteur: **Sergio Panday**

"Het is tien uur 's avonds en ik zit er nog om een presentatie af te maken die morgen de deur uit moet. Mijn baas is super blij met mijn werk, maar toch twijfel ik of het wel de moeite is. Wanneer krijg ik nou eens die echte promotie!? Ik zou graag een team leiden, maar zal dat hier überhaupt mogelijk zijn voor mij? Ik bedoel, kijk maar eens rond, er is niemand op managementniveau die op mij lijkt."

De twijfel, de frustratie, de perceptie van een glazen plafond; het zijn emoties zoals deze waarmee biculturele talenten te maken hebben wanneer ze hun carrière proberen op te bouwen. Vraag het willekeurige biculturele professionals in een grote organisatie en ze zullen bevestigen dat deze twijfel een terugkerende factor is.

Hoe hoger je de ladder op klimt, hoe minder rolmodellen en hoe groter de twijfel. Representatie is belangrijk – het is moeilijk om te worden wat je niet kunt zien – maar in de meeste grote organisaties zien de top lagen er heel wit uit. Toegegeven, soms kennen ze een vleugje "maar we hebben toch..."

Een diversiteit aan perspectieven leidt tot betere beslissingen, innovatievere oplossingen en minder fouten (Rock & Grant, 2016). Dit is vooral van belang op leiderschapsniveau. En diversiteit van perspectieven is een rechtstreeks gevolg van diversiteit aan levenservaring. Gender, leeftijd, seksualiteit en (bi)culturele achtergrond zijn belangrijke factoren in die levenservaring. Tel daarbij op de impact op de organisatiecultuur, op het engagement van de huidige werknemers en op de aantrekkingskracht op nieuw talent en het wordt heel duidelijk dat onvoldoende representatie een zeer ongewenste situatie is.

Een diversiteit aan perspectieven leidt tot betere beslissingen, innovatievere oplossingen en minder fouten.

Het gebrek aan seniore biculturele representatie veroorzaakt een vicieuze cirkel waarin bedrijven hun leiderschap wel willen diversifiëren, maar er geen bicultureel opvolgingstalent is om uit te kiezen. Het biculturele talent is ofwel onvoldoende zichtbaar – bezig met het afmaken van die presentatie in plaats van dat gesprek met de baas van de baas bij de koffieautomaat – of het biculturele talent is al eerder afgehaakt – vaak voor een baan die beneden hun potentieel ligt, in de hoop dat ze daar wel gezien worden.

Deze vicieuze cirkel betekent dat het op leiderschapsniveau uniform wit blijft en dat al die diversiteitswervingsinitiatieven verloren gaan, wanneer die nieuwe biculturele rekruten zichzelf opnieuw niet vertegenwoordigd zien, gedemotiveerd raken en weggaan.

“Werf dan biculturele professionals op leiderschapsniveau”, hoor ik u zeggen? Dat is inderdaad wat er gebeurt. Een carroussel van dezelfde mensen die worden verplaatst om leiderschapsteams wat kleur te geven. Helaas is die ene uitzondering vaak niet genoeg om echt geloof en betrokkenheid bij bicultureel personeel op te wekken, vooral als die ene uitzondering extern wordt aangetrokken.

Doorbraak

Als het makkelijk was, was het natuurlijk al lang gebeurd. Het doorbreken van de vicieuze cirkel is hard werken en kent verschillende invalshoeken. Er is een aantal belangrijke pijlers waarop organisaties de regie kunnen nemen.

Externe rolmodellen

Mocht je intern onvoldoende rolmodellen hebben, dan is er nog de mogelijkheid om deze extern aan te trekken in de vorm van sprekers, trainers en mentoren. Het doel hiervan is om je talent te inspireren en toegang te geven tot de kennis van degenen die hen voorgingen. Maar ook om te laten zien dat je het probleem erkent, het belangrijk vindt en ernaar handelt (Evenson, 2019).

Biculturele netwerken

‘De eerste’ of ‘de enige’ zijn is vaak een eenzame ervaring. Een netwerk van biculturele professionals die dezelfde

ervaringen doormaken, kan ongelooflijk waardevol zijn. Een dergelijk netwerk kan intern opgezet worden of er kan aansluiting gezocht worden bij een extern netwerk. Bij een extern netwerk kunnen biculturele professionals bovendien ook zien dat het gras niet per se groener is elders en dat biculturele professionals in andere organisaties voor soortgelijke uitdagingen staan, waar ze gezamenlijk oplossingen voor moeten vinden (Dean et al., 2020).

Zichtbaarheid en soft skills

Senior relaties opbouwen, bedrijfspolitiek begrijpen en vooral zichtbaar worden bij senior management zijn cruciale vaardigheden op leiderschapsniveau. Als je je anders voelt, is het een natuurlijke reactie om een beetje in je schulp te kruipen, je vooral professioneel op te stellen en de kwaliteit van je werk voor je te laten spreken. Deze strategie is vaak succesvol voor bicultureel talent in de beginfase van hun carrière. Echter, om door te breken tot leiderschapsniveau werkt deze strategie belemmerend. Aanvullende begeleiding en training kunnen helpen deze tendensen te doorbreken en bicultureel talent te laten bloeien op een niveau dat past bij hun ware potentieel (How Automation Can Help Your Organization Achieve Its ESG Goals, 2022).

Coleman (2010) stelt dat prestaties slechts voor 10% meetellen in je carrière succes; imago telt voor 30% mee en exposure voor maar liefst 60%!

Sponsorprogramma's

Een sponsor is iemand die deuren voor je openmaakt, iemand die voor jouw carrière strijdt wanneer je er zelf niet bij bent. Dit is vaak een senior persoon

binnen je organisatie waar je een sterke relatie mee hebt. Bicultureel talent mist vaak een sponsor. Sponsoren trekken toe naar iemand die op hen lijkt, die hen herinnert aan hoe het voor henzelf was. Maar biculturele senior sponsors zijn er weinig en degenen die er zijn, vinden het vaak nog eng om bicultureel talent te sponsoren uit angst om beschuldigd te worden van voortrekkerij op basis van ras of culturele achtergrond. Waar veel senior professionals bicultureel talent wel willen mentoren, zijn er weinig die echt hun nek uitsteken als sponsor (Hewlett & Ihezie, 2022).

Een geformaliseerd sponsorschapsprogramma is niet vanzelfsprekend, want echt sponsorschap moet worden verdiend. Toch is er met de juiste begeleiding van sponsors en bicultureel talent een aanpak mogelijk om de relatie inhoud te geven en een kickstart te verzorgen naar echt sponsorschap.

Werving is niet genoeg

Wervingsinitiatieven gericht op bicultureel talent zonder een strategie gericht op behoud en talentontwikkeling is dweilen met de kraan open. Het start met het inzicht dat een carrière als biculturele professional een hele andere ervaring is en dus een andere benadering nodig heeft om het talentpotentieel volledig te benutten (Kessler & Low, 2021).

Tot slot

De vicieuze cirkel doorbreken is hard werken en vergt een meerjarige, gerichte aanpak. Het goede nieuws van dit alles is dat bewust en continu investeren in de ontwikkeling van bicultureel talent de vicieuze cirkel zelfs de andere kant

op laat draaien: talent blijft behouden, leiderschapsteams worden diverser en nieuw toptalent voelt zich meer aangetrokken tot de organisatie. ♦

Referenties

- Coleman, H. (2010). *Empowering Yourself: The Organizational Game Revealed* (2nd ed.). Bloomington: AuthorHouse.
- Dean, J., Rice, J., Williams, W., Pineros, B., Acosta, D., Pancham, I., & Snelgrove, M. (2020, November 19). *The Real Reason Diversity Is Lacking at the Top*. Opgehaald van BCG: <https://www.bcg.com/publications/2020/why-is-diversity-lacking-at-top-of-corporations>
- Evenson, K. (2019, September 26). *The Importance Of Diverse Role Models*. Opgehaald van Forbes: <https://www.forbes>.
- Hewlett, S., & Ihezie, K. (2022, February 10). *20% of White Employees Have Sponsors. Only 5% of Black Employees Do*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/02/20-of-white-employees-have-sponsors-only-5-of-black-employees-do>
- *How Automation Can Help Your Organization Achieve Its ESG Goals* (2022, October 21). Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/sponsored/2022/10/how-automation-can-help-your-organization-achieve-its-esg-goals>
- Kessler, J., & Low, C. (2021, February 11). *Research: How Companies Committed to Diverse Hiring Still Fail*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/02/research-how-companies-committed-to-diverse-hiring-still-fail>
- Rock, D., & Grant, H. (2016, November 04). *Why Diverse Teams Are Smarter: Diversity And Inclusion*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>.



Sergio Panday heeft een internationale carrière in het bankwezen achter de rug als leider van klanten- en productenteams. Zijn roots in Suriname en Curaçao, en de Black Lives Matter beweging waren aanleiding om samen met bicultureel professional Melvin Spalburg te onderzoeken waarom bicultureel talent onvoldoende doorstroomt in het bedrijfsleven. Zij organiseerden een Leadership Catalyst platform gebaseerd op de bevindingen uit dit artikel. Met meer dan 100 participanten en samenwerkingen met multinationals en banken is het jonge platform al aardig succesvol.
www.rootinspire.com



Naar betekenisvol ondernemen en werken

Niet het grote ontslag, maar de grote opstanding

Auteurs: **Kees Klomp & Johan Reijenga**

Het is de Amerikaanse auteur en onderzoeker Aaron Hurst (2014) die de betekenseconomie in diens gelijknamige boek omschrijft en onderbouwt als een nieuw economisch paradigma; het vierde in de geschiedenis van de mensheid.

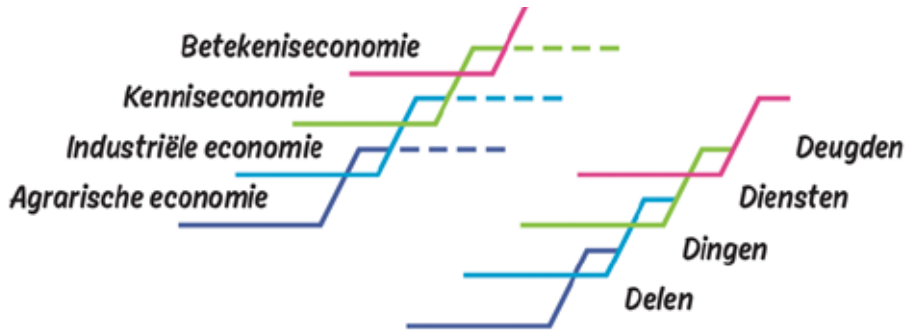
Agrarische economie

Het eerste economische paradigma (Figuur 1) is de agrarische economie. Onze vroegste voorouders leefden als jagers-verzamelaars. In kleine groepen werd gejaagd en verzameld om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Er was daarbij geen sprake van een geformaliseerde economie c.q. een materiële waarde-uitwisseling. Met de eerste nederzettingen kwam ook de eerste economie: de agrarische economie. De

agrarische economie stond in het teken van het verbouwen en verhandelen van agrarische grondstoffen. Er ontstond handel van agrarische (bestand)delen binnen en tussen nederzettingen. In de agrarische economie was het verbouwen van agrarische grondstoffen de primaire vorm om economische waarde te creëren.

Industriële economie

Met de ontwikkeling van de stoommachinetechnologie evolueerde



Figuur 1. Economische evolutie (bron: bewerking van Hurst door Klomp, 2021)

de economie in de achttiende eeuw van agrarisch naar industrieel. Het industriële economische paradigma stond in het teken van het vervaardigen en verhandelen van producten in plaats van grondstoffen. Door middel van fabrieken en machines werd het mogelijk om kant en klare eindproducten te produceren. In de industriële economie vormden fabrieken en machines de primaire middelen om waarde te creëren.

Kenniseconomie

Met de opkomst van informatietechnologie zijn we halverwege de twintigste eeuw terechtgekomen in de kenniseconomie. In de kenniseconomie bestaat de primaire economische activiteit niet langer uit het vervaardigen van producten, maar uit het verschaffen van diensten. De kenniseconomie is een informatie-economie; data vormden de belangrijkste basis voor economische waardecreatie.

Betekeniseconomie

En nu zijn we dus volgens Hurst in een nieuwe economische periode terecht gekomen: de betekeniseconomie. "De betekeniseconomie is de behoefte aan betekenis" (Hurst, 2014). We zien wereldwijd een ontwikkeling van vooral jongeren en jongvolwassenen die naar

meer betekenis in hun leven zoeken, en die als gevolg daarvan andere allocatiebeslissingen nemen.

Purpose

Een McKinsey & Company survey (Gast, Illanes, Probst, Schaninger, & Simpson, 2020) toonde aan dat 82% van de medewerkers bij bedrijven geloven dat het belangrijk is dat het bedrijf een *purpose* heeft, en dat deze *purpose* ervoor zorgt dat het werk als betekenisvol wordt ervaren. Uit een ander McKinsey onderzoek (Dhingra, Samo, Schaninger, & Schrimper, 2021) blijkt dat 70% van de medewerkers de zakelijke *purpose* van hun werkgever ziet als een verlengde van hun persoonlijke *purpose*. De banenwebsite Monster deed een onderzoek onder Gen Z – jonge – medewerkers, waaruit bleek dat maar liefst 70% van de respondenten *purpose* belangrijker te achten dan salaris.

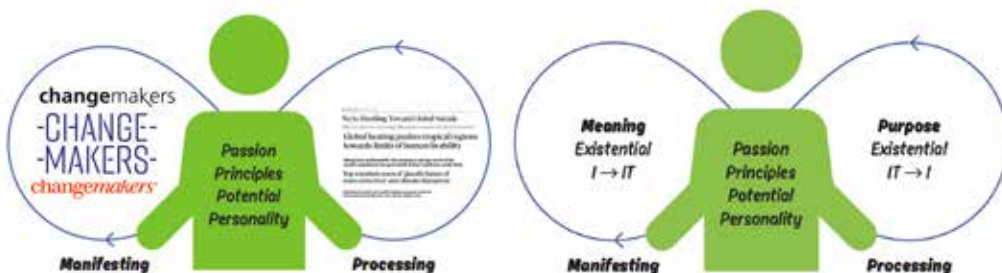
De jongvolwassenen (generatie Y: de millennials, geboren tussen 1985 en 2000) en jongeren (generatie Z: de centennials, geboren tussen 1995 en 2010) zijn nadrukkelijk gevormd door grote gebeurtenissen in de formatieve levensfase. Bij millennials speelt de bankencrisis en economische recessie van 2008 een bepalende invloed. Veel millennials moesten aan hun carrière beginnen in de financiële crisis. Deze slechte start op de arbeidsmarkt heeft geresulteerd in een kritische kijk op het bedrijfsleven. Bij centennials heeft vooral klimaatverandering een formatieve invloed.

De transitie-motor richting betekenis-economie is de samensmelting en samenwerking van millennials en centennials. Professor Filosofie aan Wilfrid Laurier University Byron Williston (2019) zegt daarover in het magazine *Epilogue*: "Most of those under the age of around forty will live lives defined by the Anthropocene: by the immense challenges contained in mounting climate chaos and ecological collapse. As these twin calamities evolve, there will be no meaningful way to distinguish between the young generations ... The existential crisis

inherent to this transition is so dire and so unique that our usual way of demarcating generational cohorts needs revamping, and the generation experiencing it needs a new designation. Welcome Generation Anthropocene, or Gen A, to the social scene. This is no straightforward succession of one group by another. We are in the early days of an unprecedented harnessing of political and moral energies bringing together members of both Gen Y (aka Millennials) and Gen Z; they will likely become a single transition generation overseeing our move from the old world to a new one."

Het is de maatschappelijke bewogenheid en betrokkenheid van deze Gen Z jongeren en Gen Y jongvolwassenen die voor de expliciete opkomst van deugdzaamheid in het economische domein zorgen.

De motor van de betekenis-economie is een engagementproces waarbij bewustzijn over de toestand in de wereld wordt omgezet in maatschappelijk betrokkenheid. Vooral jongvolwassenen en jongeren erkennen de urgente en grote maatschappelijke problemen waarmee we vandaag de dag worden geconfronteerd. We



Figuren 2 en 3. Manifesting and processing (Klomp, 2021)

hebben te maken met wat Jan Rotmans (2022) een 'polycrisis' noemde: een versmelting van ecologische problemen (klimaatverandering, ineenstorting biodiversiteit, vervuiling...), sociale problemen (welvaartsongelijkheid, politieke polarisatie...) en individuele problemen (depressie, burn-out...). Er is sprake van synergie tussen de verschillende crises. De crises versterken elkaar en veroorzaken een perfecte – existentiële – storm die vooral jongvolwassenen en jongeren aanzet tot maatschappelijk geëngageerd gedrag.

Het is in dit kader goed om de verschillende stadia van het engagementproces en de verschillende daarbij horende begrippen nader te bekijken. Het betekeniseconomieproces begint met de (h)erkenning van een persoonlijke verantwoordelijkheid bij maatschappelijke problemen. Uit interviews die wij met sociale ondernemers voerden, blijkt dat er in alle oprichtingsverhalen van de sociale ondernemingen een concreet roepingsmoment heeft plaatsgevonden. Sociale ondernemers zijn ondernemers met een expliciete maatschappelijke missie. Het bedrijf is een middel om een maatschappelijk probleem aan te pakken en op te lossen. Alle sociale ondernemers beschrijven momenten waarop een bepaald maatschappelijk probleem een persoonlijk probleem werd. Gekozen. Anders gezegd: sociale ondernemers kiezen ervoor om zich een bepaald maatschappelijk probleem persoonlijk aan te trekken. Dit roepingsmoment gaat gepaard met gevoelens van sterke betrokkenheid. Sociale ondernemers beschrijven dit als een gevoel van bedoeling: hun leven krijgt door de roeping een bepaalde bedoeling.

Deze slechte start op de arbeidsmarkt heeft geresulteerd in een kritische kijk op het bedrijfsleven. Bij centennials heeft vooral klimaatverandering een formatieve invloed.

Vanaf het roepingsmoment krijgt hun leven een expliciete richting. Deze bewustzijnservaring is wat in de Engelse taal 'purpose' noemen. Op het moment dat deze sociale ondernemers gevolg geven aan hun roeping en richting, en zich dus persoonlijk actief gaan inzetten voor het maatschappelijke doel, ervaren zij gevoelens die zij beschrijven met woorden als 'vervulling', 'voldoening' en 'zingeving'; in het Engelse aangeduid als 'meaning'.

