

eBook

Werkplekieren 70-20-10

next.»
learning

Een korte opsomming:

1. Vlog St. Anna Zorggroep - Paul Raaijmakers & Gerjan Willems
2. Ervaringen uit de NS-praktijk - Evelyn van Asselt
3. "Its the context, stupid!" - Academy Builders
4. Moving Training into the Workflow isn't "Workflow Learning" - Bob Mosher
5. "702010. Naar 100% performance" (boekbespreking) - Wilfred Rubens
6. 'Leren' kun je niet uitbesteden aan de afdeling opleiden - Anja Schouten (Zorgbalans)
7. Hoe een meubeldesigner winst boekt met performance support - Herman Miller
8. 6 Manieren voor succesvoller leren op de werkplek - Margriet Sitskoorn
9. Next Learning 2018

Vlog St. Anna Zorggroep - Paul Raaijmakers & Gerjan Willems

Door: Paul Raaijmakers - St. Anna Zorggroep + Gerjan Willems - MUMC Academie

In deze vlog laten Paul Raaijmakers (St. Anna Zorggroep) en Gerjan Willems (MUMC Academie) een praktijkvoorbeeld van werkpleklers zien bij het St. Anna Ziekenhuis. De MUMC Academie heeft een vorm hiervan ontwikkeld waarbij assessments op de werkvloer in "real live" situaties (inclusief patienten) leiden tot zowel een inventarisatie als reflectie op kennis- en vaardigheden. In het filmpje deelt binnen dit kader onder meer een verpleegkundige haar ervaringen met deze vorm van werkpleklers, zowel als assessor als verpleegkundige.



Ervaringen uit de NS-praktijk - Evelyn van Asselt

Door: Evelyn van Asselt, Human Performance Consultant NS



NS staat voor de uitdaging om de dienstverlening voortdurend te verbeteren. Daarom wordt er onder meer nieuw materieel aangeschaft en ingezet, gaan we naar 'spoorboekloos' rijden, krijg je in onze moderne OV-service winkels veel meer dan alleen een vervoerbewijs en communiceren we met klanten nu ook via social media.

Capaciteit(en)

Dat trekt een sterke wissel op de capaciteit en capaciteiten van medewerkers. Waar we voorheen wellicht al tevreden waren met een bemande informatiebalie op het station (ik doe het goed want ik ben aanwezig), nu willen we dat 80% van onze reizigers ons met een 7 of hoger waardeert voor aanspreekbaarheid en hulpvaardigheid. En nu ons nieuwe materieel softwarematig wordt aangestuurd vragen we van onze machinisten om problemen onderweg in telefonisch overleg met collega's van treintechniek op te lossen, want zelf sleutelen is er niet meer bij.

Deze voorbeelden laten zien dat communicatieve vaardigheden voor deze collega's veel belangrijker zijn geworden.

Daarnaast staat NS elke dag voor een grote logistieke puzzel om de diensten weer bemenst te krijgen: we moeten het meer en beter doen, maar wel met dezelfde capaciteit (en soms met minder). Dus veel onttrekking om aan die kwaliteitsverbetering te werken is er niet.

Het nieuwe leren – service stations

Aangestoken door 70:20:10 is NS nu ook op zoek naar nieuwe wegen om te leren. Een mooi voorbeeld komt van Service Stations: het landelijk opererende bedrijfs onderdeel van medewerkers op de 'wal': in de stationshal, bij de kaartautomaten, bij de poortjes, op de perrons en in de infobalies en OV-service winkels.

In het klantoordeel van reizigers spelen aanspreekbaarheid, vriendelijkheid en hulpvaardigheid van NS-personeel een belangrijke rol. NS wil dat graag nog beter doen, maar hoe krijg je dat voor elkaar? Het gaat immers bij het veranderen van gedrag eerst om een gevoel van urgentie (het is nodig) en om motivatie (we willen). En om welk gedrag gaat het eigenlijk precies? We staan toch alle klanten die een vraag stellen al vriendelijk te woord?

Het MT van Service Stations heeft een drietal teams uitgedaagd om te gaan experimenteren. Onderzoek eens:

met welk gedrag we klanten kunnen verrassen wat we kunnen doen om meer zichtbaar te zijn ga klanten eens vragen waar ze behoefte aan hebben

De medewerkers van deze teams zijn, samen met en gefaciliteerd door hun teammanagers, met deze vragen aan de slag gegaan en kwamen tot verrassende inzichten. Eén van de teams ontdekte (onder leiding van een trainer óp het station) dat het om klanten te verrassen, niet genoeg is om vragen vriendelijk te beantwoorden (reactief) maar dat je veel meer bereikt als je ook pro-actief op klanten afstapt: 'zomaar' een praatje maken of een compliment geven levert bijna altijd een glimlach op.

En de teams ontdekten op basis van data van 'het hoofdkantoor' waar en wanneer ze het meest zichtbaar en dus aanspreekbaar zijn. Ze hingen posters met hun foto's op waarop ze zich voorstelden als 'uw gastheer/ gastvrouw' en gingen actief aan de slag

om ideeën van klanten te gebruiken en ergernissen op te lossen. Dat leverde bij elk team zowel een hoger klantoordeel op, als meer werkplezier bij de betrokken medewerkers. Die teams gaan nu bij elkaar op bezoek om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren en ontvangen andere teams die nieuwsgierig (en jaloers) zijn geworden. Ook hebben ze een videocompilatie gemaakt waarin ze hun ervaringen zelf vertellen en deze video gaat rond in het land.

