



Ger Driesen interviewt Jeanne Meister

■ Ger Driesen

Interview met Jeanne Meister

Werk in 2020

Jeanne Meister en Karie Willyerd publiceerden in 2010 het boek *The 2020 Workplace. How Innovative Companies Attract, Develop and keep Tomorrow's Employees Today*. Het boek is een succes in Amerika en de beschreven ideeën stonden flink in de belangstelling tijdens de ASTD (afkorting staat voor: American Society for Training & Development) conferenties in 2010 en 2011. Tijdens de Social Learning Bootcamp in New York sprak ik met Jeanne Meister.

Wat was de aanleiding om het boek te schrijven?

Ik werkte bij Accenture en deed een project voor Karie Willyard bij Sun Microsystems in 2007. Social Media was toen net in opkomst in de marketing discipline. Wij zagen toen al dat het een kwestie van tijd zou zijn voordat de web 2.0 toepassingen ook binnen *learning* en *development* hun intrede zouden doen. Toen dat besef doordrong, bedachten we dat het voor ons een mooie kans zou zijn vanuit de HRD functie met deze nieuwe benadering te pionieren en op die manier innovatie

en samenwerking binnen organisaties te bevorderen. De al vaker aangekondigde doorbraak van e-learning ten koste van traditionele klassikale training waren met web 2.0 mogelijkheden nu op een *'tipping point'* terecht gekomen. Het was duidelijk dat Karie en ik beiden vanuit een HRD perspectief handelden toen het idee voor het boek ontstond.

Er was nog meer. We zagen vanaf 2007 een nieuwe generatie medewerkers op het werk verschijnen, de Millennials; een 'ander' type jonge mensen, gewend op een andere manier te communiceren, met de wil om zich verder te ontwikkelen, dat een manager wil die veel feedback geeft en een andere verhouding tussen werk en privé nastreeft. Ze brachten andere verwachtingen, waarden en wensen mee naar de werkplek. Onze uitgever wilde dat we twee stromen samen brachten en beschreven met een brede kijk op de toekomst van de werkplek. In 2008 werd het contract getekend en in 2010 werd het boek gepubliceerd.

Eind 2009 was jullie schrijfwerk afgerond. Wat zijn de belangrijkste nieuwe ontwikkelingen tussen toen en nu?

In het boek staan 20 voorspellingen voor de toekomst beschreven. Je ziet nu dat sommige van de voorspellingen sneller concreet worden dan anderen. Ik zal vier voorbeelden geven van onderwerpen die 'in de versnelling' zijn gekomen. Eén daarvan is dat mensen in de toekomst worden aangenomen en promotie krijgen op basis van hun *'reputation capital'*. Daarmee bedoelen we de mate waarin je invloedrijk bent via je sociale netwerk, hoe je er voor staat met je *'personal brand'* en wat voor waarde dat heeft voor de organisatie. Nieuwe leiders worden gekozen op basis van hun reputation capital via Social Media. Sinds eind 2009 is in de Verenigde Staten een aantal nieuwe bedrijven ontstaan rondom dit fenomeen. Eén daarvan is Brandyourself.com,

dat helpt om je online *brand* te managen. De andere is Klout die je Social Media gebruik en reacties van anderen daarop analyseert en daarmee je invloed via Social Media in

Het zijn vaak de HRD afdelingen die met initiatieven komen en pionieren rondom de introductie van Social Media

een score (0-100) uitdrukt en je 'stijl' typeert. Een derde is cubeduel.com. Hierin kun je van twee kandidaten het profiel bekijken en aangeven wie jij het liefst als collega zou hebben. Na 20 keer stemmen kun je zelf een *cube duel* aangaan, waarbij je tegenover een ander wordt gezet en anderen op je kunnen stemmen. Ik had niet verwacht dat zo dit soort toepassingen van reputational capital zo snel beschikbaar zouden zijn.