Meaning is daarmee een vorm van welbevinden. Alhoewel veel sociale ondernemingen zich bezighouden met maatschappelijke problemen, zijn het bedrijven met een opvallend positieve bedrijfscultuur. Sociale ondernemingen zijn leuke bedrijven waar mensen graag willen werken. Engagement blijkt daarbij een bepalende factor. Het werken aan de oplossing van bepaalde maatschappelijke problemen zorgt voor een significante verschuiving van de persoonlijke ervaring van maatschappelijke problemen. Mensen voelen zich beter op het moment dat zij zich persoonlijk, actief inzetten voor het verbeteren van een maatschappelijk probleem. Het betekeniseconomieproces is

daarom dus een onlosmakelijke combinatie van urgentie (*urgency*) en activisme (*agency*).

Betekenisvol werk

Betekenis-economie is een nieuw economisch model waarbij productie, consumptie en distributie nadrukkelijk in het teken van 'maatschappelijk van betekenis zijn' komt te staan. De economie staat niet langer louter in het teken van materiële behoeftebevrediging, maar van existentiële behoeftebevrediging. De behoefte om onderdeel te worden van de oplossing van maatschappelijke problemen, vormt een steeds dominantere beweegrede voor economisch gedrag. En dus ook voor de baankeuze. Bedrijven worden niet langer alleen bekeken met een materiële bril, maar met een existentiële bril. Bedrijven worden niet langer beoordeeld op basis van hun financiële prestaties, maar ook op basis van hun sociale en ecologische presentaties.

Er zijn drie vormen van waarde die door mensen kunnen worden gecreëerd (Figuur 4). De eerste vorm is zakelijke waarde. Het doel van de huidige Nederlandse economie is het creëren van zoveel mogelijk Bruto Binnenlands Product. Deze welvaartsindicator

geeft het totaal van alle economische activiteit in ons land aan, en vormt de basis voor onze welvaartssamenleving waarin levensstandaard en materiële behoeftebevrediging domineren.

Maar we kunnen ook maatschappelijke waarde creëren. Deze maatschappelijke waarde noemen we welzijn. Welzijn kunnen we meten en monitoren aan de hand van objectieve indicatoren die de kwaliteit van het collectieve gemeenschapsgoed in de samenleving tonen.

En ten slotte is er welbevinden.

Welbevinden is persoonlijke waarde, en de subjectieve beleving van onze leefomstandigheden.

Het verschil tussen de drie waardedomeinen kunnen we inzichtelijk maken aan de hand van een voorbeeld. Stel wij wonen beiden in Wijk aan Zee. U woont in een huis met een waarde van 1 miljoen euro, en wij wonen in een huis met een waarde van 500.000 euro. Dat betekent in eerste instantie dat er een verschil is tussen ons beiden wat welvaart betreft. Maar tegelijkertijd wonen we beiden onder de rook van Tata Steel en hebben we beiden even veel last van de luchtverontreiniging die dit bedrijf veroorzaakt. Ons welzijn is dus hetzelfde. En ten slotte gaat u gebukt onder deze



Figuren 4. Welvaart, welzijn, welbevinden

situatie, maar zijn en blijven wij hier redelijk blijmoedig onder. Waardoor er een verschil is tussen ons welbevinden.

Het huidige economische systeem kijkt eigenlijk alleen naar welvaart. De veronderstelling is dat als het goed gaat met de economie – als de economie verder groeit – dat het goed gaat met de samenleving. De premisse is dat welzijn en welbevinden afgeleiden zijn van welvaart; dat meer welvaart automatisch leidt tot meer welzijn en welbevinden. Maar dat is helemaal niet het geval. Welzijn en welbevinden zijn waardedomeinen die autonoom moeten worden beoordeeld en ontwikkeld. Interventies die goed zijn voor welvaart, hoeven helemaal niet goed te zijn voor welzijn en/of welbevinden. En interventies die goed zijn voor welzijn en/of welbevinden, hoeven helemaal niet goed te zijn voor welvaart. De kunst voor het ontwikkelen van een gezonde samenleving is dus niet langer het maximaliseren van welvaart, maar het balanceren van welvaart, welzijn en welbevinden. Dit geldt ook voor bedrijven. Betekenisvolle bedrijven streven niet naar zoveel mogelijk geld verdienen, maar naar een balans tussen geld verdienen, gemeenschap verbeteren en geluk vervullen.

Carrièrepad

Jongvolwassenen en jongeren kiezen steeds vaker voor een nieuw, existentieel loopbaanbeginsel dat wij het 'impact carrièrepad' noemen. Dit is een fundamenteel ander loopbaanbeginsel, dan het conventionele inkomens carrièrepad. Bij het inkomens carrièrepad hebben werknemers een individueel-materieel baanperspectief voor ogen. Een baan is primair een mogelijkheid om geld te

verdienen om het eigenbelang te dienen. Werk dient om een persoonlijk leuk leven te leiden. Bij het impact carrièrepad daarentegen hebben werknemers een collectief-existentieel baanperspectief voor ogen. Een baan is primair een mogelijkheid om de wereld te verbeteren om het algemene belang te dienen. Werk dient om een maatschappelijk betekenisvol leven te leiden.

The great resignation

The great resignation is een opvallend economisch fenomeen wat sinds 2020 opmars maakt. De door management professor Anthony Klotz van de London School of Management gemunte term (Cohen, 2021), refereert aan de grote groep jongvolwassenen en volwassenen die vrijwillig stoppen met hun baan. Vaak willen ze geen onderdeel meer uitmaken van een organisatie waarin het voelt als 'ding' behandeld te worden.

In zijn boek *De menselijke onderneming* schrijft Otto Kroesen (2022): "Wij bevinden ons in een overgangssituatie. Wij zijn in de rationele organisatie van de maatschappij zo ver gegaan, dat mensen als dingen behandeld worden. De zelfdiscipline die rationele productie ons oplegt maakt ons tot verlengstuk van de mechanica. Wij worden mensen die het leven en de levenskracht verliezen, zelf gereduceerd tot de natuur die wij onderzoeken en ordenen."

Longvolwassenen en jongeren kiezen steeds vaker voor een nieuw, existentieel loopbaanbeginsel dat wij het 'impact carrièrepad' noemen.

Roep uit de toekomst

Eind 1945 schreef Harvard professor Eugen Rosenstock-Huessy zijn boek *The Christian future*. Daarin legde hij de grondslag voor een model dat hij later 'het kruis der werkelijkheid' zou noemen (Figuren 5 en 6). Het kruis wordt gevormd door twee ruimten en twee tijden: binnen en buiten (ruimte) en verleden en toekomst (tijd). Deze dialectiek van Rosenstock-Huessy uit zich vooral ook in taal. De groep mensen die onderdeel zijn van 'the great resignation' voelen zich een 'het'; zij voelen zich buiten 'wij' staan en komen zelfs moeilijk bij hun 'ik'. Deze situatie is juist een kans om de 'roep uit de toekomst', de imperatief 'jij' te beantwoorden. Een kans om te breken met het verleden, een kans om weer bij het 'ik' te komen door anderen een voorstel te doen om de nieuwe uitdaging uit de toekomst aan te gaan.

Je een 'het' voelen is de ultieme kans om iets nieuws te starten en anderen mee in beweging te krijgen. Wat daarvoor nodig is? Rosenstock-Huessy schrijft slechts enkele maanden na het beëindigen van de Tweede Wereldoorlog: "Om de roep uit de toekomst te beantwoorden is het belangrijk om te stoppen met oud gedrag, want de roep uit de toekomst werkelijk beantwoorden vraagt nieuw denken en nieuwe kracht."

Kroesen (2022) volgt in het spoor van Rosenstock-Huessy om die roep uit de toekomst te gaan beantwoorden: "De druk die dat (dat mensen als dingen behandeld worden – red.) heeft opgelegd heeft ook nieuwe spreekkracht doen ontspringen. Ooit begon de menselijke geschiedenis met de taal. Wanneer de mens zijn taal kwijtraakt ontspringt er in een creatief moment een intensivering van de spreekkracht van de taal. Bewust en alert spreken was nodig op die zeldzame momenten waarop een nieuwe toekomst betreden moest worden en nieuwe taalvormen en bijbehorende omgangsvormen tot aanzijn kwamen. Voor ons en voor onze tijd zijn de verhoudingen omgekeerd. Wij zijn het traditionele huis kwijt met zijn eenheid van productiekrachten en geestelijke



Figuren 5 en 6. Het kruis der werkelijkheid (Rosenstock-Huessy, 1970)

machten. Wij zijn ontworteld, leven in een kort tijdspectief, hebben ons zelf met ons analytisch vermogen tot stukken natuur gereduceerd. We moeten als het ware opnieuw beginnen. Onze toekomst bestaat erin de erfenis van de verschillende traditielijnen weer binnen te halen met al hun verschillende verworvenheden.”

Veranderen is onderdeel van het leven. Leven is geen rechte lijn vanuit het verleden via het heden naar de toekomst. Het is een op- en neergaan in de tijd in de bandbreedte van ons binnen en buiten. Vergelijk het met de hartslag van een mens (Figuur 7).

Daarom is the great resignation een niet te vermijden fenomeen, omdat het mensen betreft die zich niet langer als dingen willen laten behandelen. Het einde van een tijdperk. Mensen die zich aangesproken weten door die roep uit de toekomst: “Jij, wat ga jij doen?!” En zo begint een nieuwe cyclus van zich door de toekomst aangesproken te voelen en daardoor anderen uitnodigen om mee te doen, te stoppen met oud gedrag en op zoek te gaan naar een nieuw wij. Een nieuw tijdperk waarin mensen persoonlijke verantwoordelijkheid gebruiken om een nieuwe collectieve verantwoordelijkheid te

ontwikkelen die past bij de uitdagingen die voor ons liggen.

Leiderschap

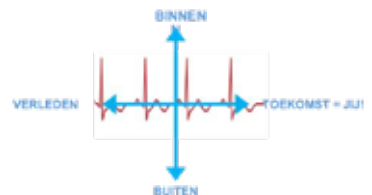
Het businessmodel van bedrijven wordt gekenmerkt door dominante logica en routines. Patronen bepalen de dagelijkse gang van zaken; ‘business as usual’ die ervoor moet zorgen dat de (financiële) resultaten van het bedrijf redelijk constant blijven. Maar in een wereld die wordt gekenmerkt door de al genoemde crises wordt het spannender voor de ondernemer, want de organisatie begint het lastiger te krijgen om zich aan die veranderende omgeving aan te passen. De ondernemer/leidinggevende lijkt de aangewezen persoon om de gang naar de toekomst te leiden en te bepalen. Dat is waar de schoen nog weleens wringt, want deze ondernemer/leidinggevende – die in sommige gevallen ook eigenaar is – is vaak sterk verweven met het bedrijf en is zelf ook aan gewoontevorming onderhevig en gewend aan de ‘inkomsten’ die het huidige businessmodel hem als eigenaar opleveren (winst en reputatie). Dit is echter een omslagpunt waar ondernemers/leidinggevenenden er goed aan zouden doen meer ontvankelijk te worden voor de inbreng van medewerkers in de



Dit is geen leven...



Dit is leven



Figuur 7. Veranderen als een hartslag

besluitvorming en het leiderschap (Van Klink & Reijenga, 2021). Om de kansen van nieuwe business en bedrijfscontinuïteit niet te missen zijn er meer 'ogen en oren' nodig die de roep uit de toekomst horen en kunnen helpen beantwoorden. Er zou dan meer sprake moeten zijn van zogenaamd 'gedeeld leiderschap' waar leiderschap niet zozeer een functie is, maar een sociaal proces van mensen in een organisatie (Dijkstra, 2012). De ontvankelijkheid voor de inbreng van medewerkers is echter geen vanzelfsprekendheid bij ondernemers. Ontvankelijkheid vraagt een zekere 'volwassenheid' van de ondernemer c.q. leider die zich uit in een win-winmentaliteit die uitgaat van een in balans zijn van moed en consideratie (Covey, 1998). Het zorgt ervoor, dat de ondernemer zich durft te laten aanspreken en anderen durft aan te spreken over de keuzes voor het bedrijf met het oog op de toekomst. Zo iemand wordt ook wel gezien als 'secure base' (Ainsworth, 1969). Een secure base is "een persoon, plaats, doel of object dat ons een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het biedt een bron van inspiratie en energie voor uitdaging, onderzoek, het aangaan

van risico's en het zoeken van nieuwe uitdagingen" (Kohlrieser et al., 2016).

Jij! Wat ga jij doen?

In de financiële wereld is het al enige tijd gebruikelijk om te zeggen: "In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst." Dat geldt in zekere zin voor alles en zeker ook voor elke organisatie. De toekomst betreden daagt je uit om de vacante verantwoordelijkheid die je als ondernemer/leidinggevende hebt serieus te nemen: "Jij! Wat ga jij doen?" Een vraag die uitnodigt om stelling te nemen, hoe pijnlijk die wellicht ook voor jou en anderen is. "Om de roep uit de toekomst te beantwoorden is het belangrijk om te stoppen met oud gedrag, want de roep uit de toekomst werkelijk beantwoorden vraagt nieuw denken en nieuwe kracht (Rosenstock, 1945). Dat vraagt om transitie. Want veranderen van A naar B gaat niet vanzelf. Daarvoor is 'transitie' nodig. Transitie is "het emotionele, cognitieve, fysieke en spirituele proces dat mensen doorlopen als ze met verandering geconfronteerd worden" (Figuur 8; Van Wielink et al., 2021). Dat is een uiterst pijnlijk, maar noodzakelijk proces. Dat vraagt om contact te maken met jezelf, de gehechtheid van het oude en vertrouwde in de ogen te kijken en te zeggen: "Maar nu stopt het." Dat resulteert in verlies en afscheid nemen, rouwen en integreren in je leven en betekenis geven om de nieuwe roep te beantwoorden.

Daarom is the great resignation feitelijk gezien geen einde, maar resignation – oftewel breken met het oude dat niet meer werkt – is noodzakelijk om ruimte te maken voor het nieuwe. Opnieuw beginnen en om weer verder te kunnen gaan. *The great resurrection*' is aangebroken. ♦



Figuur 8. Transitiecirkel (Van Wielink et al., 2016)

Referenties

- Cohen, A. (2021, May 10). *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom*. Opgehaald van Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic?sref=85rT08Vo&leadSource=verify%20wall>
- Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B., & Schrimper, M. (2021, April 5). *Help your employees find purpose—or watch them leave*. Opgehaald van McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B., & Simpson, B. (2020, April 22). *Purpose: Shifting from why to how*. Opgehaald van McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>
- Hurst, A. (2014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Boise: Elevate.
- Kroesen, O. (2022). *De menselijke onderneming: Het grote verhaal van geloof en economie*. Skandalon: Middelburg.
- Rosenstock - Huessey, E. (1946). *The Christian future: Or the modern mind outrun*. New York: C. Scribner's sons.
- Rosenstock-Huessey, E. (1970). *Speech and Reality*. Norwich: Argo Books.
- Rotmans, J. (2022, september 14). *Er zijn zware jaren in aantocht, dus moet de overheid hard ingrijpen*. Opgehaald van Trouw: <https://www.trouw.nl/opinie/er-zijn-zware-jaren-in-aantocht-dus-moet-de-overheid-hard-ingrijpen-b007adee/>
- Williston, B. (2019, October 7). *Gen A*. Opgehaald van epilogue.: <http://epiloguemag.com/2019/10/gen-a/>



Kees Klomp is lector Betekeniseconomie bij Kenniscentrum Business Innovatie van Hogeschool Rotterdam.



Johan Reijenga is onderzoeker Strategie en leiderschap bij Kenniscentrum Business Innovatie van Hogeschool Rotterdam.

Schaarste biedt een kans om te investeren in mensen

Auteurs: **Klaas-Jan Reincke & Arnold Bakker**

Soms is een crisis het beste wat je kan overkomen. Meer focus, meer inzicht en ineens meer ruimte om middelen te mobiliseren voor het investeren in mensen.

Vloek en zegen

De problemen die zijn ontstaan door een tekort aan personeel zijn urgent voor veel werkgevers. Sterker nog, het tekort heeft zulke extreme vormen aangenomen dat het primaire proces gevaar loopt. Zo snijdt de NS tegenwoordig in de dienstregeling, zitten scholieren straks minder uren

op school en gaat de kinderopvang soms gewoon dicht. Voor veel andere organisaties zorgt de schaarste voor een uitputtingsslag waardoor ook leren en ontwikkelen naar de achtergrond verdwijnt. Voor sommige HR-professionals voelt dit wellicht als een vloek. De focus ligt nog maar op een taak: werven!



Maar soms is een vloek een zegen. Het personeelstekort is een kans voor HR- en L&D-professionals om op het hoogste hierarchische niveau gehoord te worden. We zijn in een positie gekomen om oplossingen aan te reiken voor problemen waar zelfs de CEO van wakker ligt. De businesscase voor het investeren in mensen is plotseling een *no brainer* geworden: als we het personeelstekort niet snel oplossen, dan is het game over. Maar dan moet je wel kunnen uitleggen hoe er in mensen geïnvesteerd moet worden. En waarom dat gaat werken.

Maar soms is een vloek een zegen. Het personeelstekort is een kans voor HR- en L&D-professionals om op het hoogste hierarchische niveau gehoord te worden.

Met dit artikel geven wij een aanzet voor een slimme aanpak van het personeelstekort door werkgevers. Allereerst presenteren we een kort overzicht van veelgenoemde oorzaken en oplossingsrichtingen. Vervolgens doen we een oproep deze uitdaging integraal aan te pakken en zo het ongebruikte potentieel van medewerkers optimaal te benutten. Hiertoe presenteren we een model waarin we vraag en aanbod van dit potentieel analyseren. Dit werken we daarna uit in een aantal praktische tips die helpen vraag en aanbod beter op

elkaar aan te laten sluiten en zodoende personeelstekorten structureel op te lossen.

Wat is er bekend over de oorzaken?

Opmerkelijk genoeg is er relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de oorzaken en oplossingen van personeelstekorten. Een zoekopdracht op Google Scholar¹ naar 'personeelstekort' levert vooral veel anekdotisch, bedrijfstak-specifiek materiaal op. Deze publicaties zijn vaak kwalitatief en praktisch van aard en zijn opgesteld door brancheorganisaties, banken, accountants, consultants, arbeidsbemiddelaars, en andere dienstverleners. Op internationaal niveau² richten publicaties zich vooral op enkele sectoren, zoals de gezondheidszorg (en daarbinnen specifiek de verpleging).