Door deze successen geïnspireerd, vroeg het MT zich af hoe ze deze beweging nog verder kunnen versterken en de teams hierin kunnen ondersteunen. Daarom zijn ze een middag met een team van servicemedewerkers op een station aan de slag gegaan: om zelf te ervaren en te leren wat er nodig is om optimaal aanspreekbaar, vriendelijk en hulpvaardig te kunnen zijn. Uiteraard was het team trots dat zij hun MT daarin mochten begeleiden.

Een nieuwe kijk op werken en leren

Bij NS zijn mede naar aanleiding van dit voorbeeld veel nieuwe ideeën ontstaan om invulling te geven aan 'leren'. Het idee van een training is vervangen door een leertraject.

En we zien leren als veranderen en veranderen als leren. Inmiddels combineren we deze inzichten. Daarin wordt ook duidelijk dat leidinggevenden en collega's een cruciale rol spelen bij leren en veranderen: door medewerkers te betrekken, samen te mogen experimenteren, kritisch te zijn naar jezelf en naar elkaar, aan te moedigen, etc. wordt leren een continu proces dat zich vooral afspeelt tijdens het werk.

We zijn er nog lang niet, maar er is veel energie om op deze ingeslagen leerroute verder te gaan!

"It's the context, stupid!" - Academy Builders

Door: Marjolein van Altena, René Rol en Teresa Spoelstra-Boons

Krijg je organisatie in de leerstand met de 10 E aanpak.

Met de tekst 'It's the economy, stupid!' gaf Bill Clinton aan dat je het in verkiezingstijd over van alles kunt hebben maar het belang van kiezers is dat zij aan hun portemonnee merken dat het beter gaat. Vrij naar Clinton zeggen wij 'It's the context, stupid!'. Helaas wordt er nog steeds te veel geld aan opleidingsbudget verspild omdat de leerervaringen niet ondersteund worden door de omgeving. Vanuit dit inzicht is de 10-E aanpak ontstaan. Dit model biedt HR- en L&D- professionals een praktisch middel bij het ontwerpen en evalueren van leertoepassingen om te zorgen dat organisaties echt in de leerstand komen.

De 10 E aanpak

Met behulp van de 10 E-aanpak breng je op systematische wijze 10 variabelen in kaart die cruciaal zijn voor het succesvol beantwoorden van de organisatievraagstukken die met behulp van leren gerealiseerd kunnen worden. Deze variabelen staan met elkaar in verband en zullen door belangrijke groepen in de organisatie erkend en herkend moeten worden om een leertraject te laten slagen. Denk hierbij aan het management, medewerkers uit verschillende divisies maar ook bijvoorbeeld de medewerkersvertegenwoordiging zoals de OR. De variabelen zijn:

- Engineering: De wijze waarop de organisatie van een leertraject bijdraagt aan het verbeteren van de performance.
- Emotions: Datgene wat je raakt waardoor de wil tot performanceverbetering getriggerd wordt.
- Experiences: Oefenen door met het geleerde aan de slag te gaan en zo te ervaren hoe het werkt.

- Engagement: Leren zo serieus nemen dat je ervoor zorgt dat er ruimte is voor verandering en de motivatie om hiervoor te gaan.
- Exclusivity: Wordt er in het traject rekening gehouden met wie ik ben en met wat ik in te brengen heb?
- Empowerment: Heb ik de regie over mijn eigen ontwikkeling? En neem en krijg ik hier de verantwoordelijkheid voor?
- Expectations: Wat wordt er van mij verwacht als ik klaar ben? En wat kan ik daar zelf aan doen?
- Endurance: Durven we door te zetten? Of houden we ermee op als het lastig wordt?
- Enforcement: Durven we de systemen in de organisatie aan te passen? En hoe zien we dat dan terug?
- Establishment: Durft de leiding eigen inzichten los te laten en nieuwe routes te adopteren?

De 10 E-aanpak is gebaseerd op de principes van Action Learning. Deze methode stelt niet het leren maar de uiteindelijke performance centraal en organiseert het leren zoveel mogelijk voor, met en door mensen uit de organisatie. Zowel in het ontwerp en als in de uitvoering worden meerdere stakeholders uit de organisatie betrokken. Door een leertraject te ontwerpen met de deelnemers bevordert je niet alleen de betrokkenheid en intrinsieke motivatie om te leren maar ook om er naar te handelen. Door leidinggevenden een rol te geven in je leertraject voorkom je dat mensen het geleerde niet mogen toepassen. En door in een vroeg stadium hogere managers te betrekken zorg je dat initiatieven ook daadwerkelijk door mogen pakken. Op deze manier maximaliseer je dus de aansluiting met de context. Zo draagt leren en ontwikkelen echt bij aan performance verbetering en voorkom je dat je inspanningen verloren gaan doordat de context het geleerde niet ondersteunt.

Het geheim van de 10 E's

De 10 E-aanpak wordt verder uitgewerkt in het boek 'Het geheim van de 10 E's – Action learning in de praktijk' geschreven door de Academy Builders Marjolein van Altena, René Rol en Teresa Spoelstra-Boons. Het boek staat vol praktische voorbeelden en wetenschappelijke onderbouwing bij het model en is verkrijgbaar bij Boekscout. Meer informatie over het boek en de Academy Builders vindt je op <http://www.academy-builders.nl/>.

