

Innovator Hans de Zwart over...

CULTUUR EN QU



Als Senior Innovation Advisor bij Shell Global HR Technologies houdt Hans de Zwart zich bezig met alles wat met leren, talent en HR-services te maken heeft. Culturele diversiteit speelt hierbij een significante rol. De vijfhonderd Shell-medewerkers die leren als hun beroep zien en werken in alle uithoeken van de wereld, hebben hier namelijk vrijwel dagelijks mee te maken. De Zwart begeeft zich op het raakvlak van leren en technologie. Quantified Self is een beweging die op zijn bijzondere interesse en aandacht kan rekenen.

Hoe gaat Shell om met culturele verschillen in learning?

“Shell kent een HR-subafdeling Diversity & Inclusion (D&I), die werkt aan een bedrijfs-cultuur waarin verschillen gewaardeerd worden. Als het over leren gaat, zijn er bijvoorbeeld waardeverschillen tussen culturen. Eén van de modellen die we daarbij gebruiken is het cultuurmodel van organisatiepsycholoog Geert Hofstede (zie kader).

Training kan op cultureel vlak niet aansluiten. In de cursus ‘Commitment Conversations’ over effectieve communicatie werd mij gevraagd hoe ik iets met mijn manager afspreek. Mijn antwoord – ‘Op een open manier’ – werd in de op Amerikaanse kaders gestoelde cursus afgekeurd. Zo kun je teksten ook niet zomaar in een andere taal vertalen: leerteksten zijn niet waarde-neutraal. Daar proberen we ons bij Shell bewust van te zijn.”

Hoe gaan managers om met culturele verschillen?

“De managers bij Shell zijn zich er zeer van bewust; er wordt veel gemanaged op afstand. Zelf ben ik lange tijd gemanaged door iemand die in de VS werkt. Hij heeft een team in Houston, Londen, Den Haag en Kuala Lumpur. In die landen heersen heel verschillende werkculturen. De meeste managers zijn zich expliciet bewust van deze verschillen, zeker bij grote projecten.”

Hoe heb je de afstand tussen jou en je manager ervaren?

“Ten eerste hebben we een technologische structuur die op afstand met elkaar werken mogelijk maakt. Zo hebben we een Voice over Internet Protocol (VoIP). Zodra ik WiFi-verbinding heb, kan ik met iedereen binnen Shell contact onderhouden.

Als team zitten we vier keer per jaar in de telepresence room waar we elkaar levensgroot kunnen zien. We merken wel dat we de verschillende teams meer ‘connected’ moeten maken. Het centrum van mijn afde-

ANTIFIED SELF

ling ligt in Den Haag; collega's in andere delen van de wereld voelen zich soms buitengesloten. We hebben daarom een Yammer¹-groep opgezet waarin je van anderen kunt zien welke projecten ze aan het doen zijn. In de telepresence rooms zijn we elkaar eigenlijk ook vooral aan het vertellen waar we momenteel mee bezig zijn. Het maakt binnen Shell niet zoveel uit of je manager dichtbij is. Je krijgt hier heel veel ruimte; er wordt niet gecontroleerd waar je bent. Die verantwoordelijkheid ligt bij ons als medewerker."

Wat is the state of the art van global learning bij Shell?

"Binnen Shell zijn we onder andere bezig met het fenomeen van Learning Analytics. Hierin worden leerprocessen gemeten en de data wordt gebruikt om leersystemen te verbeteren. Dat initiatief komt van universiteiten die beschikbare data van studenten gebruiken om leerprocessen te meten. Dan kun je denken aan data zoals het aantal opdrachten dat studenten tijdig hebben ingeleverd, hoeveel blogposts ze hebben geschreven, hoeveel woorden hebben ze geproduceerd. Die informatie wordt vervolgens gebruikt als indicator om te bepalen of iemand gaat slagen of niet. Ik vind het belangrijk dat die data ook worden teruggeven aan de studenten. Natuurlijk is er ook toegevoegde waarde in de mogelijkheid om data tussen personen te vergelijken. KnowledgeAdvisors is een organisatie die zich richt op *learning analytics* voor bedrijven. Zij meten de kwaliteit van learning-interventies voor verschillende bedrijven. Omdat ze nu heel veel data van over de hele wereld vandaan hebben, kunnen ze

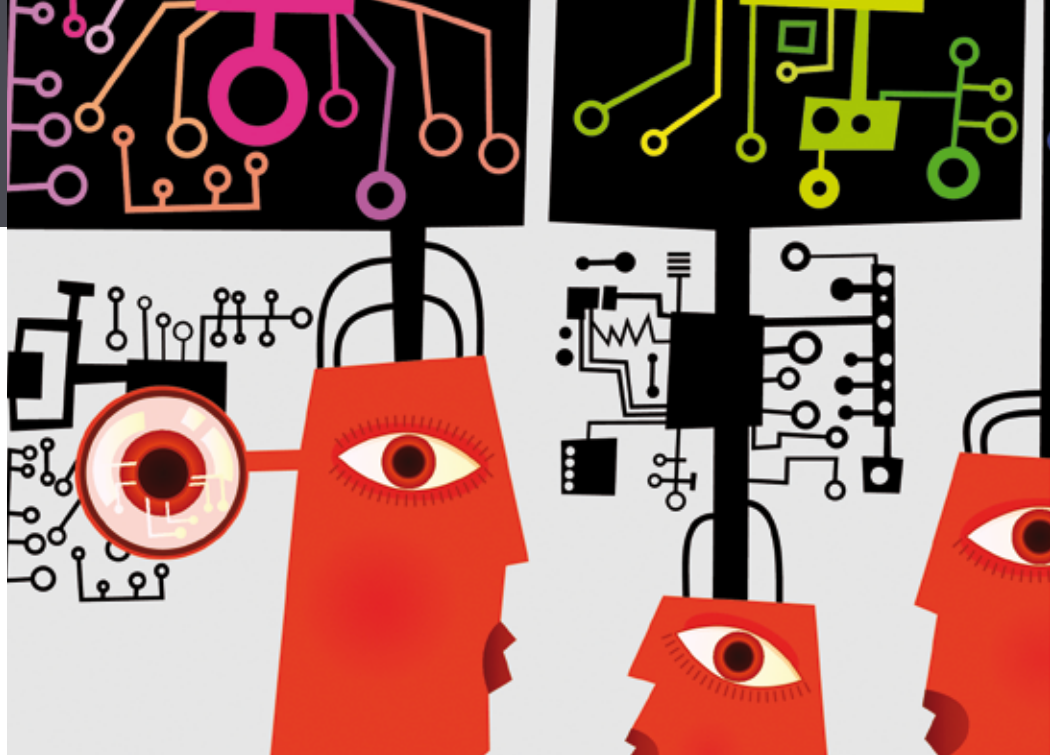
Hofstedes Cultuurdimensies (Hofstede, 2012)