Dit gebrek aan specifieke wetenschappelijke literatuur bemoeilijkt een systematische aanpak van de problematiek rond personeelstekorten. Zo is er, voor zover wij kunnen nagaan, geen model beschikbaar dat de belangrijkste mogelijke oorzaken van personeelstekorten met elkaar in verband brengt. Wellicht dat de grote diversiteit aan beïnvloedende factoren hierbij een rol speelt. Zoals Esther Oprins (2022) van TNO het zegt: "Personeelstekorten zijn een veelkoppig monster."

Een korte review van de oorzaken van het personeelstekort, zoals die vaak genoemd worden in het nieuws (Klein, 2022) en in relevante vakliteratuur levert het volgende lijstje op: de voortschrijdende vergrijzing, het grote aandeel werknemers dat in deeltijd werkt, de steeds flexibeler

¹https://scholar.google.com/scholar?as_vlo=2021&q=personeelstekort&hl=en&as_sdt=0,5, geraadpleegd op 1 december 2022.

²https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&as_vlo=2021&q=staff+shortage+&btnG=&oq=staff, geraadpleegd op 1 december 2022.

geworden arbeidsmarkt, de coronacrisis, de slechts langzaam toenemende, of zelfs afnemende, arbeidsproductiviteit, en een onevenwichtige verdeling van werknemers over sectoren.

Wat vooral opvalt is de grote verscheidenheid aan mogelijke oorzaken van de tekorten. Zo heeft het ene artikel het over jongeren die te lang doorstuderen. Een ander benadrukt vooral de toegenomen werkdruk die heeft geleid tot hogere verzuimcijfers. Een derde analyse gaat in op een zorgwekkende verslechtering van het arbeidsethos. Maar ook een te streng selectiebeleid bij veel werkgevers, slechte begeleiding van jongeren en discriminatie worden opgevoerd als mogelijke oorzaken. Bij het lezen van al deze meningen en inzichten bekruip je het gevoel dat niemand het precies weet.

Woud aan oplossingen

Als gevolg daarvan worden er allerhande oplossingen aangedragen: sommige vanuit de arbeidscommunicatie, andere zetten in op een slimme organisatie van werk. Ook wordt er opgeroepen 'gewoon' de lonen stevig te laten stijgen en alleen nog maar vaste contracten aan te bieden. Maar ook arbeidsmigratie en de inzet van technologie, zoals in de fruitteelt (2022) en de zorg (2019), worden als oplossing aangedragen. En dit is nog lang niet alles.

Sommige oplossingen lijken ook te werken. Alleen is het effect vaak tijdelijk of is het niet vol te houden (De Haas, 2022). In ieder geval is de aanpak vaak gericht op slechts een oorzaak van de tekorten (succesvoller werven zet nog steeds geen zoden aan de dijk door toegenomen verloop en verzuim). We vinden maar weinig voorbeelden van

geslaagde pogingen om op systematische wijze diverse oplossingsrichtingen te combineren.

Complexiteit te lijf

Een veelbelovend begin om dit wel te doen vonden we bij Oprins en collega's (2022). Zij pleit voor een systeembenadering, gericht op het aanpakken van knelpunten in de kwantiteit en kwaliteit van arbeid, maar ook in termen van motivatie. Zij noemt vier oplossingsrichtingen: technologie, de organisatie van werk, inzetbaarheid en ontwikkeling, en de inzet van externen. Daarbij geeft ze ook aan dat vaak een combinatie van maatregelen nodig zal zijn.

Waardevol is ook haar opmerking dat er naar "onderlinge afhankelijkheden" en "tweede orde-effecten" moet worden gekeken. Dit komt erop neer dat bepaalde maatregelen die op het eerste gezicht effectief zijn uiteindelijk niet werken omdat ze leiden tot negatieve gevolgeffecten. Stel je voor, je verbetert de arbeidsomstandigheden van een groep medewerkers. Dan kan er binnen de organisatie een verschuiving plaatsvinden vanuit andere afdelingen naar de plek die aantrekkelijker is geworden. Dit verhoogt de werkdruk op de achterblijvers, die daardoor beginnen uit te vallen.

Er is dus een systemische aanpak nodig. Maar voordat we daaraan kunnen beginnen, is het belangrijk om goed te bekijken waar er precies een tekort aan is.

Tekort waaraan?

Achter de term 'personeelstekort' gaat veel schuil. De voor de hand liggende betekenis is dat een werkgever niet voldoende medewerkers heeft om met voldoende kwaliteit aan alle vraag te voldoen. In de

volksmond wordt ook wel gesproken van een tekort aan 'handjes' – of aan 'hoofden' zou je kunnen zeggen in het geval van kenniswerkers. Dit suggereert echter dat het niet uitmaakt aan wie die handen of hoofden toebehoren, welke taken deze mensen dan precies uitvoeren, hoe zij samenwerken en hoe gemotiveerd zij zijn om dit alles tot een goed einde te brengen.

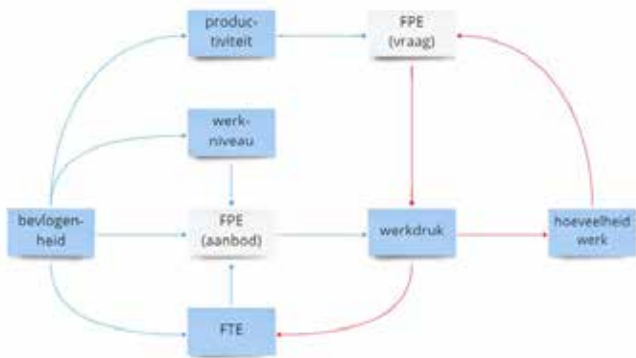
Terwijl werkgevers vaak wel zullen aanvoelen dat dit niet klopt, wordt er toch nog altijd veel over fte gesproken: fulltime-equivalent. Er wordt gemeten in tijd, in mensjaren. Maar werknemers kunnen enorm verschillen in wat zij voor elkaar krijgen in een jaar (of zelfs in een dag). Neem een onervaren persoon in dienst die nog niet over de benodigde (praktische) vaardigheden beschikt, zet hem op de verkeerde plek, begeleid hem nauwelijks en demotiveer hem met een laag starterssalaris, weinig autonomie en met onbegrijpelijke bureaucratie. Verzet die hetzelfde werk als een ervaren, vitale en gemotiveerde medewerker? Deze mensjaren, -dagen of -uren zijn dus verre van 'equivalent'.

Laten we het voortaan hebben over *full-potential-equivalents* (fpe): de opgetelde inzet over een bepaalde periode van een vitale en gemotiveerde medewerker, met de juiste kennis en vaardigheden, op de juiste plek in de organisatie, werkend met precies genoeg vrijheid en structuur aan een voor haar behapbaar pakket met uitdagende en interessante taken.

Onmogelijk te operationaliseren? Integendeel! De arbeids- en organisatiepsychologie heeft hier een aantal uitstekende constructen voor. Bevlogenheid bijvoorbeeld. Dit is een toestand waarin iemand zich energiek voelt, enthousiast is over zijn werk en er helemaal in opgaat. Het is actiegerichter dan tevredenheid en werkgeluk (Bakker, 2021). Bevlogenheid is daarmee een belangrijke bouwsteen van het full-potential. Bovendien is het prima te meten (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2016).

Systeemaanpak van fpe-tekorten

Een strategie voor het terugbrengen van tekorten kan twee kanten op: het vergroten van de beschikbare fpe of het verkleinen van de benodigde fpe (Figuur 1).



Figuur 1. Model voor een systeemaanpak van tekorten, met vervolgeffecten. De blauwe pijlen geven aan waar de druk op het systeem afneemt, de rode pijlen waar die toeneemt.

Beschikbare fpe

De beschikbare fpe hangt af van de beschikbare werktijd in fte: het aantal medewerkers, vermenigvuldigd met het deeltijdpercentage. Deze werktijd wordt mede bepaald door het succes van de werving van nieuwe mensen, maar ook door het personeelsverloop en het verzuim.

Hoe hoger het werkniveau van de medewerkers, hoe hoger de fpe. Dit niveau wordt hoger naarmate zij beter hun talenten, competenties, kennis en ervaring kunnen gebruiken om werkdoelen te halen. Of dat lukt, hangt mede af van de vraag of zij op de goede plek zitten en van de mate waarin ze zich verder ontwikkelen.

Daarnaast is ook de bevoegenheid waarmee deze medewerkers aan het werk gaan van belang. Hoe enthousiaster zij zijn over hun werk, hoe meer zij zich ervoor willen inzetten. Hoe meer zij de ruimte krijgen voor eigen invulling van hun taken, en hoe meer steun en nuttige feedback zij ontvangen van leidinggevend en collega's, hoe meer bevoegen zij zullen worden. Mits zij daarbij ook voldoende uitdaging zullen blijven ervaren.

Benodigde fpe

Hoe minder werk een organisatie, direct of indirect ten behoeve van haar klanten, moet (of wil) doen, hoe minder fpe daarvoor nodig zijn. Zo kun je tekorten dus verkleinen door meer 'nee' te verkopen, zoals de NS en de kinderopvang ook doen. Heel vervelend voor de klant, maar het helpt wel om de druk wat te verlagen, waardoor er minder mensen weggaan of uitvallen.

Je kunt ook de productiviteit per medewerker vergroten: hoe hoger die is, hoe

minder mensen je nodig hebt. Dit hangt ten eerste af van de werkverdeling: zitten de juiste mensen op de juiste taken en werken zij optimaal samen? Daarnaast is het van het belang hoe efficiënt de processen zijn: is er sprake van verspilling van tijd, geld, energie, grondstoffen? Ook de inzet en de kwaliteit van de technologie waarmee wordt gewerkt is van belang.

Vicieuze cirkel

Daarnaast zijn er nog de vervolgeffecten – zoals Oprins ze noemde – waar de wetenschap van de arbeids- en organisatiepsychologie een aantal nuttige inzichten over geeft. Ten eerste leiden tekorten tot een hogere werkdruk. Die zorgt er vervolgens voor dat er minder aan opleiden en ontwikkelen wordt gedaan, waardoor het werkniveau minder snel stijgt. Daarnaast leidt meer werkdruk ook tot een hoger verzuim en een groter personeelsverloop, en dus tot een lager aantal (beschikbare) fte. Waardoor het tekort verder oploopt. Een vicieuze cirkel dus.

Maar het wordt nog erger: een te hoge werkdruk leidt ook tot een lagere bevoegenheid. Hiermee daalt de (kwaliteit van de) inzet van medewerkers. Zij worden minder productief en ontwikkelen zich minder snel (Bakker, Demerouti & Brummelhuis, 2012). Bovendien lopen hierdoor verzuim (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009) en verloop (Halbesleben & Wheeler, 2008) nog verder op. Tel daarbij nog eens op dat een combinatie van een hogere werkdruk en een lagere bevoegenheid leidt tot meer fouten (Bakker & De Vries, 2019) en dus tot nog meer werk, en de negatieve gevolgen zijn nauwelijks te overzien.

Vertaling naar praktijk

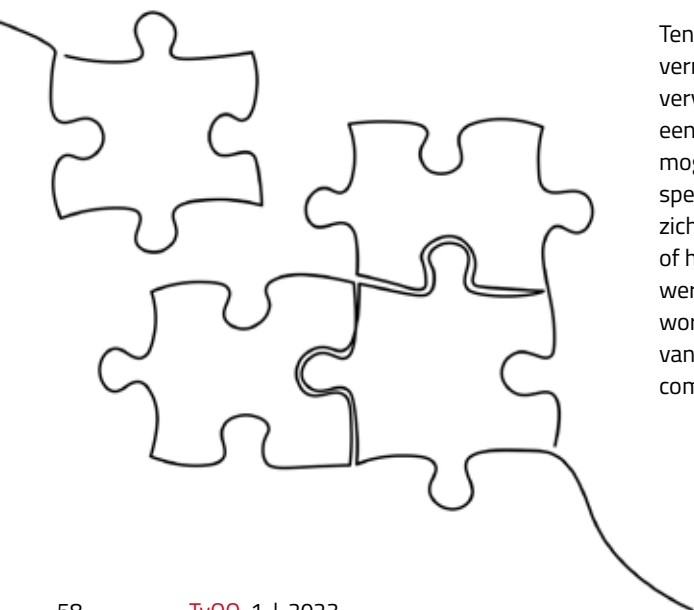
Welke aanknopingspunten biedt dit nu voor de dagelijkse praktijk van leidinggeven? Allereerst is het van belang dat je scherp let op de vitaliteit van je mensen en daar ook naar handelt. Dit betekent onder meer het bewaken van de werkdruk en het beschermen van je team tegen voortdurende overbelasting (bijvoorbeeld door soms gewoon 'nee' te zeggen, ook als daar consequenties aan vastzitten). Daarnaast helpt het geven van het goede voorbeeld, maar vooral ook het stimuleren van proactief vitaliteitsgedrag. Collega's kunnen elkaar helpen bij het vinden van oplossingen die voor hen het beste werken. Dit betaalt zich dubbel en dwars uit doordat de bevoegdheid zal toenemen. Bovendien versterkt het de creativiteit (Bakker et al., 2018).

Wanneer de vitaliteit onder controle is, kan een leidinggevende proberen zoveel mogelijk de 'poppetjes op de juiste plaats' te krijgen. Dit houdt onder andere in dat

taken stevast worden verdeeld op basis van eenieders sterke kanten, veel meer nog dan op basis van beschikbaarheid. Recent onderzoek naar collectief sterke kanten-gebruik (Van Woerkom, Meyers & Bakker, 2022) laat zien dat het al helpt wanneer collega's elkaars sterke kanten goed kennen en vertrouwen. Als teams vervolgens ook actief elkaars sterke punten gaan gebruiken, leidt dit tot een hogere teambevoegdheid en betere teamprestaties.

Nog meer winst is te behalen door teamleden enkele specifieke vormen van *job crafting* aan te leren, die verder gaan dan de klassieke betekenis van 'baanboetsen'. Een voorbeeld hiervan is het optimaliseren van (hinderlijke) taakeisen zoals een haperend IT-systeem of bureaucratische procedures zonder die systemen of procedures zelf te veranderen. Maar ook het actief op zoek gaan naar hulpbronnen, zoals steun van collega's of specifieke feedback op bepaalde taken, en naar kleine nieuwe uitdagingen die strikt genomen buiten het takenpakket vallen (Demerouti et al., 2020).

Ten slotte kan worden ingezet op het verminderen van stress, frustratie of verveling bij onaantrekkelijke taken, die nu eenmaal moeten worden uitgevoerd. Een mogelijke oplossing is het versterken van speels werkgedrag, waarbij medewerkers zichzelf kleine uitdagingen opleggen of humor en fantasie inzetten om de werkbeleving te verbeteren. Hierdoor worden de psychologische basisbehoeften van autonomie, verbondenheid en competentie versterkt (Scharp et al., 2022).



Voor HR- en L&D-professionals is het van belang dat alle bovenstaande strategieën gaan over specifiek, leerbaar gedrag. Dat gedrag leidt vervolgens tot een stijging van het fpe, waardoor de druk van het personeelstekort lager wordt.

Conclusie

De schaarste aan personeel is een blijvende uitdaging, die vraagt om een multidisciplinaire aanpak. Dit is een kans voor HR-professionals. Als zij er in slagen de businesscase helder te verwoorden en collega's vanuit recruitment, marketing, finance en operations te laten samenwerken om dit systeem onder controle te krijgen, zullen zij steeds vaker aan tafel zitten bij strategische discussies. Bovendien zal het investeren in de vitaliteit en motivatie van medewerkers daarbij hoger op de agenda komen te staan.

Het uitgangspunt daarbij is dat er voortaan op het benutten van potentie wordt gestuurd, in plaats van tijd. Dit lukt het best als mensen op de juiste plek zitten, als er serieus aandacht is voor hun vitaliteit, als ze hun talenten optimaal kunnen gebruiken en als zij worden gefaciliteerd in het bewaken van hun eigen bevoegdheid. Het bestaande, en deels vaak ongebruikte, potentieel van werknemers zal dan ten volle worden benut. Schaarste wordt zo meer een signaal dat dit nog niet is bereikt, in plaats van een signaal dat er harder gewerkt zal moeten worden om te overleven. ♦

Referenties

- Bakker, A. (2021, december 21). *Bevoegdheid wint het van tevredenheid*. Opgehaald van Arnold Bakker: <https://www.arnoldbakker.com/post/bevoegdheid-wint-het-van-tevredenheid>
- Bakker, A., & Vries, J. de (2019). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 34(1), pp. 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Brummelhuis, L.L. ten (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), pp. 555-564.
- Bakker, A., Petrou, P., Kamp, E. op den, & Tims, M. (2018). Proactive Vitality Management, Work Engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation. *Applied Psychology*, 69(2), pp. 351-378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- *Drones lossen personeelstekort in fruitteelt op* (2022, februari 1). Opgehaald van de Ingenieur: <https://www.deingenieur.nl/artikel/drones-lossen-personeelstekort-in-fruiteelt-op>
- Haas, A. de (2022, september 12). *Zonder zomerbonus is het weer chaos op Schiphol: 'Bro, wat voor hel is dit?'* Opgehaald van de Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zonder-zomerbonus-is-het-weer-chaos-op-schiphol-bro-wat-voor-hel-is-dit~b6486266/>
- Halbesleben, J., & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), pp. 242-256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Klein, C. (2022, augustus 13). *'Achilleshiel van maatschappij' zes oorzaken van personeelstekort*. Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/2440392->

- achilleshiel-van-maatschappij-zes-oorzaken-van-personeelstekort
- Oprins, E., Hart, M., & Dhondt, S. (2022). *Doorbraak in schreeuwend personeelstekort vraagt nieuw perspectief*. Soesterberg: TNO.
 - Schaufeli, W., Bakker, A., & Rhenen, W. van (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), pp. 893-917.
 - Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2016). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4). <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
 - Woerkom, M. van, Meyers, M., & Bakker, A. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767>
 - *Ziekenhuizen zien potentieel AI, werken aan beleid* (2019, februari 14). Opgehaald van ICT & health: <https://icthealth.nl/nieuws/ziekenhuizen-zien-potentieel-ai-werken-aan-beleid/>



Klaas-Jan Reincke is econoom en oprichter van werkdesign lab Vivic, waar hij onderzoek doet naar hoe mensen hun dagelijks werk ervaren. Op basis hiervan ontwikkelt hij interventies om deze ervaring te verbeteren. Reincke heeft decennialange internationale ervaring met het evalueren van grootschalige interventies. Hij adviseert werkgevers bij het meten van welzijn en motivatie en helpt bij het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van interventies op dit gebied. www.vivic.work



Arnold Bakker is hoogleraar Arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en (distinguished) visiting professor aan de University of Bergen (Noorwegen), de University of Zagreb (Kroatië), North-West University en de University of Johannesburg (Zuid-Afrika). Bakkers wetenschappelijke werk heeft veel impact – hij staat sinds 2014 onafgebroken in de lijst van *The world's most influential scientific minds* (Thomson Reuters). Zijn onderzoeksinteresse gaat uit naar de positieve organisatiepsychologie, waaronder bevlogenheid, job crafting, leiderschap, en playful work design. www.arnoldbakker.com



Kopstukken

Teruggrijpen op klassieke theorieën bij actuele vraagstukken

Auteurs: **Emma Lodder & Joseph Kessels**

Op zoek naar nieuwe perspectieven op onzekerheid en onvoorspelbaarheid

De twee keer vijftien minuten verlenging is voorbij: het is tijd voor penalties. Druppeltjes zweet lopen langs het hoofd van de keeper. In gedachten denkt Imran met hem mee. De tegenpartij neemt een aanloop, het is van tevoren moeilijk te voorspellen waar de bal naartoe wordt geschoten. Het kan een bal met effect zijn of de aanloop is een afleidingsmanoeuvre; het is onvoorspelbaar. Alleen de keeper die het afgelopen jaar goed getraind heeft kan de kans tot scoren verkleinen.