Moving Training into the Workflow isn't "Workflow Learning" - Bob Mosher

By Bob Mosher

How words are defined, and then interpreted, is a big deal. "Fine" or "Fine" – To drink a fine wine, or to pay a fine. "Band" or "Band" – a marching band, or a wedding band. Clearly two words, which are spelled and pronounced the same, but have two very different meanings. Our industry creates a lot of these. Mainly because we tend to create a word or label first, and define it second or over time. This tends to create a lot of confusion, especially for our learners. I've learned an important thing throughout my career, learners often define our terms very differently when they view them through their context.



Just in Time

One of my favorites was "Just in Time" (JIT) training/learning, an acronym we often attach to eLearning. The problem was that early on we defined JIT by availability and accessibility when our learners defined it by relevance and immediacy. When these conflicts arise it can have some long-term implications. For many learners, the early days of eLearning were a disappointment, not because it wasn't an incredible alternative to the classroom, but more because it didn't live up to its billing of being "JIT" in the eyes of the consumer. Another was the "virtual classroom". Again, great idea, poor marketing.

Although virtual technologies are an amazing way to distribute learning over time and space, the early efforts were not like the classroom, at least not the one learners had grown to know and love. Many were death by PowerPoint with gifted classroom instructors doing their best to be engaging in a 2 dimensional world which was completely foreign to them.

Now before you start sending me angry emails on the merits of both eLearning and virtual instruction, I'm a huge fan of both and feel that they have come a long way from the early days I described above. The operative words here are "early days". As I said before, we often label things ahead of our ability to allow them to find their place, both with us as the designers and, more importantly, with our learners as the consumer. This issue becomes especially critical as more and more of the new trends move out into the workflow where the learner drives and can choose to consume or not.

Workflow Learning

Enter "Workflow Learning", a label I've heard thrown around more and more lately. It's an interesting proposition. Thanks to many of the technologies available today, as well as a more aggressive, impatient and demanding learner, our ability as to push learning deliverables and strategies out into the workflow is more feasible than ever. This is a good thing, as long as we do it, and market it, correctly!

Personally, I like the label. Many have come before it and have caused all kinds of confusion. Our first effort was "Informal Learning" which carried with it a whole host of problems. The first being how do you define that world, or even begin to design for it? It was just too broad brush and included anything that wasn't formal. As all of you know, I'm a HUGE fan of Performance Support J, but candidly having tried to evangelize the discipline for over 10 years now, many get hung up on the terms. First of all, it often gets confused with things like performance and knowledge management. Second, and most important, learners have no idea what that means. Workflow learning seems to resonate with both the buyer and the builder. It's a good start!

Circling around to the learner

The next step is that we need to be sure we're actually providing what we've promised. Let's start by circling back around to the learner. Before we define yet

another square peg and then attempt to fit it into a square hole, let's go out and ask them what they think workflow learning is. I've done a bit of this and the one thing that continues to come back is that it's NOT just training thrown out into the workflow. We've already provided a lot of that with the modalities I've already mentioned. To move to true workflow learning we need to add other support oriented approaches. These need to be orchestrated with the training deliverables so that the learner finds what they want, in a timely manner, and in the most effective way possible, typically with the support tools available first and then the training tools if needed (See related blogs on the PS Design Pyramid). In the workflow context is king and drives more of a support mentality than a training one.

It's not to say that training can't be consumed in the workflow, it's just that it's often not the type of solution the learner is initially looking for. It's overly structured, takes too long to consume, and is knowledge focused. Support assets are typically brief, solution oriented, and performance focused.

Workflow learning will challenge us by taking us into areas of analysis and design that are very new to many. It's an approach that "ADDIE" alone can't solve. It needs a broader and more performance centered design. Let's be sure we do the work needed to fulfill the promise so that this powerful, and highly effective, learning approach can work the first time around.

Next Learning 2018

We houden je graag op de hoogte van andere blogs en updates van Next Learning!



Meld je aan voor de nieuwsbrief

"702010. Naar 100% performance" (boekbespreking) - Wilfred Rubens

Bron: te-learning.nl | Wilfred Rubens

Ongeveer een jaar geleden zag de publicatie '702010. Naar 100% performance' het licht. In deze blogpost wil ik uitgebreid stil staan bij deze uitgave.

Het heeft een hele tijd geduurd voordat ik het boek '702010. Naar 100% performance' van Jos Arets, Vivian Heijnen en Charles Jennings uit heb gelezen. Dat heeft vooral te maken met het boek zelf. Het weegt bijna 2 kilo, waardoor je het niet snel in je tas stopt om in de trein te lezen. De omvang is 30X23 centimeter wat lezen in bed praktisch onmogelijk maakt.

Je moet er dus letterlijk voor gaan zitten (achter een tafel of bureau), om het te kunnen lezen. Deze eigenschappen, plus de zeer fraaie opmaak, werpen de associatie van een boek voor op de salontafel op. Maar dat is uiteraard niet de bedoeling van de auteurs.

Trainingsbubbel

Jos Arets, Vivian Heijnen en Charles Jennings presenteren hun referentiemodel als alternatief voor wat zij de 'trainingsbubbel' noemen. In het verleden besteedden arbeidsorganisaties veel tijd en geld aan trainingen, cursussen en opleidingen. Volgens de auteurs schiet deze benadering echter tekort. Zij onderscheiden verschillende problemen (voor, tijdens en na de training), waarvan de vergeetcurve en transferproblemen er maar twee zijn. Het 702010-referentiemodel zou beter passen in een tijd waarin de context van organisaties snel verandert, en besparing op verletkosten erg relevant is.

