

eBook

next.» learning 2018

next.»
learning

Samen met een aantal sprekers en deelnemers kijken we terug op wederom een geslaagde editie van Next Learning!

In dit eBook ga je onder andere lezen over de keynotes van Julian Stodd, Arend Ardon en de muzikale afsluiting van Dominic Seldis. Daarnaast hebben we met 7 professionals en 7 lerenden interessante podcasts opgenomen. Hier vind je aan het einde van het eBook een overzicht van!

Namens team Next Learning, veel lees plezier!

Wat ga je lezen in dit eBook?

Een terugblik op Next Learning 2018	2
What if it's possible? Ga aan de slag met verandering.	4
Hoe ontketen je vernieuwing?	6
Wijze woorden van de maestro	9
Next Learning 2018: transitie in leren?	10

Een terugblik op Next Learning 2018

Door: [Annemiek van Poppel](#), Teamcoach

Op 24 april vond Next Learning 2018 plaats. Tijdens de opening vroeg dagvoorzitter Donatello Piras waarvoor bezoekers het Next Learning Event bezochten. Inspiratie was het meest gegeven antwoord en daar sluit ik mij helemaal bij aan! Dagelijks heb ik te maken met teams in ontwikkeling en veranderende organisaties. Ik werk als teamcoach en als ontwikkelaar van blended leertrajecten. Graag neem ik je mee in de inspiratie die ik opdeed en welke inzichten en ideeën ik mee naar huis nam.

Mindset is bepalend: ook in organisaties!

De mindset bepaalt het succes van vernieuwing. Mindset bestaat uit aannames, gebaseerd op overtuigingen, normen en waarden. Kortom een set aan geloofsovertuigingen die bepalen hoe mensen in organisaties denken en zich gedragen. Vaak zijn deze aannames onbewust aanwezig. In zijn keynote benadrukt Arend Ardon dat de mindset binnen een organisatie bepaalt hoeveel ruimte vernieuwing krijgt en daarmee ook het succes van de vernieuwing bepaalt. Meer hierover lees je in het artikel *Hoe ontketen je vernieuwing?*

In de teams waar ik werk kom ik ook vaak aannames tegen die teamprestaties in de weg zitten. Het is druk, het project moet af en het team is aan het werk. Als leidinggevende geef je aanwijzingen, soms aanmoedigend en soms ongeduldig. Waarom doen ze het weer verkeerd? Waarom werken ze niet door terwijl je toch gezegd hebt dat de klant haast heeft? Zitten ze de boel opzettelijk te saboteren?

Herkenbaar? Voor mij wel! De keynote van Arend bevestigt voor mij dat het nodig is om aannames zichtbaar te maken in alle lagen van de organisatie.

Werkend veranderen

Een leerklimaat wordt niet gebouwd door team Learning & Development maar dit doe je met de hele organisatie. In de expertsessie 'Werkend Veranderen' van Wilma Jongsma staan we stil bij wat er allemaal mis kan gaan in de communicatie tijdens een verandertraject. Wilma noemt de communicatie vanuit de leider (de sponsor van de verandering) bepalend en benadrukt dat het belangrijk dat de leider actief en zichtbaar is, coalities bouwt en communiceert over de verandering. Daarnaast is het volgens Wilma belangrijk om de juiste interventies in te zetten. Daarvoor is het goed om eerst scherp te krijgen waarover je wilt communiceren.

Door middel van deze 4 vragen brengt Wilma in kaart waar het wringt:

1. Is de bedoeling en noodzaak van de verandering duidelijk?
2. Zijn mijn collega's aan boord?
3. Zijn de juiste kennis en vaardigheden aanwezig?
4. Wat is nodig om de nieuwe situatie te borgen?

Als het op één van de bovenstaande gebieden wringt dan kan je verschillende interventies inzetten. Een interventie die op alle niveaus terugkomt is het teamgesprek. Ik zie vaak dat in teams goed gecommuniceerd wordt over *wat* er moet gebeuren maar dat *hoe* we dit met elkaar gaan doen niet expliciet besproken wordt. Juist daar ligt het succes van werkend veranderen als je het mij vraagt. Deze workshop triggert mij om te onderzoeken welke organisaties bewust bezig zijn met de communicatie binnen hun eigen organisatie en binnen teams. Ik wil graag onderzoeken hoe zij dit inrichten om een beter beeld te krijgen hoe ik in de rol van teamcoach organisaties beter kan helpen.