Een andere voorspelling in The 2020 Workplace gaat over *recruitment* via *social networks*. Het is inmiddels heel gewoon te werven en een nieuwe baan te vinden via LinkedIn, maar je ziet daar steeds nieuwe variaties in ontstaan. Een Amerikaanse werkgever organiseerde een wedstrijd via Twitter om een baan te krijgen. Geïnteresseerden werden uitgenodigd om 24 tweets in 24 dagen te sturen met daarin de argumentatie voor de baan die ze wilden hebben en de betreffende organisatie waarvoor ze wilden werken.

Een derde fenomeen heeft te maken met leren. Allerlei organisaties zijn druk bezig met het opstellen van 'spelregels' voor het verantwoord gebruik van Social Media. Daarbij zie je ook dat verplichte trainingen ontstaan waarin geleerd wordt hoe op een verantwoorde manier om moet gaan met Social Media, meestal online! Daarbij komen externe aspecten aan de orde die gericht zijn op klanten, op bescherming van intellectueel

eigendom en om cyberpesten in alle vormen tegen te gaan.

Als laatste is het duidelijk dat HRD afdelingen voor lopen ten opzichte van andere disciplines, ook andere HR disciplines. Het zijn vaak de HRD afdelingen die met initiatieven komen en pionieren rondom de introductie van Social Media. De HRD afdeling is zo geschikt, omdat zij vaak de hele organisatie overziet en betrokken is bij innovatie, leren en samenwerken.

Wat zijn tot nu toe de *Best Practices* van de 2020 Workplace?

In Kansas bevindt zich het bedrijf Cerner Corporation (Medische ICT) die een intern social network 'uCern' heeft ingevoerd, niet als losstaand of extra fenomeen, maar als een geïntegreerd systeem met een nieuwe manier van werken. Dat heeft geleid tot een systeem dat de daadwerkelijke werkprocessen van de organisatie ondersteunt. Daarmee is een nieuwe, integrale manier van werken geïntroduceerd. Het gaat er om je werk op een andere manier tot stand te brengen met behulp van de sociale media in minder tijd en via snellere communicatie en innovatie. Het genoemde bedrijf is nu aan een volgende stap bezig. Ze gaat haar netwerk uitbreiden naar klanten en leveranciers. Daarmee zetten ze het social network en de manier van werken in, gerelateerd aan hun hele waardeketen. De Chief Learning Officer heeft daarin het voortouw genomen en heeft samen met andere disciplines deze aanpak uitgewerkt.

In hoeverre zijn dit soort samenwerkingsverbanden tussen HRD en andere disciplines belangrijk in relatie tot de 2020 Workplace?

Nieuwe samenwerkingsverbanden met andere disciplines zijn heel belangrijk en hard nodig. Denk aan het opstellen van een *social media policy*, waarin duidelijk wordt aangegeven wat

de spelregels en ambities zijn. Het ontbreken van spelregels leidt al snel tot verwarring. Dit is een inmiddels bekende valkuil, die ongunstig is voor optimale implementatie van Social Media en haar toepassingen. De juridische afdeling en de afdeling (marketing) communicatie komen dan al snel in beeld voor samenwerking; iets wat recentelijk wellicht niet echt nodig was en dus nieuw is. Daarna komen ook al snel de afdelingen ICT en HR om de hoek kijken. Die samenwerking is niet altijd gemakkelijk. ICT heeft zo haar eigen belangen en uitgangspunten, die te maken hebben met de verantwoordelijkheid voor beheer en inrichting van systemen. Vanuit andere disciplines kunnen soms tools of toepassingen worden gevraagd vanuit ander belang, die strijdig zijn of lijken met het heersende ICT beleid. Het constructief samenwerken van deze disciplines is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Een belangrijk gegeven van de 2020 Workplace is de samenstelling van de beroepsbevolking waarbij de Millenials een belangrijke plaats in gaan nemen. De indeling en typering van generaties varieert tussen landen. Waar moeten we in Nederland op letten bij de vertaling van de 2020 Workplace ideeën naar de Nederlandse situatie?