702010

Dit model gaat er dus van uit dat leren voornamelijk op de werkplek plaatsvindt ('70'), en in mindere mate plaatsvindt door samen te werken (met andere professionals; '20') of via trainingen, opleidingen en cursussen (inclusief 'e-learning'; '10'). Deze laatste activiteiten vallen dan onder de noemer 'formeel leren': "georganiseerde en vaak gecontroleerde leeractiviteiten in de vorm van cursussen, trainingen, werkconferenties, e-learning, enzovoorts" (p. 42). Informeel leren zijn de '70' en '20': "leeractiviteiten die zonder tussenkomst van een organisatie (onderwijsinstelling, trainingsbureau of werkgever) plaatsvinden: het ongeorganiseerde en ongecontroleerde leren in het professionele en persoonlijke leven dat bottom-up ontstaat" (p. 42).

5 processen, 5 rollen

'702010' moet dan vooral gericht zijn op 'performance', op het verbeteren van organisatieresultaten. Daarbij onderscheiden Jos Arets, Vivian Heijnen en Charles Jennings vijf processen en vijf rollen:

- In het analyseproces onderzoekt de 'Performance Detective' prestaties, problemen met prestaties en oorzaken. Deze 'Performance Detective' formuleert aanbevelingen voor verbeteringen en richtlijnen voor het 70:20:10-ontwerp.
- In de ontwerpfase maakt de 'Performance Architect' een ontwerp op hoofdlijnen. Daarbij formuleert hij of zij voorwaarden voor de uitwerking van het ontwerp.
- In het maakproces stelt de 'Performance Master Builder' een schriftelijk overzicht van de opgeleverde oplossingen.
- Tijdens het implementatieproces maakt de 'Performance Game Changer' een plan van aanpak voor de invoering van de gekozen oplossingen. Deze rol levert ook een rapportage op van de uitgevoerde oplossingen.
- In het meetproces, tenslotte, is het de beurt aan de 'Performance Tracker'. Deze rapporteert over prestatieverbeteringen en behaalde organisatieresultaten.

In deze publicatie gaan Arets cs met name nader in op uitgangspunten en taken van deze vijf rollen. Bij de 'Performance Architect' werken zij ook nog zeven ontwerpprincipes uit. De beschrijvingen zijn vlot en concreet geschreven, en worden met voorbeelden geïllustreerd. Verder vind je hier praktische checklists die je in de eigen praktijk kunt gebruiken. Een aantal intermezzo's -zogenaamde cameo's- onderbreken de beschrijvingen.

Veel meer dan trainingen

Jos Arets, Vivian Heijnen en Charles Jennings wijzen er terecht op dat leren zo veel meer is dan trainingen, cursussen en opleidingen. De kracht van bijvoorbeeld werkplek leren is lange tijd onvoldoende erkend, en nog steeds wordt m.i. te snel 'gegrepen' naar trainingen of studiedagen die als 'event' worden georganiseerd, en niet de passende oplossing zijn voor het probleem dat een organisatie ervaart. De auteurs benadrukken sowieso terecht dat L&D lang niet altijd het passende antwoord is op relevante vragen. Arets, Heijnen en Jennings presenteren bovendien vele praktisch bruikbare handvatten voor het werk van L&D-professionals, al verdient een aantal elementen nadere uitwerking willen ze toepasbaar zijn (ik denk aan community-management dat op twee pagina's wordt uitgewerkt). Deze zeer leesbare en mooi vormgegeven publicatie is wat mij betreft een goed hulpmiddel voor 'L&D-afdelingen' die hun scope op leren en ontwikkelen willen verbreden.

Ik heb echter ook een aantal kritische kanttekeningen bij '702010. Naar 100% performance'.

- Ik ga het niet meer hebben over het in mijn ogen **ongelukkige gebruik van de percentages**. De auteurs benadrukken dat de cijfers geen 'mantra' zijn, en dat het om een referentiemodel gaat. Arets cs geven ook voorbeelden van situaties waar sprake is van hele andere verhoudingen dan '70-20-10'. Nogmaals: ik had een andere keuze gemaakt omdat de percentages een eigen leven gaan leiden.
- Waar ik het wel over wil hebben, is dat zij werken gelijkstellen aan leren. Ik vind de uitwerking hiervan verwarrend. De auteurs gebruiken een m.i. wat simplistisch model van Raelin dat uitgaat van twee vormen van leren (theorie versus praktijk) en twee vormen van kennis (expliciet versus impliciet). Deze combinatie leidt dan vier vormen van werkplek leren (conceptualiseren, experimenteren, ervaring, reflecteren). Elders in het boek gaat het echter om alle activiteiten die leiden tot betere prestaties binnen arbeidsorganisaties. Het gevolg is dat het aanpassen van bepaalde procedures ook 'leren' is en dat de 'performance detective' zich niet alleen met 'leren en ontwikkelen' bezighoudt, maar ook met organisatieverandering. Trekken de auteurs 'L&D-functionarissen' daarmee geen te grote broek aan?
- Het klinkt flauw, maar wat ik eigenlijk mis, is een definitie van leren. Ik gebruik vaak de omschrijving van Schunk (2014) die leren typeert als een duurzame verandering in gedrag of in het vermogen om je op een bepaalde manier te gedragen, als resultaat van ervaringen. Een beperking van werkplek leren is dat in het werk vaak onvoldoende gelegenheid is voor reflectie. Het leidt daarmee lang niet altijd tot duurzame veranderingen in gedrag. Arets cs hebben wat mij betreft onvoldoende oog voor dergelijke beperkingen van werkplek leren.