Ga aan de slag!

In de keynotes van Arend Ardon en Julian Stodd werd het Lean Startup model van Eric Ries genoemd: Act Fast - Fail Fast - Learn Fast. Voor succesvolle verandertrajecten is het noodzakelijk dat je je idee omzet in een concreet product, de uitkomsten meet, leert van de ervaringen en snel weer door gaat.

Julian Stodd geeft aan het eind van zijn keynote een aantal praktische tips om alle inspiratie direct in praktijk te brengen.

1. Creëer een duidelijk beeld van de toekomst, zodat je weet welk gat je gaat overbruggen.
2. Denk in zesweekse challenges. Bedenk kleine afgebakende projecten die bijdragen aan het lange termijn doel.
3. Meet wat je doet en deel dit in de organisatie door middel van verhalen.
4. Creëer een netwerk van ambassadeurs (1 à 2) op elk niveau in de organisatie. Zij helpen je bij het delen van de verhalen en zorgen ervoor dat de vernieuwing verankert in de organisatie.

Ik neem tip 1 en 2 mee voor mijn persoonlijke situatie. Ik werk als zelfstandige en zit vol met ideeën. Sommige zijn uitvoerbaar op korte termijn en anderen op middel – lange termijn. Julian inspireert mij om mezelf uit te dagen om 6 weekse challenges te bedenken die mij vooruit helpen richting het doel waar ik naartoe wil werken: een bloeiende onderneming bouwen waarmee ik in zoveel mogelijk teams verbinding creëer zodat er een samenwerking ontstaat die energie en resultaat oplevert. De eerste challenge die op het programma staat is het maken van mijn website!

Al met al was het een inspirerende dag! Next Learning 2018 bracht mij eyeopeners, verfrissende inzichten, fijne gesprekken met mijn netwerk en een flinke bak aan ideeën. Welke inspiratie deed jij op tijdens het Next Learning Event? En welke stappen ga je zetten om verder te komen? Ik ben benieuwd naar jouw inzichten en ideeën!

What if it's possible? Ga aan de slag met verandering.

Door: [Evy den Hengst](#), freelance tekstschrijver en onderwijskundige.

Ken je de film Pay it forward? Daarin daagt een docent zijn leerlingen uit om de wereld te veranderen. De leerlingen geven aan dat het moeilijk is of misschien wel onmogelijk, maar de docent reageert met: "What if it's possible?".

Arend Ardon begon zijn key note met deze scène. De toon was gezet! Hij sprak over de uitdaging van verandering en waar je je als L&D-professional het beste kunt bevinden om verandering te genereren. Hij sprak over de nieuwe regels, de belangrijke spelers en de beste manier om te starten.

De spelregels

Het klinkt misschien gek, maar veranderen is veranderd. Tegenwoordig is veranderen een vorm van leren. Daarom zijn er nieuwe regels van toepassing, de oude regels waarbij het management start en de medewerkers weerstand vertonen, werken niet meer. Het draait niet (meer) om een gedetailleerd plan maar om experimenteren en leren. Niet om controle maar om resultaten en waardering.

Oude regels

Management start
Druk helpt
Een gedetailleerd plan werkt
Management verandert werknemers
Medewerkers vertonen weerstand
Management moet medewerkers motiveren
Voortgang vraagt controle

Nieuwe regels

Vernieuwingskracht is overal
Verlangen werkt
Experimenteren en leren helpt
Mensen veranderen zichzelf en elkaar
Mensen willen betekenisvol werk doen
Mensen zijn al gemotiveerd
Vooruitgang vraagt resultaten en waardering

De spelers

Waar kun je nu het beste beginnen? Wie worden de hoofdrolspelers of kartrekkers in dit spel van leren en veranderen? De zoektocht naar de juiste spelers begint met een andere vraag. Want wist jij dat ongeveer 5% van de medewerkers in een organisatie (gezamenlijk) de totale organisatie beïnvloeden? Wanneer *viral change* je doel is, is de actieve bijdrage van deze medewerkers onmisbaar. Om hen te betrekken moet je natuurlijk wel weten wie dat zijn.