Het is inderdaad zo dat je verschillen ziet, als je de indeling in generaties over de wereld vergelijkt.. Generaties ontstaan doordat een groep specifieke bijzondere historische momenten meemaakt die de overgang tussen generaties markeren. Die verschillende ervaringen zijn van invloed op het waardensysteem van de betreffende generatie en werken als een specifieke 'lens' die medewerkers hanteren in hun kijk op de wereld en dus ook op het thema werk. Bij die historische momenten kun je denken aan de Tweede Wereldoorlog en de Wederopbouw,

de Vietnam oorlog, de val van de Berlijnse Muur en recent de Afrikaans Arabische lente. Ondanks die verschillen zien we ook globaal een bijzonder fenomeen namelijk dat van de 'hyperconnected' Millenials: de generatie die met Google is opgegroeid. Dit fenomeen spreidt zich over een heel groot deel van de wereld uit en deze generatie is dus herkenbaar in heel veel landen. In Europa en Nederland zul je niet zo snel vijf generaties tegelijk op de werkplek aantreffen waar dat in de Amerika wel gebeurt. Toch zullen leden van andere generaties steeds meer toegroeien naar de 'hyperconnected Millenial mindset'. Ondanks verschillen bestaat er dus een stevige gemeenschappelijke kern in de post Google groep.

Wat zijn in de 2020 Workplace de belangrijkste aandachtspunten voor de HRD professional?

Ik heb een aantal tips voor HRD professionals:

- Neem de voortrekkers- en pioniersrol
- en ga in samenwerking met andere disciplines aan de slag om de 2020 Workplace in te richten. Het is een kans om je anders te positioneren en invulling te geven aan je bijdrage in de organisatie. Houd daarbij rekening met nieuwe rollen die ontstaan en bepaal of je die binnen je HRD afdeling wil plaatsen. Het gaat dan bijvoorbeeld om rollen als Community manager, app designer en online facilitator. Dit betekent ook dat je als HRD professional zélf bij moet leren en nieuwe vaardigheden moet aanleren.
- Als het gaat om het ontwikkelen van de leiders van de 2020 Workplace kan HRD een belangrijke bijdrage leveren. In the 2020 Workplace staat beschreven wat belangrijke competenties zijn voor de 2020 leider. HRD kan zich voorbereiden om deze competenties te integreren in de Management Development programma's van de organisatie (zie schema).
- Staar je niet blind op alle Social Media

Leadership 2020 Model: As Profiled In The 2020 Workplace book

Being This Kind of Leader...

Requires These Management Behaviors

Collaborative Mind-set	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusive decision making • Genuine solicitation of feedback
Developer of People	<ul style="list-style-type: none"> • Mentors and coaches team • Provides straight feedback
Digitally Confident	<ul style="list-style-type: none"> • Uses technology to connect to customers and employees
Global Citizen	<ul style="list-style-type: none"> • Has a diverse mind--set • Prioritizes social responsibility
Anticipates and Builds for the Future	<ul style="list-style-type: none"> • Builds accountability across levels • Champions innovation

tools en trends maar probeer juist een goed zicht te krijgen op de macrotrends die zich voordoen en die zijn beschreven in *The 2020 Workplace*. Het gaat dan om globalisering, demografische opbouw en sociale technologie. Bedenk goed wat de implicaties van deze macrotrends zijn voor jouw organisatie, klanten, producten, personeel en werkprocessen. Vorm een beeld van wat de concurrentie doet in jouw segment en hoe je er zelf als organisatie voor staat. Zorg dat je als HRD professional zelf betrokken raakt en experimenteert met nieuwe dingen. Doe dan een stap terug en bepaal hoe je vanuit de macrotrends de nieuwe sociale tools kunt inzetten voor jouw organisatie en aansluitend bij de zakelijke doelen van jouw organisatie.