- De auteurs erkennen m.i. onvoldoende dat op het gebied van formeel leren ook sprake kan zijn van veel zelfsturing, van probleemgestuurd leren of van samenwerkend leren. Zij zijn ook niet consequent in hun benadering van het onderscheid tussen formeel en informeel leren. Hoe verklaar je immers dat het initiatief nemen voor een online community door L&D informeel leren is (p. 149), als bij informeel leren geen sprake is van tussenkomst van de organisatie (p. 42)? Daaruit blijkt m.i. dat het onderscheid 'formeel versus informeel leren' onhoudbaar is. Het is niet zwart-wit.
- De auteurs bekritisieren de 'trainingbubbel'. Trainingen waren volgens de auteurs prima in tijden van standaardisatie, al schoten trainingen ook toen met regelmaat tekort. De auteurs gaan m.i. hierbij voorbij aan het feit dat standaardisatie nog steeds voorkomt. Bovendien heb je goede trainingen en slechte trainingen. Net zo goed als dat de kwaliteit van werkplek leren, en van samenwerkend leren, sterk kan verschillen. Ik mis in het boek deze nuance. Verder hebben de auteurs een in mijn ogen beperkte visie op e-learning. Daarbij gaat het al lang niet meer om online trainingen, gericht op kennisoverdracht.
- Arets, Heijnen en Jennings gaan in hoofdstuk 11 summier in op onderzoek naar informeel leren. Daarmee proberen zij aannemelijk te maken dat informeel leren veel voorkomt in organisaties. Volgens mij is daar geen discussie over. De discussie gaat over de vraag welke leeractiviteiten, voor welke doelgroep, onder welke condities, binnen welke context en voor welke leeruitkomsten, leerdoelen en leerinhouden effectief zijn. De ene keer kan dat werkplek leren zijn, de andere keer een training. Werkplek leren is niet altijd effectief, net zo min als trainingen dat zijn.
- De auteurs bekritisieren de mechanistische visie van Frederick Taylor. Maar is hun eigen focus op 100% presteren niet net zo mechanistisch, en gericht op denken in productiviteit? Natuurlijk is leren geen doel op zich binnen arbeidsorganisaties. Maar moet leren en ontwikkelen niet gericht zijn op integrale waarden waar medewerkerstevredenheid, motivatie en empowerment ook deel van uit maken?
- Ik word tenslotte af en toe moe van de 'kretelogie', die m.i. onvoldoende wordt uitgewerkt. Ik heb het over opmerkingen als 'het is tijd voor verandering', 'het tempo van de veranderingen neemt toe', en dergelijke.

Gelukkig geven de auteurs zelf aan dat dit boek niet het einde maar het begin van een beweging is om het betreffende referentiemodel verder te ontwikkelen en te verbeteren. Want met name aan het concept en het begrippenkader valt nog het nodige te nuanceren en bij te schaven.

- Arets, J., Heijnen, V. en Jennings, J. (2015). 702010. Naar 100% performance. Maastricht; Sutler media
- Schunk, D.H. (2014). Learning Theories: An Educational Perspective. Essex: Pearson Education Limited

'Leren' kun je niet uitbesteden aan de afdeling opleiden - Anja Schouten (Zorgbalans)

Twee redactieleden van [tijdschrift MD](#), Karen Daleboudt en Bob de Groot, spraken met Anja Schouten, sinds 2011 voorzitter van de Raad van Bestuur van Zorgbalans in Haarlem. Zorgbalans levert zowel intramurale zorg (woonzorgcentra) als extramurale zorg (thuiszorg). Anja is gekozen als Zorgmanager van het jaar 2015 en is tevens [keynote speaker](#) op [Next Learning](#), het jaarlijkse evenement voor learning professionals.

Op de site van Next Learning 2016 staat de volgende quote van jou: "We moeten op een volstrekt andere manier naar leren gaan kijken". Wat moet er veranderen?

Kernvragen voor ons zijn: Wat vragen klanten van ons? En wat hebben mensen te leren? Die twee vragen hangen nauw samen. De grote verandering waar wij als zorgorganisatie mee te maken hebben is dat mensen langer thuis blijven wonen en pas in een zorginstelling komen als ze heel ziek zijn. De realiteit is dat mensen er ook relatief kort zullen wonen (gemiddeld 1,5 jaar).

Dit alles vraagt veel van het personeel. Zo is het benodigde kwalificatieniveau aan het opschuiven van lager geschoolde verzorgenden naar hogeropgeleide verpleegkundigen. Bovendien is de tendens dat verplegend personeel steeds meer overleg voert met familieleden van bewoners, zeker in het geval van dementie. Dus ook op het gebied van gespreksvaardigheden is ontwikkeling nodig.

Kortom, er is een enorme leerbehoefte. Zo is er nu sprake van 297 mensen die op school zitten om een kwalificatieniveau hoger te komen. Dat kan je als management niet uitbesteden aan de afdeling opleidingen. Er zijn veel meer instrumenten nodig dan opleiden.

Zo is het ook weleens verwarrend: waar gaat het nog over 'leren' en wanneer over organisatieontwikkeling? Leren om je kwalificatieniveau te verhogen is nog formeel leren te noemen. Maar leren over wat de werkelijke opgave in ons werk is om kwalitatief goede zorg te leveren komt daar nadrukkelijk bij (informeel leren).