Arend adviseert om het informele sociale netwerk in kaart te brengen. De vraag: 'Wie gaat naar wie voor advies?' staat hierbij centraal. De knooppunten in dit informele sociale netwerk laten je zien wie je moet hebben. Het wordt vervolgens extra interessant wanneer je dit netwerk naar het officiële organogram legt: zoek de verschillen!

De start

Je weet nu de spelregels en je kent een aantal belangrijke spelers. Het enige wat je nu nog moet doen is: beginnen. Volgens de nieuwe regels hoef je je nu nog geen zorgen te maken om draagvlak. Je hoeft (nog) niet eindeloos te discussiëren om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Zo verlies je alleen maar de enthousiastelingen die zich aan het begin al hebben aangemeld. Begin met hen, experimenteer, leer en zorg dat je met een klein groepje snel succes behaalt. Niets werkt zo aanstekelijk als succes. Niet meer: 'What if it's possible?' maar 'Show them it's possible!'.



Hoe ontketen je vernieuwing?

Door: [Annemiek van Poppel](#), Teamcoach

Een interessante vraag! Arend Ardon sprak op Next Learning 2018 over nieuwe vormen van samenwerken en (persoonlijk) leiderschap waarmee je vernieuwing ontketent in organisaties. In deze blog neem ik je mee in de drie belangrijkste lessen uit de keynote van Arend Ardon.

Stap 1: Het begint bij de mindset

De mindset bepaalt het succes van vernieuwing. Dit geldt voor de individuele medewerker én voor de organisatie als geheel. In zijn keynote benadrukt Arend Ardon dat aannames bepalen hoeveel ruimte vernieuwing krijgt. Daarmee bepalen aannames ook het succes van de vernieuwing. Aannames zijn gebaseerd op overtuigingen, normen en waarden die mensen in de organisatie zich vaak onbewust aannemen.

Aannames zijn op allerlei niveaus in de organisatie zichtbaar, ook in de directiekamer. Ter illustratie toont Arend een voorbeeldgesprek dat zich in veel directiekamers in Nederlands kan afspelen. De aanname die de directie uit dit voorbeeldgesprek heeft, is: 'we moeten een plan maken om de vernieuwing in goede banen te leiden'. Het publiek van Next Learning noemt een aantal overtuigingen op die hieraan ten grondslag kunnen liggen: de vernieuwing wordt gestart door het management, de medewerkers kunnen zelf geen plan maken en medewerkers hebben het management nodig om de vernieuwing in goede banen te leiden.

Wanneer de aannames de ruimte bepalen die vernieuwing krijgt, is de kans op succes in dit voorbeeld klein. (On)bewust zeggen deze aannames dat medewerkers geen initiatief kunnen nemen en dat een plan vanuit het management de oplossing is. Hoe groot is de kans dat medewerkers komen met initiatieven en buiten de gebaande paden denken? Juist! Die kans is heel klein. In veranderende organisaties helpt het om aannames te doen die bijdragen aan vertrouwen en die geloven dat vernieuwingskracht overal in de organisatie aanwezig is.

Stap 2: Kom in actie

Op basis van een fragment uit de film Pay it Forward illustreert Arend welke 5 aandachtspunten je helpen om vernieuwing van de grond te krijgen.

<https://youtu.be/LUBPQPsvO7A>

1. **Begin vanuit leiderschap.** Je neemt iets waar je ontevreden over bent en je besluit om de uitdaging aan te gaan. Met jouw besluit creëer jij ruimte voor vernieuwing.
2. **Vernieuwing begint bij iemand die ergens in gelooft.** In het filmfragment is het Trevor die de wereld een stukje mooier wil maken en daar heilig in gelooft. Dit geloof zorgt voor een ongekennde gedrevenheid om te onderzoeken hoe zijn idee realiteit kan worden.
3. **Start zelf de verandering.** In het fragment zegt Kevin Spacey “the realm of possibilities exists in each of you”. Op het gedrag van anderen heb je geen invloed, wél op je eigen gedrag! Dus maak geen plannen om anderen te veranderen maar start zelf de verandering.
4. **Verzamel mensen om je heen die mee willen en de energie voelen.** Verzamel een groep mensen om je heen die enthousiast zijn over je idee en daaraan mee willen werken. Met een groep ambassadeurs om je heen hoef je het niet alleen te doen. Wellicht een goed moment voor deze oneliner: alleen ga je snel en samen kom je verder.
5. **Maak successen zichtbaar.** Deel ervaringen, vier successen en vertel ze in de vorm van verhalen. Door het delen van verhalen trek je weer nieuwe mensen aan en dit helpt bij het verspreiden van het vuurtje.