In het tumult van nieuwe vraagstukken, actuele ontwikkelingen, modellen en hypes, vergeten we soms dat we in het vak van Learning & Development best mogen terugkeren naar klassieke modellen en theorieën. Veel van onze huidige opvattingen vinden daarin hun oorsprong en we bouwen daarop voort. Een dergelijk historisch besef kan verrijkend werken voor de praktijk van vandaag.

Ook in een snel veranderende wereld zullen ontwikkelingen die leiden tot veranderingen

soms onzekerheid en onvoorspelbaarheid met zich meebrengen. Imran (24) werkt als Junior HRD adviseur in een organisatie die kampt met een permanent tekort aan medewerkers. Vacatures staan maanden uit. En als het al lukt om nieuwe mensen aan te trekken, vertrekken ze vaak weer binnen een jaar. Hij is ervan overtuigd dat zij beter met dit probleem zouden kunnen omgaan. Zijn manager klaagt over de kwaliteit van het aanbod aan sollicitanten. Volgens hem vragen de huidige ontwikkelingen op de krappe arbeidsmarkt om een andere aanpak.

In zijn zoektocht naar andere mogelijkheden, stuit hij op verrassende benaderingen, die eigenlijk al lang bekend zijn.

De noodzaak voor avontuur

De werkgever van Imran is met circa 60 medewerkers een middelgrote organisatie die actief is op het snijvlak van informatica en financiën. De organisatie hanteert een functionele organisatiestructuur, waar specialisten zijn onderverdeeld in afdelingen en waarbij elke afdeling onder leiding staat van een manager. Deze managers hebben veel inspraak bij het nemen van besluiten, maar hebben niet het laatste woord. Er staat namelijk nog een kapitein aan het roer van het schip: de CEO, Kim. Werknemers kennen haar als een visionair type; zodra storm op komst is, aarzelt ze niet om het roer om te gooien en van koers te veranderen. Waarbij die koers vaak onbekend en ambitieus is. De CEO vindt het belangrijk dat werknemers tevreden zijn over hun salaris, werkomstandigheden, veiligheid en onderlinge samenwerking. Om dit te bereiken probeert zij regelmatig wat nieuws uit, zoals het meebetalen aan sportabonnementen, het aanschaffen van high-tech systemen en het uitkeren van een bonus als de maandelijkse doelen zijn behaald. "Je mag je handjes dichtknijpen met zulke voordelen", aldus de managers.

In vergelijking tot zijn vrienden, is Imran zich altijd bewust geweest van de goede arbeidsvoorwaarden van zijn organisatie. En toch blijft het lastig om medewerkers (tevreden) te houden. Dat is de reden dat hij op onderzoek gaat om te achterhalen wat er nog meer mogelijk is om het bedrijf aantrekkelijk te maken voor jonge collega's. Hij maakt een afspraak met zijn oude hoogleraar mevrouw Smit, die hem vroeger

ook al vaak verraste met onconventionele perspectieven op het organiseren van een werkverband.

Koers zoeken

Om zijn onderzoek te introduceren binnen de organisatie bespreekt Imran zijn plannen met zijn CEO Kim en manager Gerard. In dit gesprek vertelt hij over enkele trends binnen het vakgebied van leren en ontwikkelen. Volgens Imran is leren en ontwikkelen één van de belangrijke elementen waarin een organisatie kan investeren om werknemers aan zich te verbinden en te blijven boeien.

Eén van de trends die Imran introduceert is het meer aandacht besteden aan de onderliggende normen en waarden van niet alleen de werknemer, maar ook die van de werkgever: hoe kijken we naar ons werk, wat is daarin belangrijk, waardoor worden we gedreven en weten we dat van elkaar? Hij zou veel voelen voor een wat meer humanistische aanpak, waarbij meer aandacht is voor de overtuigingen en emoties van medewerkers. Het gaat immers niet alleen om op een perfecte en efficiënte manier winstgevend te zijn, maar ook om een verbinding aan te gaan met de omgeving waar je deel van uitmaakt, en het ruimte bieden aan medewerkers voor zelfverwerkelijking en autonomie (Anthonio, Huser & Jesserun, 2021). Volgens hem zou dit bijdragen aan een meer betrokken en geëngageerde werkplekervaring, waardoor collega's langer zullen blijven. Met als gevolg dat ze ook zullen bijdragen aan een productieve werksfeer (Wang, 2018).

Imran vervolgt zijn verhaal en kijkt naar Gerard. Hij geeft voorzichtig aan dat de organisatiestructuur zoals deze nu is, niet goed aansluit bij zo'n aanpak. Als

het neerkomt op het vergroten van de aantrekkelijkheid van de werkplek, dan zullen de managementlagen ook meer vertrouwen moeten geven aan de inbreng van de medewerkers. Het is juist van belang dat medewerkers meer inspraak krijgen, zodat ze invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving en inrichting van hun werk. Hij sluit zijn verhaal af door zijn afspraak met mevrouw Smit aan te kondigen. Hierna stroopt Imran zijn mouwen op en maakt zich klaar voor de goedkeuring van zijn leidinggevenden.

Het zijn oude thema's die nu opnieuw betekenis krijgen bij het creëren van betekenisvol en aantrekkelijk werk.

Maar zijn manager, Gerard, vindt dat Imran wel erg hard van stapel loopt. Hun bedrijf staat erom bekend dat het de werknemers een uitstekend salaris betaalt, zeker in vergelijking met wat in de branche gebruikelijk is. Ze hebben veel geïnvesteerd in moderne, goed geoutilleerde werkplekken. Er is kinderopvang en indien nodig kunnen de medewerkers gebruik maken van gemaksdiensten, als door hun lange werktijden bepaalde huishoudelijke taken in de knel komen. En al deze extra's kan het bedrijf alleen blijven aanbieden als iedereen slim en efficiënt aanpakt, zich houdt aan de werkprocedures en instructies, en meewerkt aan het opvolgen van het interne kwaliteitszorgsysteem. Daar is goed over nagedacht en het heeft zijn vruchten afgeworpen. De complexiteit van het werk

stelt nu eenmaal hoge eisen. Het is een vorm van topsport en niet iedereen is daar geschikt voor. Gerard is van mening dat het hbo en de universiteiten vooral steken laten vallen op het gebied van inhoudelijke verdieping en het aanleren van een gedegen werkdiscipline. Hierdoor zijn jonge mensen vaak niet voldoende voorbereid op de eisen van een moderne werkplek. Dat verklaart waarschijnlijk ook waarom er zo weinig geschikte kandidaten tussen de sollicitanten zitten. CEO Kim heeft ook aandachtig geluisterd. Zij is nieuwsgierig naar de richting die Imran wil verkennen en moedigt hem aan in zijn zoekproces.

Invalshoeken van een ervaren coach

Imran legt aan mevrouw Smit uit waar hij in zijn werk tegenaan loopt. Ze luistert belangstellend en is geraakt door de bevoegenheid van haar vroegere student. Ze is ook verrast door een aantal nieuwe elementen die Imran al in zijn vooronderzoek heeft opgenomen. Zijn mentor krijgt de indruk dat het bedrijf al een groot aantal zaken best op orde heeft. Zij gebruikt in haar analyse onder andere een oude theorie van Herzberg (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Herzberg maakt onderscheid tussen de hygiënefactoren en de motivatiefactoren in het werk. Tot de eerste groep behoren o.a. het salaris, de veiligheid, werkomstandigheden en ondersteunende menselijke relaties. En die lijken in zijn bedrijf best veel aandacht te krijgen. Onder de tweede groep vallen aspecten als uitdagend en betekenisvol werk, erkenning, waardering, verantwoordelijkheid, autonomie en mogelijkheden tot groei en ontwikkeling. En het zijn juist deze aspecten die leiden tot werkplezier en aanzetten tot betrokkenheid en bevoegenheid. Het lijkt

erop dat deze factoren echter veel minder aandacht krijgen. Voor een jonge generatie hoogopgeleide professionals zijn dit nu juist aspecten die zij waardevol vinden en waar ze dan ook kritisch naar kijken. Een werkgever die hier aandacht aan besteedt, maakt zich aantrekkelijk en onderscheidt zich van andere. Zij wijst hem ook op het weer recente boek van Dajo Prins over Werkgeluk (2021) waarin de auteur tot een vergelijkbare veronderstelling komt dat de werktevredenheid een voorwaarde is voor het bereiken van werkgeluk.

Verdieping en frustratie

Om nog een scherper beeld te krijgen van de huidige situatie binnen de organisatie stelt mevrouw Smit vragen over de inhoud van het werk: "Wat is er spannend aan? Doet het een beroep op je nieuwsgierigheid? Is er ruimte om zelf nieuwe oplossingen te vinden? Past het bij waar jezelf graag goed in wilt zijn? Werken collega's samen aan vraagstukken of doet ieder dat voor zich? Moedigen de managers onderlinge samenwerking aan en spreken ze daar waardering voor uit? Is er tijd en ruimte om samen op onderzoek uit te gaan en externe experts uit te nodigen om daarmee te sparren?"

Imran moet bekennen dat het werktempo erg hoog ligt, waardoor er weinig ruimte is om nieuwsgierig op onderzoek uit te gaan. Binnen de organisatie werken de medewerkers voornamelijk aan hun individuele opdrachten. Samenwerken kost daarom al gauw extra tijd, en die is er niet. Er zijn enkele collega's die elkaar wel eens buiten kantoor tijden opzoeken, omdat ze geïnteresseerd zijn in dezelfde thema's. Dit gebeurt niet vaak, aangezien de medewerkers veel waarde hechten aan hun

privétijd. "Sommigen zijn bang om een burn out te krijgen, aangezien er al een aantal collega's overspannen thuis zit" aldus Imran.

Zonder het expliciet aan te geven stelt mevrouw Smit vragen vanuit de kernbegrippen van de Self Determination Theory (SDT van Ryan & Deci (2000) (Zie ook Martens, 2022). Zij stelt vragen over waar je competent in wilt zijn, of je daar een zekere autonomie in ervaart, en in welke mate je je verbonden voelt met de anderen in het werk. Hoe meer er in een werk-leeromgeving ruimte is voor deze elementen, en leidinggevend de gesprekken daarover zelfs actief aanmoedigen, zal dat bij de medewerkers een sterk gevoel van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie bevorderen. Een werkomgeving die dat mogelijk maakt, is heel aantrekkelijk voor medewerkers. Het versterkt het ontwikkelingsperspectief, bevoegdheid en engagement. Tegelijkertijd staat het op gespannen voet met een managementcultuur waarin de kritische prestatie-indicatoren, centrale sturing, gehoorzaamheid, protocollen en controle de leidende principes zijn.

Mevrouw Smit vraagt Imran wat er echt belangrijk is voor hemzelf en zijn collega's. "Waarom kom je elke dag naar je werk? Wat zou je daar willen realiseren? Praten jullie met elkaar over de grote thema's die op het ogenblik een belangrijke rol spelen in de wereld? En hoe draagt jullie werk daaraan bij? Jullie hebben zo'n moderne kantooromgeving, maar hebben jullie het ook over de manier waarop jullie bedrijf bijdraagt aan verduurzaming, het terugdringen van het energieverbruik, het verminderen van afval en uitstoot? Met welke buitenlandse regimes doen jullie

zaken, en informeren jullie wel eens onder welke omstandigheden de deelproducten die jullie uit Azië, Afrika en Zuid-Amerika betrekken, tot stand zijn gekomen?”

Zij stelt deze vragen om te verkennen op welke wijze de organisatie een verbinding heeft met een hoger doel, bijvoorbeeld op sociaal of maatschappelijk gebied. Zij leunt daarbij op het oude principe van de normatieve ethiek die Immanuel Kant (1724 - 1804) formuleerde (Zie ook Kant, 2007 en Störig, 2017). Het zijn aanjagers voor het zelfstandig en kritisch nadenken. Het zoeken naar antwoorden op deze vragen bevordert de autonomie van mensen en opent de weg voor leren, ontwikkeling en persoonlijke groei. Het zijn oude thema's die nu opnieuw betekenis krijgen bij het creëren van betekenisvol en aantrekkelijk werk (De Jong & Kessels, 2018). Imran krijgt het er een beetje benauwd van.

Voor een jonge generatie hoogopgeleide professionals zijn dit nu juist aspecten die zij waardevol vinden en waar ze dan ook kritisch naar kijken.

“Natuurlijk is het belangrijk dat je prettig kunt werken, in een fijne omgeving met liefst een paar gelijkgestemde collega's. Maar het is ook maar gewoon werk, en je moet het niet te groot en te ingewikkeld maken.” Imran erkent dat er veel mis is in

de wereld, maar ziet niet voor zich hoe je dat allemaal meeneemt in je baan. Laat staan dat je daar in je werk iets aan zou kunnen doen. Privé zet hij zich in voor voor jonge Afrikaanse vluchtelingen, die hun kans grijpen om hun talenten door middel van scholing en opleiding verder te ontwikkelen. Maar dat heeft niets met zijn baan te maken. Waarschijnlijk weet ook niemand op zijn werk dat hij hiermee bezig is in zijn vrije tijd.

“Zou je het plezierig vinden als je collega's hier wel belangstelling voor zouden hebben, dat Gerard er naar zou informeren, en dat er ruimte zou zijn om over dergelijke zaken gesprekken te voeren en misschien zelfs te onderzoeken welke invloed jullie bedrijf zou kunnen uitoefenen op dergelijke thema's?”

Zijn baan biedt hem wel een persoonlijk opleidingsbudget waarmee hij naar eigen inzicht cursussen en opleidingen kan volgen. En hij kiest dan wel eens seminars en workshops waarin ook dergelijke persoonlijke vragen aan de orde komen, maar hij ziet dat meer als iets voor zichzelf, wat verder los staat van het werk.

Hobbels

Tijdens zijn gesprek met Gerard en zijn CEO heeft Imran zich hard gemaakt voor het investeren in leren en ontwikkelen, wat echt nodig is binnen de organisatie. Hij weet echter ook dat hij met harde cijfers moet komen om Gerard zo ver te krijgen dat hij gaat meebewegen. Hij zal moeten aantonen dat ze het terugverdienen in het aantal werknemers, de gemiddelde levensduur van een arbeidscontract en natuurlijk de toename van de winst. Imran vraagt zich daarom af hoe ze de werkomgeving zo kunnen inrichten dat hij dergelijke resultaten ook echt kan laten zien.



dergelijke resultaten ook echt kan laten zien. In antwoord op Imran introduceert mevrouw Smit ten slotte het transfer model van Baldwin en Ford (1988). Want vanuit een werkgeversperspectief, is het belangrijk dat medewerkers bekwaamheden ontwikkelen die ze ook echt gaan toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Dat je niet alleen onthoudt wat je leert tijdens een teamvergadering, het nemen van grote besluiten, of het volgen van een training, maar dat je het ook gaat toepassen in de dagelijkse praktijk. In de jaren '80 toen dit transferdenken belangstelling kreeg, lag het accent echter vooral op de kenmerken van de lerende en het ontwerp van een leertraject en minder op specifieke transferbevorderende maatregelen naar de werkplek toe. Daarna is er steeds meer belangstelling ontstaan naar de leercultuur op en rond het werk, met in het bijzonder de ondersteunende rol van de lokale leidinggevende en collega's (zie ook Broad & Newstrom, 1992).

Het is bijvoorbeeld voor een keeper handig om te weten aan welke lichaamshouding je kunt zien naar welke hoek de tegenspeler de bal schiet. Het is echter het herkennen van deze houding en het duiken naar de juiste hoek in de praktijk - waarbij verschillende invloedsfactoren een rol kunnen spelen, zoals de druk vanuit trainers, medespelers, coaches en fans - wat ervoor kan zorgen dat hij de bal kan tegenhouden.

Het laten zien dat er transfer is behaald na bepaalde leeractiviteiten, kan wellicht de beslissende factor zijn om Gerard over de streep te trekken. Maar hoe kan de organisatie zich nu al richten op transfer als het leren en ontwikkelen niet eens op orde zijn? Imran ziet nog niet voor zich hoe dit model toepasbaar is binnen de eigen organisatie. Daarnaast zijn er volgens hem ook nog andere modellen die zich richten op transfer, zoals die van Burke en Hutchins (2008, in Wenzel & Cordery, 2014), die volgens hem veel hoger staan op de

“Weet je ook de historische achtergrond van deze modellen?” Aldus mevrouw Smit op een wat cynische ondertoon. Imran kijkt haar vragend aan en maakt een gebaar met zijn handen dat mevrouw Smit verder kan gaan met haar verhaal. Ze legt uit dat alhoewel het eerste model van Baldwin & Ford, gericht op transfer, ver terug in 1988 ontwikkeld is, ze van mening is dat het nog steeds een goed hulpmiddel kan zijn voor Imran en de organisatie om de aantrekkelijkheid van de werkomgeving te vergroten. Want vandaag de dag, tientallen jaren na publicatie, zijn de meeste varianten op basis van dit oude model gebaseerd en verder onderzocht. Maar de ontwikkelingen gaan nog steeds door (Botke, 2021; Van Loo & De Grip, 2021)

Met name over het leerklimaat op en rond het werk zegt ze interessante zaken: “Een belangrijke rol speelt de lokale leidinggevende. Is die op de hoogte van de leerdoelen? Toont die belangstelling voor wat zijn medewerkers tijdens het leertraject hebben gedaan? Biedt hij mogelijkheden om ermee aan de slag te gaan op de eigen werkplek, of is de leidinggevende er niet eens van op de hoogte? Is het werk zo ingericht dat je het geleerde ook echt in de praktijk kunt brengen? Vaak belemmeren werkprocedures en het gebrek aan beschikbare middelen om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Soms zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo belegd, dat een medewerker eigenlijk niets zelfstandig kan veranderen. Het betrekken van de directe collega’s speelt ook een belangrijke rol: wat vinden zij eigenlijk van die nieuwe manier van werken? Vinden ze het spannend en uitdagend om op een andere manier te

gaan werken, of vinden ze het maar raar en uitsloverig? Doen we het nu dan niet goed genoeg?”