Wij hebben drie jaar geleden gekozen voor een aanpak die begint bij de individuele medewerker, die meegenomen is in de urgentie voor scholing en vervolgens de regie op eigen loopbaan zelf heeft gepakt. Wij hebben alle medewerkers in de zorg gevraagd: weet je wat je wilt? En daar ook een ruim opleidingsbudget aan verbonden.

Voor bijna iedereen is studeren inmiddels 'gewoon' geworden. In veel gevallen gaat het om vrouwen die op jonge leeftijd zijn gaan werken en niet gestudeerd hebben. Het levert dan ook ontroerende momenten op tijdens diploma-uitreikingen. Empowerment van deze vrouwen druipt dan van de muren.

De klassieke manier van opleiden is waarbij er weg-van-de-werkplek geleerd wordt in klasjes met een juf, boeken en een curriculum dat achterloopt. Met onze ambities over ontwikkelingen in de organisatie zou dit betekenen dat iedereen maanden naar school moet hetgeen niet te betalen is. Het absorptievermogen trekt het ook niet. Dus dit gaat gewoon niet.

Vandaar dat wij kiezen voor parttime opleidingen die we in partnership ontwikkelen met mbo- en hogescholen zodat onze mensen direct de Zorgbalans manier van werken wordt bijgebracht en de nieuwste ontwikkelingen (bijvoorbeeld rondom mantelzorg) snel worden meegenomen. Ook creëren we een leergemeenschappen, bijvoorbeeld bij de introductie van het concept 'sociaal wijkteam'. Een groep van medewerkers, managers, bestuurder is gaan onderzoeken wat dit inhoudt tijdens gezamenlijke leermomenten.

In het juryrapport van Zorgmanager van het jaar 2015 is vermeld dat je Zorgbalans "nieuw elan hebt gegeven en hebt gezorgd voor duurzame verandering". Wat was daarin je persoonlijke missie en hoe heb je de organisatie daarin meegenomen?

Ik ben vooral sponsor geweest van de verandering. Ben bijvoorbeeld aanwezig bij de start van elk opleidingstraject. Meestal koppel ik dat aan een dialoog over ethiek: wat vinden wij goede zorg? En vervolgens nodig ik iedereen uit om contact op te nemen als er iets is.

Bij de afsluitende diplomering ben ik ook aanwezig. Dan pak ik mijn aantekeningen van de startbijeenkomst er weer even bij. Zo weten en voelen mensen dat zij gezien worden. **Ons doel is om boventaligheid te voorkomen en daarom investeren we veel tijd en geld in het begeleiden van medewerkers in de grote veranderingen binnen onze organisatie.**

Goed voorbeeld hiervan is het feit dat wij krimpen van 1.500 naar 1.200 bedden. Dat betekent sluiting van locaties, minder locaties, verschuiving van werk. Door een groep van 500 medewerkers intensief te begeleiden hebben we gedwongen ontslagen kunnen voorkomen. We hebben berekend dat niets doen waarschijnlijk 100 ontslagaanvragen had betekend.

Richtinggevend voor ons veranderingsproces is de zorgvisie voor Zorgbalans. Ik vind het heel gewoon dat iedereen meepraat vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en vooral meekijkt naar wat er allemaal wel kan. Terugzien waarover je hebt meegesproken dat was nieuw binnen Zorgbalans. Kern van de zorgvisie was en is: de cliënt staat centraal. We wilden dit betekenis geven zodat we onze strategische, maar ook dagelijkse keuzes, hierop konden baseren.

Vervolgens hebben we een groep van 100 mensen gevormd die de in totaal 3.000 medewerkers goed vertegenwoordigen (artsen, verzorgenden, etc.). **We hebben de wijsheid van deze 100 mensen gebruikt om lading te geven aan onze zorgvisie.** Dit hebben we gedaan door klachten geanonimiseerd te gebruiken en ons af te vragen: wat is hier nou goede zorg? Alle MT-leden hebben deze gesprekken zelf gefaciliteerd nadat ze eerst getraind waren in het leiden van een moreel beraad. De checkvraag was steeds of deze tekst geholpen zou hebben om andere keuzes te maken.

De vernieuwde zorgvisie hebben we vervolgens op een groot bord geplakt wat we overal mee naar toe konden nemen zodat we op de werkvloer de zorgvisie in beeld konden brengen. Daarnaast blijft het vooral van belang om met anekdotes uit de praktijk te komen die de zorgvisie illustreren.

Wat betekent zelfsturing in dit veranderproces?

Binnen de thuiszorg is de beweging gemaakt naar zelfsturende teams. Dit is met zorg begeleid, onder andere door coaches, om te zorgen dat de teams ook de teamvaardigheden hebben om operationeel goed te kunnen functioneren. Teams hebben geleerd om zelf planningen te maken en vooral ook met elkaar te evalueren. Kernvraag: hebben we het goed gedaan voor deze mens?

Het gaat ons om de kwaliteit van leven. Dan zijn medische protocollen niet voldoende. **Er zijn minder ankers waar medewerkers zich aan kunnen vasthouden.** Bovendien wordt er altijd veel met de naaste familie overlegd, zodat er in goed overleg kan worden besloten wat het beste is voor de cliënt.

Inmiddels is de verhouding manager – medewerker in de thuiszorg 1 op 600! Ook in de intramurale zorg, dus binnen de zorginstellingen, is de beweging richting minder managers ingezet. De lessen vanuit de thuiszorg worden vertaald naar intramuraal.