Stap 3: Verspreid het vuurtje

Je hebt de juiste mindset te pakken en je hebt vernieuwing met succes op gang geholpen. En hoe nu verder? Hoe vertaal je deze 'lokale' leerervaring naar organisatie breed leren? Als je het organisatie denken wilt vernieuwen dan moet je nieuwe gedachtes en denkpatronen door de organisatie verspreiden. Arend raadt aan om hiervoor het sociale netwerk in jouw organisatie te benutten en refereert aan een blog van [Koen Janssen](#). Koen heeft casestudies gedaan en hieruit blijkt dat 5% van de mensen 70% van de veranderkracht hebben. Die 5% danken hun veranderkracht aan het onderhouden van relaties met hun collega's. Ze hebben een belangrijke positie in het informele netwerk. Het zijn niet de managers die op papier de meeste invloed hebben. Het zijn de mensen die met je in gesprek gaan en waar je naar wilt luisteren. Dus aan jou de uitdaging! Breng het sociale netwerk van jouw organisatie in kaart en vindt die 5%.

Rol van de learning professional

En waar zit nou de learning professional in dit plaatje? De learning professional helpt de organisatie verder door collega's bewust te maken van aannames binnen de organisatie en samen met de business stagnerende patronen te kraken. Daarnaast zit een deel van het succes van de vernieuwing in de consistentie van de interventies die een organisatie inzet tijdens de verandering. Als voorbeeld noemt hij een bedrijf dat als payoff heeft: innovation is in *everything* we do. Arend sprak op een van hun maandelijkse inspiratiesessies. Hij merkte op dat de sessies over verschillende onderwerpen gingen, maar elke maand dezelfde opzet hadden.

Hij vroeg aan de organisatie: maak je dan waar wat je nastreeft? Nee, natuurlijk niet! En vervolgens ging de hele sessie op z'n kop. De rol van de learning professional in de organisatie is om de organisatie scherp te houden en op te merken wat inmiddels 'gewoon' is geworden zodat de boel in beweging blijft!

Hoe zit het met jouw veranderkracht? Kan jij patronen waarnemen, stagnerende patronen onderscheiden van patronen die bijdragen aan het beoogde doel én stagnerende patronen bespreekbaar maken zodat jij samen met jouw collega's dit patroon kraken? Gefeliciteerd, je bent een L&D'er met veranderkracht. Kan je nog meer leren op een van de punten? Bedenk dan eens wie je hier verder mee kan helpen en ga experimenteren.

A photograph of Arend Ardon, a man with light brown hair and a beard, wearing a blue blazer over a white shirt. He is standing on a stage, gesturing with his hands as if speaking. Behind him is a large blue screen displaying his name "Arend Ardon" in white text. The background is dark, and the stage lighting is focused on him.

Arend Ardon

Wijze woorden van de maestro

Door: [Evy den Hengst](#), freelance tekstschrjver en onderwijskundige.

Next Learning 2018 sloot spectaculair af met een muzikale en humoristische bijdrage van Domenic Seldis. Hij had de lachers op zijn hand met grapjes over zijn achterwerk, maar wist het publiek ook ademloos te laten luisteren naar zijn muziek. Wat mij betreft ben je dan al geslaagd als closing keynote. Maar hij had ook een aantal prachtige opmerkingen tussendoor die goed aansluiten op de dagelijkse praktijk van de L&D-er.

Say yes to everything, try it all at least once.

Dit betekent natuurlijk niet dat je overál ja tegen moet zeggen, maar zeg zeker niet direct 'nee' tegen nieuwe dingen. Introduceert een collega een nieuwe werkwijze? Vraagt iemand om een podcast op te nemen om kennis te delen? Probeer het gewoon! Domenic wist niet waar hij het zoeken moest op een rond podium, maar was toch blij dat hij het had geprobeerd. Want zoals vaker ter sprake kwam op NLE2018: veranderen is leren, leren is veranderen. Door samen te experimenteren en nieuwe dingen te proberen, open je oneindig veel mogelijkheden om te veranderen en te verbeteren.