Volgens mevrouw Smit wijzen de onderzoeken op het gebied van transfer sterk in de richting van een hechte verbinding tussen de leerintenties, de kwaliteit van een programma en de leercultuur op en rond het werk. Ze benadrukt nogmaals dat de lokale leidinggevende hierbij een cruciale rol speelt. (Wenzel & Cordery, 2014).

Vuurproef

Imran raakt helemaal geïnspireerd om aan de slag te gaan. Hij ziet ineens voor zich dat er veel meer kan op het werk dan hij voor mogelijk had gehouden. Het dringt nu echt tot hem door dat in een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge professionals meer nodig is dan gunstige arbeidsvoorwaarden en een glimmende kantooromgeving. Opleiden en leren zijn geen cadeautjes naast het werk, maar maken integraal onderdeel uit van het werken zelf. Uitdagend werk vormt op zichzelf al een spannend leertraject en zet aan tot ontwikkeling. En de zaken die hij echt belangrijk vindt in het leven, zoals ondersteuning bieden aan generatiegenoten moeten niet een hobby zijn voor de vrije tijd, maar kunnen best onderdeel uitmaken van zijn dagelijkse werkzaamheden.

Net zo goed als het je druk maken over eerlijke werkverhoudingen, de zorg die je hebt over het klimaat, duurzaamheid, diversiteit en inclusie. Als je je hiermee met gelijkgestemden kunt bezighouden in de context van je werk, dan krijgt je baan ook echt betekenis. Als je deel kunt uitmaken van een werkverband dat deze principiële

zaken serieus neemt, dan wil je daar ook graag bijhoren. Dan wordt het werk pas echt zinvol en aantrekkelijk. Als we hier iets van zouden kunnen realiseren, dan moet het ook makkelijker zijn om nieuwe mensen aan te trekken en ze langdurig en enthousiast te verbinden aan de zaak. En dat is wat hij Gerard wil vertellen, want er missen op dit vlak nogal wat cruciale ingrediënten binnen de organisatie.

Mensen die graag op een betekenisvolle manier hun tijd willen besteden. Die zinvol werk willen doen, waar ze zelf invloed op kunnen uitoefenen.

Het gesprek met Gerard loopt echter anders dan Imran had gehoopt. Gerard heeft hem aangehoord en zegt dat hij best bewondering heeft voor zijn gedrevenheid, maar dat het bedrijf gewoon een zakelijke onderneming is die uit de rode cijfers moet blijven. De organisatie moet voldoende winst maken om de vereiste groei te kunnen financieren; voor extra sociale en maatschappelijke activiteiten is nu geen ruimte. De werkdruk loopt op, zeker nu de werving en selectie onvoldoende verlichting bieden. Mensen zijn gestrest en prikkelbaar of zitten overspannen thuis. Niemand heeft zin in een organisatieverandering. Als er ergens behoefte aan is, dan is het meegaan

met alle technologische innovaties. Denk aan automatisering of slimme e-learnings waarmee nieuwe mensen hun kennisachterstand kunnen inhalen. "Wist je wat Artificial Intelligence allemaal kan bieden om sneller definitie te geven aan bepaalde informatie?" aldus Gerard.

Imran zucht en doet een laatste poging. Dit keer zie je het vuur in zijn ogen en gebruikt hij zijn handen om het verhaal te ondersteunen: "We zijn een modern bedrijf met veel groeimogelijkheden. We bieden aantrekkelijke materiële benefits. We pampere medewerkers om ze steeds meer uren te laten werken. We zitten op prima locaties en zijn genereus in het organiseren van vervoer. Maar het lukt ons niet om aantrekkelijk te zijn voor de mensen, de jongere medewerkers, die we echt nodig hebben. Mensen die graag op een betekenisvolle manier hun tijd willen besteden. Die zinvol werk willen doen, waar ze zelf invloed op kunnen uitoefenen; waarin ze hun talenten kunnen ontwikkelen en kunnen groeien op een manier die anders is dan in onze werkprocedures beschreven staat. Je wilt trots zijn op het bedrijf waar je werkt, en dat doe je niet alleen door naar de glimmende voorgevel te kijken. De mensen die we zoeken hebben een stevige studie achter de rug, en hebben zich jaren veel moeten onzeggen. Nu willen ze erkenning krijgen voor de expertise die ze meebrengen en er samen met collega's echt toe doen. Als ze dat bij ons niet vinden, dan gaan ze niet eens de confrontatie aan; ze lopen gewoon weg. Organisaties die daar wel gevoel voor hebben, die zich bewust zijn van hun maatschappelijke functie en zich verantwoordelijk voelen voor de omgeving waar ze deel van uitmaken, die kunnen genoeg mensen krijgen. Als we niks doen,

werken we ons goed betaald een dubbele slag in de rondte, maar we ontwikkelen ons niet. En dan houdt het onherroepelijk op (Kessels, 2022).”

Gerard schrikt van zijn felle betoog. Zo heeft hij Imran nog nooit meegemaakt. Hij beseft ook dat ze Imran kwijt zullen raken als hij niet de kans krijgt om anders om te gaan met werving, selectie, opleiding en ontwikkeling. Misschien moet hij hem toch maar vragen om een plan te maken en dat ze dat samen met de CEO bespreken.

Ruimte om te leren en te bewegen

Na het akkoord van Gerard gaat Imran gelijk aan de slag om zijn ideeën uit te werken. Tijdens dit proces betreft hij zijn jonge collega's en werken ze samen een aantal richtingen uit. Ze gaan onder andere op bezoek bij enkele van de beste werkgevers van Nederland zoals Zorgwerk en de Rabobank. Juist om in gesprekken met HR- en HRD-verantwoordelijken te achterhalen wat de kern vormt van hun aantrekkelijk werkgeverschap. (<https://www.metronieuws.nl/partnerbijdrage/2022/11/25-beste-werkgevers-in-nederland-adv/>) Ook brengen ze een bezoekje aan het Repair Café (<https://www.repaircafe.org/over/>) om uit te vinden wat het geheim is achter dit succesvolle duurzaamheidsinitiatief in Amsterdam-West, met inmiddels ruim 2500 vestigingen wereldwijd. Ze zoeken hubs op die experimenteren met autonomie en vormen van gespreid leiderschap (Van Langevelde & Hulsbos, 2021), wat recht doet aan ieders eigen expertise.

Uit de gesprekken die ze voeren komen er naast zaken als een rechtvaardige beloning

en veilige werkomgeving, voornamelijk elementen naar voren als uitdagend en betekenisvol werk, erkenning, waardering, verantwoordelijkheid, autonomie, mogelijkheden tot groei en ontwikkeling, maatschappelijke relevantie en (steeds vaker) duurzaamheid.

Voordat ze hun voorstellen aan de CEO presenteren, gaan ze nog een keer bij mevrouw Smit langs om hun bevindingen voor te leggen. Zij is onder de indruk van het vele werk dat dit jonge team heeft verzet, en ze hoort ook veel nieuwe ingrediënten die haar inspireren. Maar ze uit ook haar bezorgdheid over de haalbaarheid van de grote ambities en de radicale veranderingen die in de plannen zitten. “Bestuurders zullen hier niet warm voor lopen, omdat ze de risico's niet kunnen inschatten. Ze zijn misschien scherp genoeg om de potentie van jullie plannen te doorzien, maar ook terughoudend omdat het niet alleen om de kwaliteit van de ideeën gaat. Jullie moeten immers ook de noodzakelijke bekwaamheden ontwikkelen om het allemaal voor elkaar te krijgen. En daar heeft jullie organisatie nog weinig ervaring mee. Probeer het klein te houden, doe op beperkte schaal ervaring op, zet de schijnwerpers op jullie successen en breid het initiatief vervolgens langzaam uit. Gun jezelf en je organisatie de tijd om te leren.”

Het podium op

Met deze laatste tips van mevrouw Smit heeft Imran met zijn team de ideeën uitgewerkt en is hij er klaar voor om deze te delen met Gerard en CEO Kim. Met veel enthousiasme, stelt Imran voor om een proeftuin op te stellen binnen de organisatie. Dit betekent dat hij ruimte wil om een kleine afdeling op te zetten die hij

inricht op basis van de inzichten die hij de afgelopen maanden heeft opgedaan. Hij benoemt zoal dat hij binnen de afdeling de focus wil leggen op een leerklimaat waarin medewerkers de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen, het heft in eigen handen kunnen nemen en de ruimte krijgen om thema's die eenieder belangrijk vindt in te bouwen in het werk. Waar de medewerkers tot nu toe voornamelijk gewend zijn aan een functionele organisatiestructuur, maakt deze afdeling een shift naar een wat meer horizontale aanpak. De leidinggevende vervult nog steeds een belangrijke rol binnen dit plaatje, alleen minder sturend, heeft een goed beeld van wat er speelt binnen de afdeling en heeft een open en kritisch reflectieve houding. Want binnen een lerende organisatie zijn dat belangrijke voorwaarden voor vernieuwing (Kessels, 2021). Ook hier is sprake van een klassiek begrip dat meer dan 40 jaar geleden ontstond om de veronderstelde spanning tussen de doelen van een organisatie aan de ene kant en de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers aan de andere kant, tot onderwerp van studie en onderzoek te

maken. Wat is er nodig om een organisatie zo in te richten dat organisatiedoelen en individuele doelen parallel (gaan) lopen? Gerard maakt aanstalten om het hoogdravende verhaal van Imran te onderbreken, maar de CEO heeft ook aandachtig zitten luisteren en doorziet het belang van de nieuwe plannen. Ze gebaart Gerard om zich in te houden. Imran vervolgt zijn verhaal en geeft aan dat hij bijna klaar is. Hij wil namelijk bewijzen dat deze nieuwe aanpak binnen de proeftuin resulteert in een veel aantrekkelijker werkomgeving; dat is immers het resultaat wat Gerard, maar ook hij wil zien. Hij vertelt dat hij binnen vier maanden de proeftuin heeft ingericht en geëvalueerd samen met de acht enthousiaste professionals, die ook meegewerkt hebben aan het vooronderzoek. Om te meten of de afdeling een goed leerklimaat ontwikkelt, stelt hij voor om elementen te gebruiken uit het LTEM-model van Thalheimer (2018). Dit is een model dat ze kunnen gebruiken om tijdens de evaluatie van leerinterventies op acht niveaus te meten of een persoon daadwerkelijk geleerd heeft en of transfer zichtbaar is. Het meet de tevredenheid van de werknemers in een pre- en postevaluatie. Imran voelt zich verantwoordelijk voor de gehele uitvoering en wil geen tijd verloren laten gaan.

Kim stemt in met de voorstellen en wil meedenken over wat nodig is om de plannen te realiseren. Ze wil in ieder geval wekelijks een briefing over de voortgang. Met een lach op zijn gezicht geeft Gerard aan dat ook hij blij is met het voorstel. "Je moet echter wel roeien met de riemen die je hebt, we hebben hier namelijk geen budget voor." Hij wijst Imran erop dat het opzetten van deze afdeling niet ten koste

Wat is er nodig om een organisatie zo in te richten dat organisatiedoelen en individuele doelen parallel (gaan) lopen?

moet gaan van de andere werkprocessen en dat de klanten tevreden moeten blijven. Imran knikt en is zich ervan bewust dat hij een drukke en spannende periode tegemoet gaat.

Aan het werk

Twee maanden zijn verstreken, met een glimlach op zijn gezicht en de handen in de zij, kijkt Imran naar zijn collega's die werkzaam zijn in de proeftuin. Het is de enige afdeling binnen de organisatie met zo veel kleur van planten en wandborden gevuld met post-its. Twee jonge collega's hebben het initiatief genomen om elke week een half uur stil te staan bij de technologische innovaties op het gebied van finance en zoeken naar meer toepassingen. Dit bespreken ze en plakken ze met post-its aan de muur, zodat andere collega's ook van hun vorderingen kunnen leren.

Het resultaat is onder andere een nieuw programma dat hen helpt om sneller berekeningen te maken. Bovenal werken ze intensief samen, experimenteren ze en zijn creatief in het zoeken van oplossingen. Binnen deze afdeling krijgt sociale interactie beloning met een lunch of andere samenwerkingsactiviteiten. Het uitgangspunt is dat het samen optrekken rond lastige vraagstukken iedereen slimmer maakt.

In deze afdeling is één van de belangrijkste regels dat iedereen werkt aan een hoger doel: je vindt geluk, plezier, welzijn, autonomie en verbondenheid in je werk. De targets die ze willen halen komen tot stand in onderling overleg. De collega die nieuw binnenstroomt op de afdeling krijgt een buddy, waarop je terug kunt vallen als het nodig is. Imran lacht naar Henny, de office

manager, die gefocust achter het scherm zit en een cursus 'gespreksvaardigheid' volgt. In hun gesprekken kwam Imran erachter dat Henny zich nog erg onzeker voelt over hoe hij in gesprekken overkomt op anderen. Eerder had hij geen tijd om hierbij stil te staan en voerde voornamelijk de taken uit die de manager hem opdroeg. Door de ruimte te krijgen om over die onzekerheid te praten en te leren, heeft Imran het gevoel dat een openheid en bereidheid ontstaat om zich te ontwikkelen. Henny neemt nu de eigen verantwoordelijkheid voor de dagelijkse werkzaamheden en heeft zelfs een WhatsAppgroep opgesteld voor praktische zaken.

Meerdere afdelingen binnen de organisatie doen nu mee. De proeftuin krijgt veel bezoek van nieuwsgierige collega's. Zij zien de verschillen en merken het enthousiasme. De tamtam gaat snel, zelfs buiten de organisatie: er dienen zich spontaan nieuwe medewerkers aan, die gehoord hebben van de nieuwe werkplek als 'great place to be'. Sinds een aantal maanden hebben andere afdelingen de succesvolle ideeën overgenomen. Klanten vragen expliciet naar de afdeling van Imran. De vermoeidheid en prikkelbaarheid zijn verdwenen. Er is wel een spanning van opwinding, omdat het tempo hoog ligt; niet omdat er knellende prestatie-eisen liggen, maar omdat het uitdagend is om aan nieuwe aanpakken en oplossingen te werken. Er is waardering voor ieders inbreng, en successen zijn er om te vieren. Vooral de nieuwsgierigheid over en weer hoe en waarom de dingen werken, wat daarin bijzonder is en hoe je het kunt vermenigvuldigen, werkt als een aanstekelijke motor. De afdeling creëert

ook rustmomenten waarin er ruimte is om elkaar te bevragen hoe het gaat. Het buddy-systeem is er niet alleen voor de nieuwkomers, maar iedereen heeft nu een maatje. En dat voelt als een veilige bescherming voor als het te hard gaat. Een van Imran's Afrikaanse statushouders werkt nu ook mee, en die bloeit helemaal op. ♦

Overwinning (zoveel maanden later...)

Gespannen kijkt Imran naar de tegenpartij die een aanloop heeft genomen en een schot op het doel heeft gewaagd. Gerard kijkt gespannen vanaf de zijlijn toe. Imran springt omhoog en duikt naar rechts. Met een harde klap wordt de bal tot stilstand gebracht. Gejuich en geschreeuw komt van de zijlijn: "Imran: je hebt gewonnen!" De activiteit naar keuze was dit keer een voetbaltoernooi.

Referenties

- Anthonio, G., Huser, F., & Jessurun, H. (2021). Humanisering van de organisatie: Van beheerscultuur naar mensgerichte cultuur. In R. Poell & J. Kessels (Red.), *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 575-587). Tielt: Lannoo Campus.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(65).
- Botke, J. (2021). Transfer van training: van leren naar presteren. In: R. Poell & J. Kessels (red.) *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*. pp. 765-778. Lannoo Campus.
- Broad, M.L., & Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (2008). Transfer of Training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x>
- Han, S. H., Chae, C., Han, S. J., & Yoon, S. W. (2017). Conceptual Organization and Identity of HRD: Analyses of Evolving Definitions, Influence, and Connections. *Human Resource Development Review*, 16(3), 294-319. <https://doi.org/10.1177/1534484317719822>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jong, T. de, & Kessels, J.W.M. (2018). *Denken in organisaties: Pleidooi voor een nieuwe verlichting*. Culemborg: Van Duuren.
- Kant, I. (2007). *Kritiek van de zuivere rede*. Amsterdam: Boom (Kritik der reinen Vernunft 1781, vertaald door J. Veenbaas).
- Kessels, J.W.M. (2021). *De lerende organisatie: Werken is een vorm van leren*. <https://volwassenenleren.nl/een-lerende-organisatie-werken-is-een-vorm-van-leren/>
- Kessels, J.W.M. (2022). Is het duurzaamheidsmotief een reden voor baankeuze? *Duurzaamnieuws*, <https://www.duurzaamnieuws.nl/is-het-duurzaamheidsmotief-een-reden-voor-baankeuze/>
- Langevelde, S. van, & Hulsbos, F.

- (2021). Gespreid leiderschap als ontwikkelingsstrategie: je kunt alleen slimmer worden als je invloed kunt uitoefenen. In: R. Poell & J. Kessels (red.) *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*. pp. 559-574. Lannoo Campus.
- Loo, J. van, & Grip, A. de. (2021). Opleiden in bedrijven: hoe effectief is het opleiden van medewerkers? In: R. Poell & J. Kessels (red.) *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*. pp. 779-798. Lannoo Campus.
 - Martens, R. (2022). *Leerlingen intrinsiek motiveren*. Lannoo Campus.
 - Prins, D. (2021). *Werkgeluk: De fabels, de feiten en de oplossingen*. Antwerpen: Manteau.
 - Ryan, R.M., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
 - Störig, H.J. (2017). *Geschiedenis van de filosofie*. Houten: Spectrum.
 - Thalheimer, W. (2018). *The learning-transfer evaluation model: Sending messages to enable learning effectiveness*. <https://WorkLearning.com/Catalog>
 - Wang, J. (2018). HRD Scholarship: Trends, Reality, and Opportunities. *Human Resource Development Review*, 17(3), 227-233. <https://doi.org/10.1177/1534484318791590>
 - Wenzel, R., & Corderly, J.L. (2014). *Training transfer research: A manager's guide and bibliography*. Australian Institute of Management.