Hoe heb je zelf legitimatie en gezag gekregen binnen de organisatie als 'vrouw van buiten de Zorg'?

Het gaat erom dat je laat zien dat je je in de inhoud van het werk verdiept hebt. Bovendien moet je ook laten zien dat je echt luistert. Vervolgens kan je een serieuze gesprekspartner worden voor professionals.

En dan ontstaat er een moment dat je ook onpopulaire maatregelen kan nemen. Daar is een stevig fundament voor nodig en dat moet je ook onderhouden. In de praktijk is het belangrijk om veel met iedereen te praten en zo ook anekdotes uit de praktijk op te halen. Vervolgens is het van belang om steeds te toetsen of wat er in de praktijk gebeurt klopt met de gekozen visie.

Kortom, gaan we de goede kant op? Zo breng je visie en praktijk dicht bij elkaar. Je kan niet ontwikkelen waar je als organisatie niet thuis hoort. **Binnen Zorgbalans gebruiken we verleidingstactiek om mensen te stimuleren om te leren.** We hebben onze identiteit als organisatie opgevist en daar koppelen we vervolgens onze leeropdracht aan. Het moet allemaal congruent zijn met waar je van bent.

Je CV geeft een zeer gevarieerd beeld aan rollen en omgevingen, hoe ben je zelf omgegaan met je eigen MD en loopbaanontwikkeling en welke keuzes heb je daarin bewust gemaakt?

De kern is voor mij dat een baan maatschappelijk relevant moet zijn. Verder heb ik nooit een loopbaan in stappen van te voren uitgestippeld. Ik heb wel steeds heel bewust mijn keuzes voor een nieuwe loopbaan stap gemaakt. Mijn vorige functie bij de politie was heel erg leuk, maar vaak ver weg. Na een retraite werd mij duidelijk dat ik dichterbij huis en de samenleving wilde werken. Vervolgens heb ik daar een lijstje banen voor samengesteld.

Voor mij moeten banen kloppen met de vraag: wat wil ik met mijn leven? De ouderenzorg brengt mij nu waar ik naar verlangde, namelijk 'het kleine contact'. De kern van de ouderenzorg gaat over kwetsbaarheid, vergankelijkheid en ontroering. Dat inspireert mij.

Vervolgens heb ik hier een interessante leiderschapsopdracht. Hoe een organisatie zo in te richten dat mensen weer durven contact te maken met de cliënt.

Ik heb de luxe gehad dat ik me nooit heb hoeven te voegen naar standaard beelden. Ben altijd mezelf gebleven, dat is mijn kracht. Ook in vorige rollen was ik altijd anders en heb dat ook altijd bewust ingebracht.

Ik ben een soort zij-instromer van beroep, hetgeen betekent dat ik altijd moet werken aan mijn legitimatie. Daar staat tegenover dat ik een brede blik heb ontwikkeld en verschillende werelden met mij meebreng. **Eén wereld heeft een beperkt oplossend vermogen. De waarde zit in meervoudige visies verbinden en oorspronkelijk blijven kijken.**

Hoe een meubeldesigner winst boekt met performance support - Herman Miller

Door: Ank Dierckx

Deze meubeldesigner is Herman Miller, wellicht een onbekende voor je. Maar als ik zeg dat ze de Eames Chair hebben ontwikkeld, dan ken je ze waarschijnlijk wel.

Het bedrijf heeft 7.000 medewerkers, waarvan een groot gedeelte buiten kantoor actief is: bezig met roadshows en/of onderweg naar klanten. Herman Miller levert een uniek product, waarbij het belangrijk is om het gedachtegoed achter het ontwerp goed bij de klant over te brengen.

Continue training van de sales-mensen is echter duur. Bovendien is de specifieke en gedetailleerde informatie over de meubels lastig te onthouden.

De Herman Miller Performance Support Journey

Vier jaar geleden is Jeremy Smith – sr. Manager Global Learning Solutions van Herman Miller – begonnen met performance support voor hun grote salesforce. Hij vertelt over zijn 'journey' tijdens een lunchsessie op [Elliott Masie's Learning 2015](#) aan de groep Nederlanders.

Het uitgangspunt bij Herman Miller was een traditionele inrichting van business support: een catalogus met trainingen, training op een paar momenten in het jaar en een helpdesk.

Jaar 1: start met een snel succes

Bij deze eerste stap zorgde Jeremy dat er dezelfde taal gesproken werd door IT, L&D, Finance en Marketing. Er werd niet meer gesproken over training, maar over performance support.

Hij pakte een klein project waarbij hij snel de kostenbesparing zou kunnen aantonen en maakte een solide business case. Van deze pilot maakte hij een prototype dat hij kopieerde voor een volgend project. Jeremy Smith:

Herkenbaarheid en communicatie is key in deze fase. Het succes moet overal bekend zijn.

Jaar 2: de 'new product launches' – cruciaal voor de business

Het volgende project dat Jeremy aanpakte, was de 'new product launches'. Dat zijn er twee per jaar. Deze product launches zijn zeer 'critical to the business' van Herman Miller. Er is echter zeer weinig tijd tussen de roadshows van deze product launches. Falen van de nieuwe performance support aanpak zou het succes van de eerste pilot helemaal teniet kunnen doen.

Jeremy haalde kennis naar de werkvloer door alle belangrijke productinformatie te plaatsen op internet (eveneens toegankelijk voor mobiel devices), cloud based, beschikbaar voor de sales bij de klant. Met presentatietips, het verhaal achter het design, verkoopkansen per moment etc.