It's okay to do it differently, but let's do it differently together.

Het is algemeen bekend: niet iedereen is het zelfde. En toch merk ik dat in de waan van de dag het gemakkelijk en verleidelijk kan zijn om te vervallen in een aanpak voor 'iedereen'. Kunnen we niet iedereen op dezelfde manier opleiden? Dan leren we iedereen precies dezelfde werkwijze aan via één e-learning. Lekker efficiënt! Domenic omschrijft op een krachtige wijze hoe je hier een goede middenweg in kunt (en moet) vinden. Met een gezamenlijk doel voor ogen, is het helemaal niet erg dat ieder op zijn eigen manier er naar toe werkt. Zolang je samen blijft werken, ieder op zijn eigen manier.

If you allow people to be brilliant, it is a self-fulfilling prophecy, an upwards spiral.

Deze opmerking behoeft weinig toelichting. Het is een prachtige positieve houding om ter harte nemen. Laten we er samen naar streven om dit te integreren in de (leer)cultuur van onze organisaties.



Next Learning 2018: transitie in leren?

Door: [Wilfred Rubens](#)

We staan aan de vooravond van de vierde industriële revolutie waarbinnen ontwikkelingen als artificiële intelligentie en robotisering bijdragen aan grote veranderingen in verschillende bedrijfstakken. Zal dat ook het geval zijn met leren, opleiden en onderwijs? Op 24 april j.l. vond editie 2018 van de [NextLearning](#) plaats. De vraag of sprake is van een transitie op het gebied van leren kwam hier uitgebreid aan de orde.

De NextLearning is een groot -door SBO georganiseerd- congres en beurs over ontwikkelingen op het gebied van leren, opleiden en onderwijs. Deelnemers konden kiezen uit vijf thema's, veertig sessies (inclusief drie keynotes) en drie routes. Dat termen als 'inspiratie' en 'keuzestress' regelmatig vielen, is niet verbazingwekkend. In deze bijdrage wil ik volstaan met een samenvatting van twee keynotes. Ik ben me ervan bewust dat ik andere sessies hiermee tekort toe.

Julian Stodd mocht de dag aftrappen met een vraaggesprek met voorzitter Donatello Piras over de 'social age' en 'social learning'. Bij dit concept heeft de gemeenschap, en niet de organisatie, controle heeft over leren. Volgens Stodd bewegen we weg van gecodificeerde kennis naar kennis die meer dynamisch is en gedistribueerd, en ontwikkeld wordt via co-creatie. Organisaties zijn niet langer eigenaar en controleur van kennis. Dat leidt ook tot meer balans wat betreft macht, aldus Stodd.

Balans tussen conformiteit en non-conformisme

Binnen organisaties is in toenemende mate sprake van gedistribueerde expertise. Soms heb je volgens Stodd conformiteit en consistentie nodig, maar soms ook non-conformisme en inconsistentie. Innovatieve organisaties weten de balans hiertussen te vinden. Een lerende organisatie leert van slimme mensen en durft te experimenteren.

Wat zijn dan eerste stappen om de beweging richting 'social learning' te maken? Dat is een besef dat veranderingen nodig zijn, zonder dat persé consensus is over de richting van de verandering. Het Nederlandse poldermodel bevordert volgens Julian Stodd pragmatische reflectie om het eens te worden waarin mensen van mening verschillen. Ons land is de laatste jaren trouwens behoorlijk gepolariseerd.

De 'social age' verschilt volgens Stodd van de 'digital age'. Technologie heeft ervoor gezorgd dat mensen met elkaar verbonden zijn, los van organisaties. Ze gebruiken daarvoor technologieën die door een organisatie verboden worden. Het gebruik van technologie kan echter ook sociale gevolgen hebben, niet alleen formele gevolgen. De sociale gevolgen van technologie zijn vaak positief, zodat werknemers bereid zijn formele gevolgen voor lief te nemen.