Emma Lodder is na haar opleiding aan het Grafisch Lyceum bezig om vanuit een creatieve invalshoek diverse leeroplossingen te realiseren. Door CMD Experience Design af te ronden aan de HAN en diverse zzp-klassen, heeft zij hierop verder doorgebouwd. Ze werkt nu als Learning Experience Designer bij Maester naast haar master Educational Science and Technology aan de UTwente.



Joseph Kessels deed onderzoek naar leren en ontwikkelen in organisaties, ontwierp een groot aantal leertrajecten en was lange tijd verbonden aan Kessels & Smit The Learning Company. Als hoogleraar was hij vanaf 1995 tot 2020 werkzaam aan respectievelijk de Rijksuniversiteit Leiden, de Universiteit Twente en de Open Universiteit. In 1989 ontving hij van de beroepsorganisatie NVO2 de eerste Opleidingsonderscheiding. Sinds 1982 publiceerde hij een groot aantal werken op het gebied van de opleidingskunde en HRD, waaronder het *Handboek Human Resource Development* (2021) in samenwerking met Rob Poell.

Als je kiest voor inhoud.



Karen Walthuis, **Relationele verleidingen**

Het werken met groepen in ontwikkeling is prachtig en bevredigend en kan tegelijkertijd ook spannend en doodvermoeiend zijn. Het is in wezen een aaneenschakeling van relationele verleidingen:

- Hoe krijg je een groep mee?
- Hoe laat je een soepel proces ontstaan?
- Hoe ga je verstandig om met je rolmacht?
- Hoe kun je voorkomen dat mensen onbedoeld beschadigd raken?

Ria van Dinteren & Katelijne Nijsmans **In het echt ben ik veel leuker!**

Dit praktische boek rondom online trainen is geschreven door en voor mensen die hun opleidingen en trainingen vooral online moeten (vorm)geven. Het geven van een online training of presentatie is toch net iets anders dan voor een groep staan. Hoe houd je de aandacht van je deelnemers vast? En hoe zorgen we ervoor dat het geleerde blijft plakken?



Ron van Deth, **Coachen op maat**

Er is niet één juiste manier om te coachen. Coachees zijn daarvoor te verschillend en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dit boek pleit daarom voor 'coachen op maat'. Leidend is wat de coachee wil bereiken en daarvoor nodig heeft. Met een koel hoofd en een warm hart veert de coach mee en doet wat voor haar coachee het beste werkt.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl



In gesprek met Stefan van der Stigchel

Hallo, ben je er nog?

Auteurs: **Jurgen Visser & Jasmijn Mioch**

Hoe goed lukt het jou om je aandacht bij deze tekst te houden? Wanneer dwaal je af en gaan je gedachten ergens anders naartoe? Check je tussendoor je sociale mediaberichten, laat je je afleiden door gesprekken om je heen? Of misschien merk je juist dat je volop concentratie en aandacht hebt.

Onze aandacht is schaars en niet onuitputtelijk. We kunnen het maar aan een ding tegelijk besteden en het kan ook op raken. Multitasken bestaat niet wanneer we twee taken uitvoeren die aandacht vergen, daarover is Stefan van der Stigchel, hoogleraar Cognitieve psychologie aan de Universiteit van Utrecht en directeur van AttentionLab, heel duidelijk. Kunnen we minder goed aandacht vasthouden dan vroeger? Die stelling durft Stefan niet aan. Wetenschappelijk kan dat niet bewezen worden. Wat we wel weten: het is moeilijker dan ooit tevoren, omdat we in de loop der jaren met steeds meer informatie worden overspoeld en meer afleiding op de loer ligt.

Ook als je weleens een training hebt gegeven, een cursus hebt geleid of een leertraject hebt ontworpen, weet je dat aandacht vasthouden belangrijk maar o zo moeilijk kan zijn. Hoe werkt aandacht vasthouden bij mensen? En op welke manier kun je daarmee rekening houden bij het ontwerpen en uitvoeren van leertrajecten? Aan de hand van een aantal stellingen laat Stefan hier zijn licht op schijnen.

Stelling 1: Mensen kunnen zich maar 25 minuten concentreren, dus langer moet een (leer)activiteit niet duren.

“Je hoort dat soort claims vaak. Laatst kwam ik het nog tegen: ‘De Amerikaanse tiener kan zich nog maar 19 seconden concentreren.’ Dat is nergens op gebaseerd. We weten niet of we ons minder lang kunnen concentreren dan vroeger en we weten ook niet hoe lang we ons maximaal kunnen concentreren. Dat is niet te bewijzen. Belangrijker is: de aandachtspanne is voor iedereen anders

en er zijn grote individuele verschillen. Aandacht is trainbaar, als ware het een spier, de concentratiespier. Je kunt een tijdlang meer moeite hebben met concentreren. Het goede nieuws is dat je het ook weer terug kunt krijgen. Soms gaat het periodes goed en soms periodes fout. Concentratie is dus geen vaststaand gegeven en je kunt het daarom als trainer ook beïnvloeden. Als je het goed doet, kun je lang aandacht vasthouden.”

*Een dag online trainen,
daarvan zeg ik dat dat
niet werkt.*

“Statistieken als ‘de ideale podcast is 22 minuten lang’ of ‘de ideale YouTubevideo is 12 minuten’, daar geloof ik ook helemaal niks van. Ik vind het een soort excuus om niet je best te doen. Ik luister een podcast van 1,5 uur en ik luister hem in een keer af. Sommige mensen kunnen uren naar een Netflixserie kijken. Dus met de juiste motivatie en discipline kunnen we het nog steeds. Maar de wereld is zo dynamisch, het maakt het wel veel moeilijker. Aandacht vasthouden vergt dan ook wilskracht, het gaat niet vanzelf.”

Stelling 2: Een hele dag trainen werkt niet, je kunt het beter in korte blokken opdelen.

“Je kunt je niet oneindig concentreren, dat is waar. Een dag is heel erg lang en als je de dag in blokken kunt opdelen, is dat altijd aan te raden. Goede pauzes zijn daarbij belangrijk, want een brein heeft

pauzes nodig. Concentratie werkt namelijk als een batterij: het kan leeglopen als je het gebruikt, maar je kunt hem ook weer opladen. Hoe? Daar zijn in de kern eigenlijk twee methodes voor.”

“De eerste methode is het verleggen van de aandacht. Door mensen een andere taak te geven, doe je een beroep op een ander gedeelte van het brein waardoor het gedeelte van het brein dat daarvoor actief was, zich kan opladen. Dat kan door een oppepper te geven. Ook het veranderen van werkvorm is een manier om de aandacht te verleggen en een ander gedeelte van het brein aan te spreken. We zouden wat mij betreft ook meer aandacht kunnen hebben voor beweging. Sommige mensen vinden het moeilijk om lang stil te zitten en kunnen zich alleen goed concentreren als ze bewegen. Ik ben er daar eentje van. Die heb je ook in je training of cursus zitten. Mensen die tekenen of frummelen, luisteren misschien heel goed. Zorg er dus voor dat mensen iets kunnen doen, dat er bewegen mag worden. Las een wandeling in bijvoorbeeld.”

“De tweede manier is pauzes inplannen. Maar niet zomaar pauzes. Een pauze waarin echt geen beroep op aandacht wordt gedaan. Trainingsdagen zijn vaak in mooie omgevingen. Dat heeft een functie, namelijk om mensen naar buiten te kunnen laten gaan, zonder telefoon. Gewoon een

wandeling laten maken, zodat ze echt iets doen waar geen aandacht bij nodig is. Dat is belangrijk en heel erg moeilijk. Soms gaan mensen nog mail bijwerken of een telefoontje doen. Je kunt beter met de deelnemers afspreken om dat niet te doen. Ik geef die opdracht weleens gedurende een dag: ga maar dagdromen, laat alles hier achter, ik zorg wel voor een belletje wanneer je terug moet komen. Kortom: geen beroep doen op iets dat aandacht nodig heeft. Belangrijk is om het gesprek met deelnemers erover aan te gaan. Bijvoorbeeld bij een pauze aangeven: ik raad je aan om iets te doen waarbij je even geen aandacht nodig hebt. Als ik zelf trainingen geef, kies ik ervoor om me af te zonderen tijdens (een deel van) de lunch en ik geef ook aan waarom. Dat heb ik nodig, want als ik nog steeds bezig ben tijdens de lunch, dan ben ik 's middags kapot. Daar heeft niemand wat aan. Het is de ultieme manier om de batterij even op te laden. In gesprek blijven en de hele sociale dynamiek die daarbij komt kijken, vergt namelijk aandacht.”

Stelling 3: Aandacht vasthouden werkt bij online leeractiviteiten niet anders dan bij fysieke leeractiviteiten.

“Een dag online trainen, daarvan zeg ik dat dat niet werkt. Het is zo lastig om de deelnemers er dan bij te houden. Er is een aantal dingen die hierbij spelen. Ten eerste: je bent zelf niet fysiek aanwezig. Dus je moet jezelf als het ware verplaatsen naar een plek waar je helemaal niet bent, terwijl je in de praktijk naar een scherm zit te kijken. Het is heel ingewikkeld om dan je aandacht vast te houden. Ten tweede lopen werk en privé door elkaar heen. Je krijgt een berichtje binnen, kinderen komen thuis enzovoort. Er zijn zo veel afleidingen,

*Aandacht is trainbaar,
als ware het een spier, de
concentratiespier.*

Over Stefan van der Stigchel...

Stefan van der Stigchel is hoogleraar Cognitieve psychologie aan de Universiteit Utrecht. Hij staat aan het hoofd van de onderzoeksgroep AttentionLab die onderzoekt hoe aandacht en visueel bewustzijn samen ons beeld van de wereld vormen. Het onderzoek van Stefan is in het verleden ondersteund door NWO Veni en Vidi subsidies. Op dit moment doet hij onderzoek naar visueel werkgeheugen, gesteund door een ERC Consolidator subsidie en NWO VICI subsidie. Naast zijn wetenschappelijke publicaties is Stefan auteur van de populairwetenschappelijke boeken *Zo werkt aandacht* en *Concentratie*, en meer recent *Grip op je aandacht*. Zijn boeken worden internationaal uitgegeven.

hangen omdat je een hele goede dag hebt of omdat je als trainer goed in vorm bent. Op andere dagen haken ze snel af. Het kiezen voor afwisseling in werkvormen laat zich goed vergelijken met een kaasplankje. Het effect van een kaasplankje is, dat terwijl mensen eigenlijk geen honger meer hebben, zij toch blijven eten omdat ze steeds een nieuwe smaak krijgen toegediend. Om concentratie vast te houden moet je dus een kaasplankje aanbieden met verschillende smaken, zodat mensen blijven eten ook al zijn ze misschien een beetje klaar.”

*Je zou misschien beter
de vraag kunnen stellen:
wie is nog hier?*

dat het veel meer wilskracht vereist om je aandacht vast te houden, dan wanneer je fysiek bij een cursus of training bent. Net zoals je niet moet diëten met een pak koekjes naast je laptop. Ik merkte het zelf toen ik online colleges gaf aan studenten. Ik ben nooit moe, maar toen ik college gaf in coronatijd, was ik zo moe na afloop. Terwijl ik juist energie krijg als ik voor een zaal sta.”

Stelling 4: Je moet heel frequent van werkvorm wisselen om de aandacht vast te houden.

“Het aanbieden van een andere werkvorm is een middel om aandacht vast te houden. Maar of dat nou elke 25 minuten moet, of elke 10 minuten, of elke drie kwartier? Soms kunnen mensen uren aan je lippen

Stelling 5: We moeten minder aan tijdmanagement doen en meer aan energiemangement.

“Daar ben ik het heel erg mee eens. Het belangrijkste is om in de gaten te houden of de concentratie in een groep minder wordt. Het heeft echt geen enkele zin om door te gaan als mensen geen aandacht hebben. Dan kun je beter stoppen. Hoe je kunt merken dat mensen geen aandacht meer hebben? Als ik mensen die veel voor groepen staan daarover spreek, dan antwoorden zij: dat voel je. Maar het is niet tastbaar; het is geroezemoes, het is bewegen, een vibe. Door ervaring voel je de energie in een ruimte en een goede trainer kan schakelen, on the spot beslissen om wat anders te gaan doen.”

“Op welk moment je ervoor kiest om iets met het energieverloop te doen, door bijvoorbeeld een pauze in te lassen, is altijd lastig. Je hebt het over gemiddeldes in de groep; de ene helft haakt sneller af dan de andere helft. Je verliest dus niet op een bepaald moment ‘de zaal’: een gedeelte ben je al lang kwijt en een gedeelte nog niet. Als je aan de groep vraagt om pauze houden, dan ligt dat vaak ingewikkeld. Er zullen mensen bevestigend antwoorden en anderen kunnen nog wel even door. En of deze antwoorden een goed beeld geven van de mate van iemands aandacht is ook maar de vraag. Je zou misschien beter de vraag kunnen stellen: wie is nog hier? Want de beste graadmeter voor je aandacht is of je in het hier en nu bent. Als je aandacht op is, dan word je een soort tijdreiziger.

Je denkt aan gisteren, aan de toekomst, je gaat reflecteren. Als je vindt dat te veel deelnemers aan het tijdreizen zijn en het is het je niet meer waard om door te gaan, dan zul je de aandacht moeten verleggen door iets anders te gaan doen of een ‘aandachtsvrije’ pauze inlassen.”

Tot slot

Tot slot, de gewetensvraag: ben je er nog? Of ben je tijdens het artikel aan het tijdreizen geslagen? Welke afleiding heb je kunnen weerstaan? Hoeveel wilskracht heeft het gevergd om je aandacht erbij te houden? ♦

Jasmijn Mioch en **Jurgen Visser** zijn beiden redactielid van *TvOO*.



Pseudowetenschap is schadelijk **Breinmythes**

Auteur: **Jeanne Bakker**

De afgelopen tijd hoorde ik in mijn omgeving beweringen over het menselijk brein die echt al jaren geleden ontkracht zijn. Zo zei een collega-trainer toen iets misging vergoelijkend: "Ja ik ben ook zo'n *left brainer*... ik kan dat gewoon niet!" En een wat oudere deelnemer in een training beweerde glashard dat hij te oud was om nog iets nieuws te leren. Maar het ergste schrok ik van de uitspraak van een L&D'er tegen wie ik echt op kijk – of is het inmiddels 'keek' geworden? – over een medewerker: "Nee, dat past niet bij zijn leerstijl." Het effect van dit soort opmerkingen op mij bestaat maar uit twee smaken: of ik vlieg tegen het plafond van woede, of mijn hart lijkt in duizend kleine stukjes te breken van verdriet. Het geloven in deze mythes is namelijk schadelijk.

In dit artikel ga ik op onderzoek uit om de meest hardnekkige mythes te ontkrachten en voorzie ik je per mythe van QR-codes die nog meer onderzoek openen. Soms lijkt het immers alsof er een schaarste is aan goede bronnen waardoor mythes herhaald blijven worden. Of we zijn te goedgelovig.

Specifieke leerstijlen

Er is een wijdverbreide overtuiging dat ieder mens een individuele leerstijl heeft. Sommigen vertrouwen op visueel of auditief geheugen, terwijl anderen hun lees- en schrijfvaardigheid gebruiken om informatie te verwerven. Mensen geloven vaak dat ze tot een speciale leerstijl behoren en dat ze een unieke reeks memorisatietechnieken moeten toepassen om succesvol te leren. En dat als een docent of trainer geen rekening houdt met jouw stijl, je dus minder leert.

Onderzoeken hebben echter geen solide bewijs gevonden om deze theorie over leerstijlen te ondersteunen. Ik verwijs graag naar de studie van Pashler en collega's (2008) die overtuigd laat zien dat het onzin is. Het laat zien hoe het bestaan van leerstijlen niet wetenschappelijk bewezen kan worden. Onze cognitieve prestaties hangen er dus niet van af.

Als je dan toch je lerende tegemoet wil komen dan is het aan te bevelen om je inhoud en werkvormen aan te passen op de voorkeuren, rol en ervaring van je lerende. Dat zet wel significant meer zoden aan de dijk, omdat we nu eenmaal gewend zijn om op een bepaalde manier te leren. Let wel, dit zijn aanpassingen op de persoonlijke ervaringen en heeft niet zo veel met leerstijlen te maken. Zo wordt er in een universitaire setting anders geleerd dan in een fabriek.

Leestips

- Kirschner, P.A. (2017). [Stop propagating the learning styles myth](#). *Computers & Education*, 106, 166-171.
- Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., & Bjork, R. (2008). [Learning styles: Concepts and Evidence](#). *Psychological Science in the public Interest*, 9(3), 105-119.



Hersenplasticiteit en veroudering

Het klassieke beeld van hersenveroudering is dat het aantal zenuwcellen in de hersenschors tot de helft afneemt en dat de zenuwceluitlopers van de overgebleven zenuwcellen grotendeels wegvallen. Dit verval zou beginnen vanaf ongeveer het zestigste levensjaar. In de laatste decennia is met behulp van histologisch onderzoek echter aangetoond dat het aantal zenuwcellen in de menselijke hersenschors slechts in geringe mate afneemt en dat de zenuwceluitlopers grotendeels intact blijven. Ook recent imaging (hersenscan)onderzoek bevestigt deze constatering. De afname van de hersenstructuren blijkt bij normale veroudering veel minder dan aanvankelijk werd gedacht.

Het is dus onterecht dat de meeste mensen ervan uitgaan dat de hersencapaciteit op jonge leeftijd een piek bereikt en daarna geleidelijk afneemt. De wetenschappelijke studie van Burgmans (2009) bewijst dat

het menselijk brein door de plasticiteit van de hersenen net zo krachtig blijft als we ouder worden. Dit betekent dat ouderen nog steeds in staat zijn tot complexe probleemoplossing en effectieve informatieverwerking. Echter de omgeving (worden er nog regelmatig nieuwe dingen ondernomen, blijft iemand actief enzovoort) beïnvloedt wel de mate waarin hersenen plastisch blijven.

Natuurlijk zijn er enkele ongemakken bij een ouder wordend brein. Zo worstelen ouderen eerder met namen en de juiste woorden vinden, met multitasking en de aandacht lang vasthouden. Daarentegen kunnen oudere mensen net zo goed als jongeren nieuwe herinneringen vormen en nieuwe vaardigheden verwerven, de woordenschat uitbreiden en een nieuwe taal leren.