- Weet dat je meer kunt leren door deel te nemen aan de Social Learning Bootcamp. De volgende is op 26 en 27 september 2011 in New York!

Over *The 2020 Workplace*

Auteurs Jeanne Meister en Karie Willyerd laten de lezer eerst kennismaken met de grote veranderingen die op ons af komen. Het gaat

dan om de volgende observaties:

- Nooit eerder in de moderne geschiedenis bestond de beroepsbevolking uit zoveel verschillende generaties met ieder hun eigen waarden, normen en verwachtingen;
- Nooit eerder betrad een generatie de arbeidsmarkt die technologieën gebruikt die vóór liggen op dat wat hun werkgevers in gebruik hebben;
- Nooit eerder was het mogelijk talenten van over de hele wereld beschikbaar te hebben, te integreren en te benutten;
- Nooit eerder hadden we de technologie die het mogelijk maakt zo makkelijk verbonden te zijn en samen te werken met wie dan ook waar dan ook
- Nooit eerder is de druk op organisaties zo groot geweest om zich sociaal verantwoordelijk te gedragen.

Deze vijf grote lijnen worden verder uitgewerkt in de wijze waarop deze de werkplek van de toekomst zullen beïnvloeden. In deel twee van het boek komt aan de orde hoe organisaties op deze trends kunnen inspelen om ook in 2020 medewerkers te vinden, binden, boeien en laten bloeien. In het boek heet dat '2020

Over Jeanne Meister

Jeanne C. Meister is een van de top 20 invloedrijkste training professionals in de United States. Zij is de oprichter van Future Workplace een organisatie die is gericht op het uitdragen van de ideeën van *The 2020 Workplace*. Daarvoor werkte ze voor Accenture en Thomson Reuters. Zij is de oprichter van Corporate University Exchange een organisatie gebouwd rondom haar kennis en ervaring met de opzet van Corporate Universities. Daarover publiceerde ze twee boeken: *Corporate Quality Universities* and *Corporate Universities*.



engagement', 'social recruitment', 'social learning' en '2020 leadership'. ■

literatuur

- Jeanne C. Meister & Karie Willyard, The 2020 Workplace, How companies attract, develop and keep tomorrow's employees today, HarperCollins Publishers, New York 2010. ISBN 978-0-06-176327-4



Ger Driesen is HRD expert, HRD trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun HRD beleid en de inrichting en uitvoering van Talent&Management Development programma's. Daarnaast werkt hij regelmatig als gastdocent HRD bij de vakgroep Opleidingskunde van Hogeschool Arnhem Nijmegen. Hij publiceert graag over (Strategisch) HRD in diverse vakbladen. Te bereiken via www.challenge-training.nl.

Feedback & OPP® GROEI-event

Weg met de hiërarchie, lang leve de chaos, welkom in de spaghetti-organisatie!

Hoe is het om te werken in een omgeving zonder hiërarchie, waarin:

- Medewerkers verbonden zijn door een collectieve ambitie, doelen en projecten?
- Iedereen vrij door de organisatie beweegt en deelneemt aan wisselende projecten?
- Vertrouwen de basis vormt voor samenwerking?
- Talenten maximaal worden benut?
- Medewerkers de verandering inzetten en management de initiatieven ondersteunt door stimulering van flexibiliteit, dialoog, kennisdeling, samenwerking en actie?



Datum: 6 oktober
14:00 – 20:00

Investering: € 395*

Locatie: Fort St. Gertudis
Geertruidenberg

* ex BTW, inclusief verzorging en naslageteksten

Wilt u dat weten? Kom dan naar het GROEI-event op donderdag 6 oktober.

020 586 3300

www.opp.eu.com/nl

Feedback
TRAINING-CONSULTING

opp
unlocking potential