Social leadership nodig

Organisaties schaffen technologie aan om sociale problemen aan te pakken. We hebben echter vooral bekwaamheden nodig om deze problemen aan te pakken (ownership, control, own voice). Organisaties hebben formele structuren nodig, maar ook krachtige informele structuren. Dat is complex te realiseren. Het begint bij een 'mindset' om die balans tussen formeel en informeel te vinden, plus bescheidenheid en de bereidheid om te luisteren en te leren.

Nieuwe technologieën kunnen wel sterke sociale verbanden faciliteren, bijvoorbeeld via samenwerkingstools die in staat zijn bijdragen in 26 talen te vertalen. De omvang van een gemeenschap is niet zo van belang, maar meer de cultuur die je voedt om met elkaar te leren. Daarvoor heb je 'social leadership' nodig. Dat is leiderschap die je krijgt van een gemeenschap, op basis van je reputatie en gedrag. Daarnaast heb je formeel leiderschap nodig. Je kunt social learning beoordelen door gedrag te observeren, door verhalen te verzamelen en door te toetsen.

Wat is een goede eerste stap? De meeste organisaties willen veranderen. Maar hoe? Zoek ruimte, budget en toestemming om iets binnen zes weken anders te doen. Deel een verhaal. Als dat niet binnen zes weken lukt, lukt het niet.

Anders veranderen

Na de lunch gaf Arend Ardon van de Holland Consulting Group een presentatie over 'ontketen vernieuwing'.

In de bestuurskamer hoor je volgens hem over overtuigingen die juist een rem kunnen zijn op vernieuwing:

- Management starten veranderingen. De wijsheid zit bovenin. Door een plan kun je veranderingen bewerkstelligen.
- Medewerkers willen niet veranderen. Ze moeten gemotiveerd worden. 'Ze moeten in hun kracht worden gezet'.
- Veranderen kun je via trainingen beïnvloeden.

Waardoor ontstaat echter een innovatief klimaat? Volgens Ardon is vernieuwingskracht overal, maar je moet het wel zien. We hebben een 'sense of belonging' nodig. Een verlangen. Geen gevoel van urgentie. Neem daarbij ook initiatieven die aansluiten bij een gemeenschappelijk doel.

Het oude 'spel' bevat veel volgens Ardon self fulfilling prophecy: Als je op voorhand uitgaat van weerstanden, gaan mensen heel erg zenden. Dat werkt niet, en dus word je bevestigd in die opvatting dat mensen weerstand hebben. Houd mensen een spiegel voor over deze aannames, adviseerde hij.

Je moet dus stagnerende patronen kraken. Je moet vooral een klimaat creëren van experimenteren. Dat doe je door:

- Leiderschap vanuit een uitdagend perspectief. Geef mensen vervolgens ruimte om ermee aan de slag te gaan.
- Veranderen begint met een kleine groep mensen die ergens in geloven.
- Begin zelf. Geef het voorbeeld.
- Begin met mensen die er ook de schouders onder willen zetten. Praat niet eindeloos.
- Niets is zo besmettelijk als succes.

Experimenteren wordt sterk bevorderd door start up denken, door lean te denken. We zijn echter niet goed in falen en daarvan leren. Je moet dan namelijk praten over je eigen ineffectiviteit. We zijn van nature defensief en houden signalen die een bedreiging impliceren, liever tegen.

Je wilt ook van individueel leren naar organisatieleren. Het informele beïnvloedingsnetwerk van een organisatie speelt daarbij een belangrijke rol. Dit netwerk bestaat uit een beperkt aantal centrale figuren. Dat zijn niet per definitie de leidinggevenden. Denken over innovaties vindt via het informele beïnvloedingsnetwerk plaats.

We laten ons sterk beïnvloeden door wat anderen denken en doen, vooral degenen waarmee we ons identificeren. Dat is meestal 5% van de medewerkers (volgens Ardon's analyse op basis van onderzoek).

Richt je dus op die 5%. Breng mensen in contact met elkaar. Verspreid ook verhalen in het netwerk. "Verhalen zijn de valuta van veranderen". Er moet ook sprake zijn van robuuste consistentie. Ga niet op een suffe manier vergaderen over innovaties.

Een meer uitgebreide versie van deze impressie vind je op te-learning.nl





next learning