De marketeers waren in paniek. Wie geeft nou zijn centrale kennis weg? Daar loopt de concurrent zo mee weg! Het vroeg veel overtuigingskracht om te laten zien dat deze kennis geen productinformatie was, maar werkmateriaal voor de sales.

De sales-mensen waren met deze informatie veel beter voorbereid en kwamen deskundiger over bij de klant.

Jaar 3: de koppeling aan competentie-ontwikkeling

In het derde jaar startte Jeremy het eerste softskills project dat gelinkt was aan de performance support oplossing.

Bij Herman Miller kwamen competenties slechts één maal per jaar ter sprake. Het was bovendien niet gelinkt aan de ontwikkeling en prestaties van een medewerker en de medewerker zelf kon zijn eigen ontwikkeling niet volgen.

Dat veranderde met de online support tool, die overal en via verschillende devices beschikbaar was. Met deze tool werd de relatie gelegd tussen het werk in het veld en de ontwikkeling van de sales-medewerker. Het was een belangrijke aanvulling op het bestaande systeem, een goede blend.

Jeremy geeft aan dat het voor deze verandering nodig was om te werken met change-agents. De sales-mensen moesten leren hoe deze nieuwe tool hen kon helpen om beter te presteren.

Jaar 4: de koppeling met salesforce CRM and office 365

De sales-mensen van Herman Miller registreren hun verkoopproces en de relatie met de klant in een systeem, Salesforce genaamd. Een zeer uitgebreide tool die een schat aan bruikbare informatie geeft, mits je weet waar je het kan vinden en weet hoe je het moet gebruiken.

Voorheen kregen alle sales-mensen hiervoor training. Twee weken na de training is 80% van alle kennis echter weer uit de hoofden verdwenen. Een directe helpfunctie in Salesforce zelf (embedded getoond) maakte het mogelijk op elk moment (onderweg in de auto bijvoorbeeld) Salesforce op een optimale manier te gebruiken. Handboeken overbodig. Training overbodig. De juiste informatie on the job beschikbaar. Daarmee was de cirkel rond.

Performance Support: weet wat het inhoudt!

Herman Miller kreeg het voor elkaar om de juiste productkennis op het juiste moment bij de sales-mensen aan te bieden, het te koppelen aan persoonlijke ontwikkeling en aan de belangrijkste tool in het verkoopproces. Het geeft aan dat performance support niet een kwestie is van draaien aan één knop. Het grijpt in in alle processen van je organisatie. En dan is het niet vreemd dat daar misschien wel vier jaar voor nodig is...

6 Manieren voor succesvoller leren op de werkplek – Margriet Sitskoorn

Gebruiken wij onze hersenen of gebruiken onze hersenen ons? De wetenschap lijkt de laatste jaren vooral het laatste te benadrukken (artikel [in de Volkskrant](#)). Maar volgens Margriet Sitskoorn, hoogleraar neuropsychologie Universiteit Tilburg en directeur Top Performance Lab, zijn wij onze hersenen nog steeds de baas.

Je kunt succesvol gedrag op de werkplek stimuleren, volgens Margriet. Ze doet onderzoek naar het brein. Eén van de belangrijke vragen is waarom het telkens toch maar niet lukt om efficiënt je doelen te halen. Terwijl je toch zo hard werkt!

We worden voortdurend afgeleid en verleid om andere dingen te doen. Dingen die ons afhouden van het doel dat we willen bereiken. De hoogleraar ontwikkelde een programma om onze hersenen te trainen, met oefeningen die zijn geschaard onder het acroniem EFFECT:

1. Enriched environment (verrijk je omgeving)
2. Flow focus (geef richting aan de plasticiteit van je hersenen)
3. Fixed sleep pattern (ontdek de kracht van slapen)
4. Exercise (vorm en versterk je hersenen)
5. Connect today and tomorrow (maak de toekomst vandaag)
6. Time (gun je zelf tijd)

Meehollen in de VUCA-wereld

Zo op het oog geen verrassend lijstje. Maar toch interessant voor leerprofessionals die de opdracht krijgen om leren in hun organisatie sneller, goedkoper en efficiënter te maken. Met zo kort mogelijke leer-chunks, zodat medewerkers weer snel doorkunnen met hun werk. Medewerkers zijn daarbij bijna altijd online bereikbaar (24/7, want ieder verwacht voortdurend direct antwoord op mail, sms en whatsapp).

Waarom doen we dat eigenlijk? Omdat je hersenen denken: als ik nu doorwerk krijg ik die promotie. Of lig ik beter in de groep. Terwijl de kwaliteit van je werk achteruit gaat en je als medewerker je grip op jezelf kwijt raakt.

We leven in een VUCA-wereld (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous), met veel te veel informatie om te kunnen verwerken. Grip op je omgeving wordt steeds moeilijker en dat gaat in de toekomst niet veranderen. In deze VUCA-wereld wordt het trainen van het executive brein daardoor des te belangrijker.

Oefenen voor grip op je omgeving – ben een spelmaker!

Tijdens Next Learning 2016 liet Professor Margriet Sitskoorn je aan den lijve ervaren hoe je je executieve vaardigheden voor je kan laten werken. Om te zorgen dat je geen speelbal meer bent van je omgeving, maar spelmaker of spelleider. [Bekijk hier haar sessie](#)

Next Learning 2018

We houden je graag op de hoogte
van andere blogs en updates van
Next Learning!



Meld je aan voor de nieuwsbrief

made with

Beacon