Kortom, ouderen hebben een groot leervermogen. Bovendien zijn er enkele gebieden waarin ze sterker zijn dan jongere mensen. Ouderen hebben bijvoorbeeld een rijkere woordenschat. Bovendien kunnen ze in tegenstelling tot jongere mensen, hun opgebouwde kennis toepassen in levensechte situaties en complexe problemen effectiever oplossen.

Leestips

- Burgmans, S., Boxtel, M.P. van, Vuurman, E.F., Smeets, F., Gronenschild, E.H., Uylings, H.B., & Jolles, J. (2009). [The prevalence of cortical gray matter atrophy may be overestimated in the healthy aging brain](#). *Neuropsychology*, 23(5), 541-50. doi: 10.1037/a0016161

- Pauwels, L., Chalavi, S., & Swinnen, S.P. (2018). [Aging and brain plasticity](#). *Aging (Albany NY)*, 10(8), 1789-1790. doi: 10.18632/aging.101514



Linker- en rechterbreindebat

De mythe dat mensen kunnen worden onderverdeeld in twee types – links- en rechtsbreiner – heerst nog steeds in de publieke opinie, ondanks het feit dat deze mythe al jaren geleden is ontkracht door neurowetenschappers. Het is verleidelijk om in deze mythe te geloven, omdat ze mensen zo gemakkelijk groepeeret. En wat simpel is daar houdt ons brein van.

We beginnen nog maar net ons eigen menselijk brein te doorgronden. Er worden nog steeds onbekende kenmerken en principes van de werking van het brein ontdekt. Duidelijk is echter dat er geen 'creatieve' rechter- noch een 'analytische' linkerhersen helft onderscheiden kan worden. En dat is de claim die veelvuldig wordt herhaald en aangehaald: mensen kunnen gekarakteriseerd worden naar hun dominante breinhelft. Volgens deze mythe kunnen technenuten niet ook nog uitblinken in creativiteit. Academisch onderzoek (Nielsen et al., 2013) heeft echter aangetoond dat onze hersenen geen verdeling creatieve en analytische delen kennen en dat het een het ander zeker niet uitsluit.

Hoe werkt ons brein dan wel? En waarom hanteren we deze verkeerde veronderstelling? In werkelijkheid vereisen sommige taken meer middelen van de ene helft, terwijl andere de functies van de andere nodig hebben. Wat we wel zeker weten is de plaats van een aantal taalgebieden in een hersenhelft; verder werken de hersenhelften vooral samen om problemen op te lossen.

Mensen die willen leren zijn erbij gebaat het excuus van 'right brainer' of 'left brainer' te laten varen. Met veerkracht en veel toewijding is iedereen in staat nieuwe kennis te memoreren en vaardigheden onder de knie te krijgen.

Leestip

- Nielsen, J.A., Zielinski, B.A., Ferguson, M.A., Lainhart, J.E., & Anderson, J.S. (2013). [An Evaluation of the Left-Brain vs. Right-Brain Hypothesis with Resting State Functional Connectivity Magnetic Resonance Imaging. PLoS ONE, 8\(8\). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0071275](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0071275)



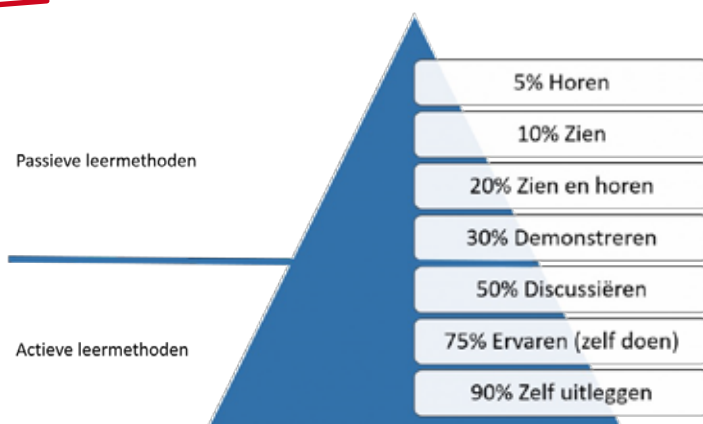
Leerpiramide

De Leerpiramide verschijnt zo vaak op sociale media! De claim die deze piramide, ook bekend als Dale's Cone, maakt is: mensen onthouden 10% van wat ze lezen en 90% van wat ze anderen leren. En dan nog van alles ertussenin. Deze theorie berust op valse conclusies, speculaties en een compleet gebrek aan bewijs. Laten we deze mythe dus vanaf zijn oorsprong ontkrachten.

Het begon allemaal in 1946 toen Edgar Dale, een specialist in audiovisueel leren, zijn theoretisch model creëerde: de Cone of Experience. Het model demonstreerde de kanalen voor informatieverstrekking en had niets te maken met kennisverwerving of -behoud. Het model van Dale was slechts een theoretisch kader en moest op verschillende manieren worden gebruikt, afhankelijk van de context en externe factoren.

Later werd deze zogenaamde kegel van ervaring verkeerd geïnterpreteerd en omgedoopt tot de Leerpiramide (Figuur 1). Hoewel Dale de aard van zijn model uitlegde en op mogelijke misvattingen wees, werd dit niet gehoord. Er is geen bewijs om de gemiddelde retentiepercentages op de piramide te ondersteunen.

Uit het onderzoek blijkt dat de retentiepercentages niet wetenschappelijk bewezen kunnen worden (Subramony et al., 2014). Veel aspecten die direct van invloed zijn op het ophalen van herinneringen zijn geëlimineerd. De variabelen die van invloed kunnen zijn betreffen de aard van het materiaal dat wordt teruggeroepen, het tijdsverschil tussen de studiesessie en het examen, de leeftijd van de lerenden,



Figuur 1. Leerpiramide: mate waarin leerstof zou bekijken

de basiskennis van de lerenden, en de aard van de tekst. Het heeft dus geen zin om te vertrouwen op de leerpiramide. Deze piramide is slechts het resultaat van een verkeerde interpretatie van het theoretische kader van Dale.

De beste manier om materiaal te bestuderen, is door de informatie van het passieve naar het actieve geheugen te verplaatsen. Met andere woorden, als je een boek leest (passieve ervaring) en vervolgens een quiz doet (actieve ervaring), doe je veel kennis op. Als je vertrouwt op de onbetrouwbare leerpiramide, zie je geen effect.

De beste manier om materiaal te bestuderen, is door de informatie van het passieve naar het actieve geheugen te verplaatsen.

Leestips

- Lalley, J.P., & Miller, R.H. (2007). [The Learning Pyramid: Does it Point Teachers in the right Direction?](#) *Education*, 128(1), 64-79.
- Subramony, D., Molenda, M., Betrus, A., & Thalheimer, W. (2014). The Mythical Retention Chart and the Corruption of Dale's Cone of Experience. *Educational Technology* 54(6), 6-16.



10.000-uurregel

Het duurt ongeveer drie dagen om de maan te bereiken, negen maanden om een baby te dragen en 10.000 uur om een expert op een bepaald gebied te worden, toch? Niet helemaal. Voorbeelden waar Ericson en Gladwell (2009) op vertrouwden bij het maken van de 10.000-uurregel betroffen de Beatles die ongeveer 10.000 uur speelden voor ze een bekende band werden, Bill Gates die vertelde 10.000 uur te hebben gewerkt aan het leren van programmeren voordat hij Microsoft begon, en de beste violistudent in Berlijn die aangaf 10.000 uur te hebben geoefend om goed te worden.

Het getal 10.000 is natuurlijk pakkend, maar volkomen willekeurig en er is geen substantieel bewijs om te bewijzen dat dit aantal op wetenschappelijk onderzoek is gebaseerd. Ten tweede begreep Gladwell verkeerd dat in het geval van de muziekacademie 10.000 uur slechts een gemiddelde was. Sterker nog, de helft van de beste studenten steekt er minder tijd in.

Het staat vast dat oefening essentieel is voor meesterschap, maar wat als we geen concertpianist willen worden? Wat weten we over oefening, en hoe een vak te beheersen? Een paar dingen die we zeker weten zijn dat niet al het leren of oefenen even nuttig is. Bovendien begint niet iedereen op hetzelfde niveau.

Als je beter zou willen worden in het schieten met pijl en boog: zou het dan beter zijn om drie uur in je eentje te experimenteren of om drie uur te oefenen met een expert, die je tips geeft over vorm en techniek? Het antwoord ligt voor de hand. En dit is de eerste en de belangrijkste tekortkoming van de 10.000-uursregel: het richt zich op de hoeveelheid tijd die wordt geoefend, niet op de kwaliteit van de oefening. Niet alle oefeningen zijn even nuttig.

Kwaliteit van oefenen is belangrijk. De eenvoudige herhaling zal niet veel waarde toevoegen aan de oefening. Om beter te worden, moet een deelnemer de activiteiten uitvoeren die door experts worden aanbevolen om een bepaalde reeks vaardigheden te ontwikkelen. Baart oefening inderdaad kunst? Ja, maar het is niet het enige onderdeel van succes. Over het algemeen kun je niet voorspellen hoeveel uren, dagen of jaren je nodig hebt om een expert te worden; of dat je er überhaupt een wordt.

Toch kun je bewust oefenen met kwaliteit. Neem het voorbeeld van de cognitieve psychologen Fernand Gobet en Guillermo Campitelli (2011). Ze deden onderzoek naar schaakmeesters. Ze ontdekten dat er enorme verschillen waren in het aantal uren dat schakers nodig hadden om een bepaald vaardigheidsniveau te bereiken. Het aantal uren om de masterstatus te bereiken varieerde van 728 uur tot 16.120, wat betekent dat sommige spelers 22 maal meer oefenuren nodig hadden dan anderen om hetzelfde vaardigheidsniveau te bereiken. De 10.000-uurregel is dus een mythe. Laten we het de 728-tot-16120-uurregel noemen.

De 10.000-uurregel is dus een mythe. Laten we het de 728-tot-16120-uurregel noemen.

Leestip

- Guillermo Campitelli, G., & Gobet, F. (2011). Deliberate Practice: Necessary But Not Sufficient. *Current Directions in Psychological Science*, 20(5), 280-285.
doi:10.1177/0963721411421922



Referentie

- Malcolm, G. (2009). *Uitblinkers: Waarom sommige mensen succes hebben en andere niet*. Amsterdam: Business contact.

Conclusie

Er heersen veel mythes in ons vak, zoals die over leerstijlen, veroudering, de 10.000-uurregel, de Leerpiramide en de mythe van de linker- en rechterhersenhelft. Laten we met elkaar afspreken dat we op onderzoek blijven gaan en niet zomaar ergens intrappen. Of ons verschuilen achter een gebrek aan bronnen. Juist wij als gemeenschap van leerprofessionals horen bij de les te blijven. ♦



Jeanne Bakker analyseert en ontwerpt trainings- en opleidingsprogramma's zoals haar verschijning is: robuust en scherp. Soms moet je heilig huisjes omver trappen, om beter te worden. Bakker bestudeerde verschillende disciplines waaronder psychologie en opleidingskunde. Inmiddels heeft ze meerdere boeken uitgebracht waaronder de bestseller *Omgaan met Draken*. Zij is een energieke trainer die impactvolle programma's ontwerpt en trainers of deelnemers traint. Eenmaal verbonden met een organisatie, is zij bloedfanatiek om hen te steunen hun gewenste resultaat te behalen. www.brainbakery.com

*Praktijkoplossingen van creatieve HRD-
vakgenoten in de strijd tegen schaarste*

Hoe doen zij het?

Met de huidige maatschappelijke en economische omstandigheden ervaren veel organisaties schaarste. Creatieve vakgenoten bedenken passende oplossingen voor de eigen organisatie. Hoe ondersteunen zij hun organisaties in de omgang met schaarste aan talent, schaarste aan bezetting en schaarste aan investeringsmogelijkheden? *TvOO* vroeg Paul Raaijmakers van Amarant, Charlotte Simons van Randstad Groep en Erik-Jan Ginjaar van Postillion Hotels naar hun oplossingen. Zij nemen ons mee in hun uitdagingen en best practices.



Het beste antwoord op schaarste is een lerende organisatie voor iedereen

Auteur: **Paul Raaijmakers**

Schaarste is de grootste vijand in de zorg. Niet alleen schaarste van middelen en financiering, maar vooral schaarste in personeelscapaciteit. Het is een probleem van demografische aard, en is daarmee enorm lastig op te lossen. Schaarste van personeel in de zorg zal pas in 2050 verholpen zijn, is de verwachting. Jij en ik zullen er dus de komende decennia last van krijgen als we zorg nodig hebben; nu of als we ouder zijn. Het is een probleem dat alle mensen nu raakt of zal raken. Het is ook een probleem dat we al aan zagen komen. Ik sta niet stil bij de vraag waarom we dit dan niet hebben kunnen voorkomen – dat bewaren we voor een andere keer. We kunnen wel leren van het verleden.

Wanneer we naar de ouderen- of gehandicaptenzorg kijken toen er nog geen goed zorgsysteem was, lag de zorg van een gehandicapt kind of een ouder op leeftijd vooral bij de familie. Natuurlijk is dat geen waterdicht systeem. Maar 'de zorg' kwam toentertijd alleen in beeld voor de meest zorgbehoevenden. In veel landen gebeurt dat overigens nog steeds op deze manier. Nederland heeft een enorm goede gezondheidszorg, maar heeft hiermee ook veel verantwoordelijkheden op zich genomen, die op sommige vlakken ook bij de familie zouden kunnen liggen. Nu we een gebrek aan personeel en op termijn ook aan financiële middelen hebben, knelt het.

Binnen Amarant hebben we daarom onze visie op leren, ontwikkelen en innoveren vernieuwd. Centraal staat dat we het netwerk rondom de cliënt willen versterken. Hiermee hebben we dus onze 'verantwoordelijkheid als L&D' verruimd van alleen de medewerker sterker maken door te investeren in zijn kennis, ontwikkeling en creativiteit, naar de cliënt en het netwerk rondom de cliënt. Dat is een wezenlijk andere visie op HRD dan gebruikelijk, maar iets wat in mijn optiek cruciaal is in de huidige en toekomstige zorgsector.

*Centraal staat dat
we het netwerk rondom de
cliënt willen versterken.*

We zien door deze andere manier van werken gebaseerd op ons programma *Samen Anders Doen*, dat er meer capaciteit voor onze zorg beschikbaar komt naast de reguliere zorgmedewerker. We bieden bijvoorbeeld cliënten de mogelijkheid op diplomerende trajecten om zo zelf werk te verrichten binnen Amarant. Begin volgend jaar zullen de eerste diploma's aan een groep cliënten worden uitgedeeld voor onze nieuwe interne opleiding tot assistent logistiek en hebben we ons

als doel gesteld om in 2023 een 100-tal cliënten een certificerend opleidingstraject te laten doorlopen, om binnen en buiten Amarant werkzaamheden op te kunnen pakken. Daarnaast bieden we de familie van de cliënt scholing om hen te helpen bij de zorg van hun kind, maar ons ook weer te helpen bij de zorg voor andere cliënten. We zien veel enthousiasme bij cliënten en verwanten over de groeiende mogelijkheden in scholing die we hen bieden. Daarbij pakken we de zorg steeds meer samen op.

Een andere belangrijke weg die we als Amarant zijn ingeslagen is die van het flexibele werken en opleiden. Het is een complexe puzzel, maar om meer mensen voor de zorg te kunnen interesseren, zullen we anders moeten kijken naar hoe we het werk inrichten. De klassieke beroepen van bijvoorbeeld verpleegkundige, verzorgende en begeleider, leveren simpelweg te weinig afgestudeerden op om de zorg te

kunnen blijven leveren in de toekomst. Binnen Amarant zijn we daarom gestart met het ontwikkelen van nieuwe functies en bijbehorende leerpaden/opleidingen. Onze ambitie is namelijk dat iedereen met interesse in de zorg, bij ons kan starten in een (maatwerk) opleiding en (deel)werk kan doen dat bij hem past. Momenteel bieden we in lijn met deze visie flexibele maatwerk zij-instroomwerk/leertrajecten op mbo-niveau 2, 3 en 4, en zullen we op korte termijn ook op hbo-niveau dit soort trajecten gaan aanbieden. Binnenkort start al de tiende zij-instroomgroep met gemotiveerde studenten die een passie hebben voor de zorg. Het mooie van deze trajecten is dat de uitstroom zeer laag is. Deelnemers voelen zich gezien in wie ze zijn en wat ze kunnen. Zo zijn we een lerende organisatie voor iedereen: medewerkers, cliënten, verwanten en studenten. En maken we zo samen onszelf en de zorg sterker.



Paul Raaijmakers is in verschillende sectoren (zowel in publieke als private organisaties) werkzaam geweest, altijd in het domein leren/ontwikkelen/innoveren. Momenteel is hij voor dit domein verantwoordelijk bij Amarant. Hij gelooft in de kracht van inclusiviteit in het leren en innoveren.

Antwoord op een bewegende arbeidsmarkt

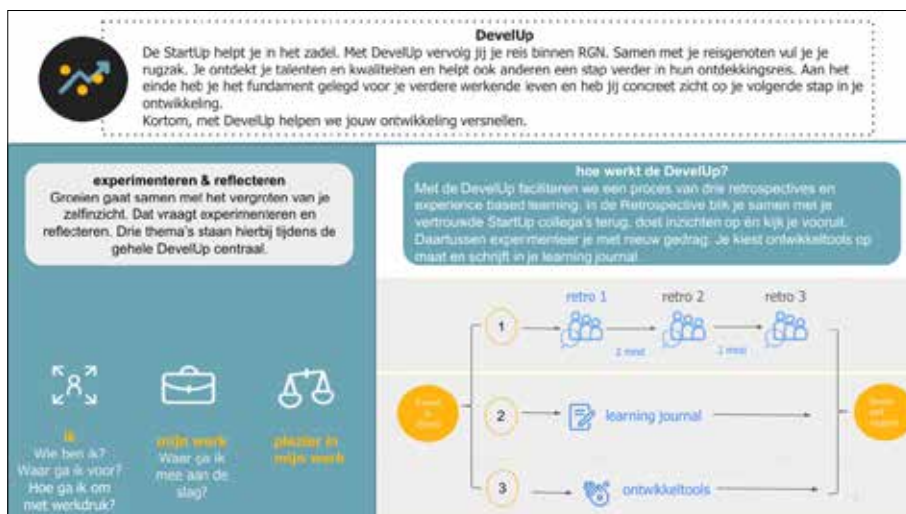
Auteur: **Charlotte Simons**

Midden in de coronacrisis bogen wij ons reeds over de risico's voor het verlies van talent na de crisis. Veel van onze collega's kozen tijdens corona voor zekerheid en baanbehoud. Het was al ingewikkeld genoeg om überhaupt te blijven functioneren met zoveel onzekerheid, verdriet, verlies, ziekte en thuisonderwijs. We konden voorspellen dat er een moment zou komen waarop het ineens weer aantrekkelijk zou worden om te bewegen op de arbeidsmarkt. Dat moment ervaren we nu denk ik overal. Nog nooit eerder was de schaarste van talent zo groot als het afgelopen jaar. De werkloosheid is erg laag, en tegelijk is de beweging enorm. Ook voor Randstad Groep Nederland is retentie enorm belangrijk.

Wij werken met een vrij jonge doelgroep die vaak net klaar is met studeren. In coronatijd

hebben we twee jaar lang thuis gewerkt. Alle medewerkers bij RGN volgden een online onboardingsprogramma: de start-up. De start-up helpt je in het zadel. We hebben onze leeroplossingen digitaal aangeboden en zijn er als organisatie trots op hoe snel en hoe goed we dat hebben gedaan. Echter, tegelijk hebben we ook nieuwe uitdagingen gecreëerd. De binding van nieuwe medewerkers ging niet als 'vroeger'. Reden voor vertrek bleken vooral de werklust en de behoefte aan meer ontwikkeling. Mensen voelden veel minder verbinding met Randstad. Dat was zorgelijk.

We hebben daarom de directie geadviseerd om alle medewerkers die online gestart zijn opnieuw en versneld te connecten met het *DevelUp programma* (Figuur 1), het vervolg op je reis naar je beste zelf.



Figuur 1. DevelUp programma Randstad Groep Nederland

Inmiddels zijn 38 groepen met meer dan 600 collega's gezamenlijk gaan werken aan hun persoonlijke ontwikkeling; begeleid door ervaren interne collega's. Ze ontmoeten elkaar in ons 'eigen' opleidingshuis Frits op de Veluwe. Ook een bezoek aan het hoofdkantoor maakt deel uit van dit traject. In verschillende retro's werken ze aan hun eigen manier van regie voeren op hun loopbaan. Nadenken over 'hoe word je je beste zelf op je werk?', drijfveren, stressmanagement, contact met je leidinggevende, werk-privébalans, zingeving en wendbaarheid (learning agility). Tussen de retromomenten krijgen ze de vraag om zelf te werken (met buddy's) aan eigen experimenten om hun eigen werkplezier te verbeteren.

Inmiddels zien we uit metingen dat het werkplezier van deze 600 collega's is vergroot en willen ook de stafafdelingen meedoen in het *DevelUp programma*. We horen vanuit alle kanten dat mensen naar aanleiding van dit programma zelf regie hebben genomen om zaken te veranderen. Dat kan zitten in betere gesprekken met hun leidinggevende, een betere werk-privébalans, wisseling in taken, solliciteren naar een andere interne plek enzovoort. Wat we hoopten te bereiken leek bij de pilotgroepen te zijn geslaagd. Maar liefst 92% van de deelnemers van DevelUp was nog in dienst na afronding van deze periode (van meer dan een half jaar), tegenover 66% van de normgroep. Persoonlijk leiderschap en het gevoel dat je invloed kan nemen in je eigen ontwikkeling is belangrijker dan ooit.



Na een carrière in de commerciële organisatie, maakte **Charlotte Simons** in 2014 de overstap naar HR. Zij gelooft dat als individuen groeien, organisaties groeien. Ze neemt nooit genoegen met de status quo en daagt zichzelf en anderen continu uit om het morgen beter en leuker te doen dan vandaag. Ze koppelt haar achtergrond vanuit communicatiewetenschap aan een brede ervaring vanuit de commercie en een frisse blik vanuit HR. Charlotte Simons was verantwoordelijk voor Talent & Learning binnen Randstad Groep Nederland. Vanaf 1 februari is ze werkzaam als directeur Academie van 's Heeren Loo.

Elke week je loon

Auteur: **Ria van Dinteren**, hoofdredacteur van *Tv00*.

"We waren rijkelijk laat met het plaatsen van vacatures na corona, omdat we nieuwe reorganisaties vanwege een lockdown wilden voorkomen. Sinds januari trekken we weer nieuwe mensen aan. We merken dat er in onze branche op dit moment soms enorme salarissen worden geboden. Daar geloven wij niet in: mensen die uitsluitend komen voor het geld, zijn straks ook weer als eerste verdwenen. Wij zoeken mensen die passen bij onze waarden en boodschap, en focussen daarom op de arbeidsvoorwaarden: wat zoekt een jongere tussen de 20-28 jaar oud in een werkgever en hoe passen onze arbeidsvoorwaarden daar dan bij?"

"We hebben de hotelschool in Maastricht gevraagd dit te onderzoeken en ons aanbod te vergelijken met de behoeftes van deze doelgroep. Uit dat onderzoek kwam naar voren dat we best een oubollig imago hebben; dat geldt voor meer ondernemingen in de horeca. Voorzieningen en arbeidsvoorwaarden die bij Google goed werken, snijden bij ons geen hout. Dan doel ik bijvoorbeeld op zelfregie als het gaat over de roosters: er moeten altijd wel mensen in het hotel zijn, we kunnen niet met zijn allen besluiten om een weekend vrij te nemen."

Maar wat dan wel?

"Uit het onderzoek zijn eigenlijk twee simpele oplossingen naar voren gekomen, die voor ons prima werken. We betalen geen extra salaris uit, maar hebben het uurtarief van medewerkers met € 2,50 verhoogd. Deze verhoging dragen we af aan DUO om de studieschuld van medewerkers

af te lossen. Zelf zal een medewerker een dergelijke stap niet snel zetten. Daarom hebben wij zelf met DUO contact gezocht en een regeling getroffen. Op de salarisstroken staat nu keurig het salaris van de medewerker, het bedrag dat hij netto krijgt en het bedrag wat DUO krijgt. Zo werkt hij dus elke maand aan de aflossing van zijn schuld."

"Ten tweede bleken jongeren liever wekelijks dan maandelijks hun salaris te ontvangen. Als ze elke week voor het weekend het salaris krijgen dan kunnen ze in het weekend op stap. Een groot bedrag aan het einde van de maand werkt minder goed. Boter bij de vis werkt beter."

"Met deze relatief eenvoudige aanpassingen is ons personeel dus geholpen, maar daar blijft het wat ons betreft niet bij. Om een en ander duurzaam te maken, investeren we ook in opleidingen en mentale gezondheid. Zo zijn we een samenwerking aangegaan met Open Up. Deze organisatie biedt laagdrempelig toegang tot (online) psychologische hulp. Sinds dit jaar bieden we niet alleen onze medewerkers, maar ook hun vrienden en familie toegang tot deze ondersteuning. En dat werkt!"

"We gaan steeds meer toe naar persoonlijk werkende afspraken die te combineren zijn met de privésituaties van medewerkers. We investeren in AI en robotisering van systemen waar dat kan, zodat we nog wel steeds die gastvriendelijke persoonlijke aanpak kunnen garanderen. En uiteindelijk

geloof ik dat ons personeel moet kiezen voor de waarden waar wij als organisatie voor staan en dat doen ze gelukkig nog steeds, ook in tijden van schaarste.”

Schaarste vraagt maatwerk

Zowel Paul Raaijmakers als Charlotte Simons en Erik-Jan Ginjaard hebben met hun team gezocht naar een spits maatwerk antwoord op hun eigen problematiek. Paul besloot met zijn team vanuit de brede toenemende zorguitdaging hun ‘doelgroep’

niet meer als cliënt of ouder te zien, maar als ‘support medewerker’ en zo schaarse capaciteit aan te vullen. Win-win voor organisatie en cliënt.

Charlotte zag een gebrek aan verbinding en werkte in deze ‘mensen dienstverlening’ juist aan verbinding tussen mensen. Erik-Jan koos voor pragmatische en duurzame aanpassingen om het verschil te maken voor zijn personeel. Schaarste vraagt zoals altijd in dit vak om een scherpe analyse en bijpassende, creatieve oplossing. ♦



Gepassioneerde hotellier **Erik-Jan Ginjaard** is algemeen directeur van Postillion Hotels.
www.postillionhotels.com

COLUMN



Auteur: **Karin de Galan**

Karin de Galan werkt al ruim 30 jaar als trainer en is oprichter van de School voor Training. Samen met haar partner, Peter Baggen, werkt ze momenteel aan een boek waarin ze meer dan dertig evidence-based interventies voor trainers beschrijft.

www.schoolvoortraining.nl

Klooien

Ik loop te klooien. Zojuist heb ik de eerste ochtend van mijn training gegeven en morgen heb ik de tweede. Ik wil wat bijschaven aan het programma, maar dat lukt niet. Ik verzin oefeningen en gooi ze weg. Niks is goed genoeg, de flow zit er niet in.

Wat ook niet helpt, is dat ik de deelnemers aan het eind van de eerste ochtend gevraagd heb wat ze ervan vonden. Ze waren enthousiast: praktisch, goede handvatten, lekker actief, fijne sfeer, al eerder online een training gevolgd, maar deze is echt goed. Ik vind dat fijn, maar ik word er ook onzeker van. Als de eerste ochtend zo goed is, gaat de tweede vast tegenvallen. Ik moet het niveau wel vasthouden! En ja, ik ben daarvoor in therapie geweest, maar soms steken perfectionisme en faalangst toch de kop op. ☺

's Avonds werk ik eindelijk mijn draaiboek uit. Het is 'glijbaan/trap-proof'. Toch ben ik niet tevreden. Het voelt te krap, te gehaast, te weinig zekerheid dat ze het gaan kunnen in de laatste oefening.

De volgende ochtend werk ik van half zeven tot kwart over zeven eerst aan ons boek over de wetenschap van het trainen. Daarna heb ik nog tijd om naar mijn programma te kijken. Ik werk een onderzoek uit dat vergelijkt of deelnemers zelfstandig kunnen oefenen of meer resultaat boeken met de trainer erbij en kom tot de volgende conclusie: "Deelnemers kunnen prima met elkaar oefenen; ze leren veel van afwisselend kijken en zelf oefenen en hebben daar lang niet altijd een trainer bij nodig. Zorg wel voor een goede opbouw: eerst fase 1 goed doorlopen met voldoende voorbeelden, duidelijke leerpunten en de vertaling van die leerpunten naar hun eigen beelden en taal. Daarna kunnen de deelnemers aan de slag in kleine groepjes."

Pats, ik heb de feedback op mijn draaiboek! Want in mijn stress om de tweede ochtend heel actief, dynamisch en praktisch te laten worden, heb ik er te snel oefeningen in tweetallen ingegooid. En te weinig voorbeelden vooraf. En dat is een recept voor falen. Dat weet ik uit eerdere trainingen: bij te snel werken in subgroepen kunnen de deelnemers elkaar nog geen goede feedback geven.

Ik ga ontbijten en daarna werk ik in vijf minuten een nieuw draaiboekje uit. Het wordt nu lekker strak.

De tweede ochtend train ik heerlijk. Tijdens de laatste oefening, waarin de deelnemers alle vaardigheden integreren, ga ik de groepjes langs en hoef ik nauwelijks te helpen. De oefenaar doet het al best goed en waar het nog niet lukt geven de observanten goede verbeterfeedback waardoor de oefenaar het beter gaat doen.

En dit is de reden waarom ik schrijf aan een boek over de wetenschap van het trainen. Omdat het me nog zoveel extra handvatten geeft. Handvatten waarmee ik mijn eigen methode nog extra kan finetunen. Handvatten die helpen als ik keuzestress heb – zeker als die extra gevoed wordt door de gedachte dat ik het heel goed moet doen. Hoe meer ik klooi, hoe fijner ik schrijf. Dus ik blijf lekker klooiën. ♦





Snoepwinkel

Auteur: **Dominique de Leeuw**

Wat ik van de schaarste op de arbeidsmarkt merk? De arbeidsmarkt is een snoepwinkel voor pas afgestudeerden. Ik krijg via LinkedIn wel vier tot zes aanbiedingen per dag. Je kunt veel eisen en banen uitzoeken. Dat is fijn als beginner. Ik hoef me geen zorgen te maken dat ik aan een baan kom. Het is echt een luxe positie, dat besef ik me goed en geeft ook veel zelfvertrouwen.

Aan de andere kant krijg ik soms het gevoel een nummertje te zijn. Aanbiedingen die ik krijg zijn vaak heel standaard. Ik scroll erdoorheen, maar lees lang niet alles. Ik merk dat het niet zo persoonlijk meer is. Het

is echt massaproductie voor werkgevers en recruiters. Laatst was ik toevallig heel kort in gesprek met iemand voor heel iets anders, maar binnen een uur kreeg ik al een uitnodiging voor een baan. Dan vraag ik me wel af: hoe goed ken je me nu? En als ik me dan verplaats in een werkgever vraag ik me af: ga je nou voor kwantiteit of wil je ook mensen binnenhalen die goed passen bij je organisatie en met wie je een langdurige relatie aan wil gaan?

Ik merk om me heen dat er een verschil is tussen corporate bedrijven en bijvoorbeeld kleinere scale-ups. Scale-ups lijken de



focus te leggen op talentontwikkeling en doorgroeimogelijkheden; meer aandacht dus voor groei van de medewerker. Dat moet ook wel, want zij willen groeien en kijken dus naar de toekomst. Deze jonge scale-ups moeten het niet hebben van hun bekendheid en status in de arbeidsmarkt, zoals corporate bedrijven die in de loop der tijd hebben vergaard.

Dat spreekt me aan. Salaris en status komen voor mij namelijk niet op de allereerste plaats. Ja natuurlijk, het is belangrijk en een goed salaris is fijn. Zeker in deze markt kijk ik daar wel naar. Hoe zeggen ze dat ook alweer? Je werkt om te leven, je leeft niet om te werken. Maar voor mij is nog belangrijker dat ik in een jong team zit. Dat er veel sociale activiteiten zijn en dat het dynamisch is. Dat er doorgroeimogelijkheden zijn en ik mezelf kan ontwikkelen. Werken is ook leven, hè! ♦



Dominique de Leeuw is in juli 2022 afgestudeerd als HRM'er aan de Hogeschool van Amsterdam en is nu werkzaam als HR manager bij Etage 0.

VERENIGINGSNIEUWS



Op woensdagavond 14 december jl. (2022)

was de feestelijke uitreiking van de Develhub Awards. De spetterende gala-avond vond dit jaar plaats op een zeer unieke locatie; rondvaartboot De Ameland in Rotterdam!

Met ruim 100 L&D professionals in gala gewaad was het weer een waar netwerk feest. Met 4 awards die we konden verdelen, een spetterende host, een muzikale ondersteuning en een geweldige borrel. Ons netwerk stemt voorafgaand aan de awards op.



En de winnaars zijn:

De **L&D Talent Award** ging dit jaar naar Jorik Algera (Tele'Train). De jury vertelde dat Jorik van trainee naar talent is gegroeid, hij streeft naar continue verbetering is geliefd door opdrachtgevers, avontuurlijk en nog veel meer.

De **L&D Professional Award** ging dit jaar naar Nina te Riele (Hogeschool Arnhem en Nijmegen). Hoe tof is het als je studenten op jou stemmen zonder dat je daar punten voor krijgt! De jury beschreef Nina als enthousiast, innovatief, energiek en betrouwbaar. Een sterke doorzettende vrouw!

De **Leerorganisatie Award** ging dit jaar naar de IND Academie. Ze zijn pas in juli 2021 opgericht en nu al een award! De jury roemde de flexibele jaarplanning, de roadshows, de eigentijdse leerinterventies en faculteitsraden.

Dit jaar was er een vierde award, de **Thought Leader Award** ging voor het eerst in de geschiedenis van Develhub naar Jeanne Bakker! De jury benoemde Jeanne als vakmens, onderscheidend, inspirerend, energiek én met een global focus.

De avond sloten we af met een netwerkborrel!



Develhub is een beroepsvereniging en 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'*

Wil je lid worden van ons netwerk? Meld je aan!
(QR code)



De feiten op een rij:

- 200 nominatie formulieren ingevuld door ons netwerk in de afgelopen maand.
- 16 formulieren last minute in het afgelopen weekend.
- De jury: Puck, Lisette, Ilona, Laura, Jackelien, Sandra en Dick maken deze week een shortlist van 3 genomineerden per categorie.
- 4 winnaars bekend gemaakt voor de categorieën:

L&D Talent Award - L&D Professional Award
- Leerorganisatie Award en Thought Leader Award.



Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
ISSN 2211-4513

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

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

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

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

Hoofredactie

Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie

Robert Dollevoet, Jumbo
Naomi van der Graaff, Buro Heron
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Berenschot
Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
Joyce Marjijnissen, Zelfstandig ondernemer
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden
Sergio Panday, Roots Inspire
Jan Arnoud Ruiter, Rabobank
Jurgen Visser, Hogeschool van Amsterdam
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
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Corline van Reenen, KPMG
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Wouter Willems, Rabobank
Sofie Willox, So We Grow

Vormgeving

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

Marketing

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

Administratie

Papieren abonnement
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

TvOO 2023-2 draagt

PUNT als thema

en verschijnt in mei 2023

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

www.tvoo.nl

en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

Yvonne van Pol
T. 0475-600944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Verschijningsdata

Jaargang 13
TvOO 2023-2: juni
TvOO 2023-3: september
TvOO 2023-4: november

Jaargang 14

TvOO 2024-1: maart

Aanleveren kopij

Jaargang 13
TvOO 2023-2: 1 maart 2023
TvOO 2023-3: 1 juni 2023
TvOO 2023-4: 1 september 2023

Jaargang 14

TvOO 2024-1: 1 november 2023

Auteursinstructie

www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

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

Develhub

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

Nobtra

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



Dé learning community voor

Coaches
Supervisors
Organisatiebegeleiders

WWW.LVSC.EU



Het cliëntvolgsysteem dat jouw werk echt gemakkelijker maakt



Stimuleert zelfregie bij cliënten



AVG-proof en ISO gecertificeerd



Gebruiksvriendelijk voor iedereen



Flexibel in te richten en sluit aan bij jouw werkwijze



Minder tijd kwijt aan administratie



Koppelingen met bestaande systemen

Vraag een gratis demo aan



"Rapasso is ons alles-in-één systeem voor onze dienstverlening. We hebben nog maar één plek waarin wij alle informatie van onze cliënten en opdrachtgevers beheren."