- **Machtafstand** – De mate van machtafstand wordt afgeleid uit de relatieve waardering van maatschappelijke ongelijkheid en hiërarchie. Latijns-Amerikaanse en Arabische landen scoren hier hoog, België vrij hoog, Nederland en Zweden laag. Denemarken en Oostenrijk scoren extreem laag.
- **Individualisme** – De mate van individualisme (vs. collectivisme) is hoog in de Verenigde Staten en laag in Guatemala. De individualisme-scores van een land lijken evenredig te lopen met het BNP van dat land; 'rijke' landen zijn individualistisch en arme landen zijn in het algemeen collectivistisch. In tegenstelling tot wat men zou verwachten scoort Japan middelmatig op individualisme.
- **Masculiniteit** – De mate van masculiniteit of femininiteit geeft aan in hoeverre waarde wordt gehecht aan traditioneel mannelijke en vrouwelijke kwaliteiten. Mannelijke waarden zijn ondermeer competitiviteit, assertiviteit, ambitie en het vergaren van rijkdom en weelde, waartegenover vrouwelijke waarden als bescheiden gedrag, dienstbaarheid en solidariteit staan. Ook geldt dat er in 'masculiene' landen een duidelijke rolverdeling is tussen man en vrouw waar dit niet het geval is in laagscorende landen, de rolverdeling tussen man en vrouw lijkt hier meer elkaar te overlappen. Hofstede bestempelde Japan als de meest masculiene samenleving en Zweden als de meest feminine samenleving, ook de Nederlandse samenleving werd als zeer feminien bestempeld.
- **Onzekerheidsvermijding** – De mate van onzekerheidsvermijding door regelgeving, formele procedures en rituelen. Hoe hoger de score, hoe meer men genegen is om berekenend te werk te gaan in het internationale zakendoen. Dit heeft te maken met de angst voor het onzekere, en dus voor alles wat anders is. Hoogscorende landen hebben de neiging alles onder controle te willen hebben waar laagscorende landen een natuurlijke kalmte lijken te hebben en alles op zich af laten komen. Mediterrane landen, Japan en België scoren hier hoog, Nederland en Duitsland scoort middelmatig en Engeland scoort laag.
- **Lange- of kortetermijndenken** – In deze later toegevoegde vijfde dimensie wordt (oosterse) volharding in de ontwikkeling en toepassing van innovaties gesteld tegenover (westerse) drang naar waarheid en onmiddellijk resultaat.

Geciteerd werk

Geert Hofstede. (2012, april 14). Opgeroepen op oktober 30, 2012, van Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede

¹Yammer is een Social Media App voor bedrijven, www.yammer.com



Over Hans de Zwart

Hans de Zwart is onafhankelijk onderwijsstrategist met passie voor het open web en Senior Innovation Advisor bij Shell Global HR Technologies. In het verleden was hij Shell's Blended Learning Adviser en daarvoor Moodle consultant bij Stoas Learning. De Zwart begon zijn carrière als docent bewegingsonderwijs op een middelbare school in Amsterdam.

Hans de Zwart gelooft dat technologie nooit neutraal is en dat design belangrijk is. Zijn blogs zijn te volgen op blog.hansdezwart.info

corrigeren voor culturele verschillen en bepalen hoe goed bepaalde cursussen in Amerika of Europa zijn. Zo hebben ze ontdekt dat Amerikanen een cursus structureel veel positiever beoordelen dan Europeanen. Met behulp van die data kun je dus de individuele leerprocessen verbeteren."

Eerder hoorde ik je op een conferentie spreken over 'Quantified Self'.

"Quantified Self is een beweging uit de Verenigde Staten met de tagline 'Self Knowledge through Numbers'. Onder anderen Kevin Kelly, medeoprichter van het techmagazine Wired, stond aan de wieg van deze beweging. Inmiddels is QS een wereldwijde community, zonder commercieel model. In coaching zie je ontwikkelaars van modellen nog wel eens franchisenemers of consultants zoeken voor het vermarkten.

Wordt QS een nieuwe manier van zelfcoaching?

"Ik ben ruim tien kilo afgevallen door gebruik van de FitBit. QS levert hierbij de bewustwordingslag. Is het daarmee de nieuwe manier van zelfcoaching? Ja, met een soort 'mits'. Er zijn mensen die weliswaar feedback ontvangen, maar er niets mee doen. Het vergt discipline om jezelf te meten en iets met die feedback te doen."

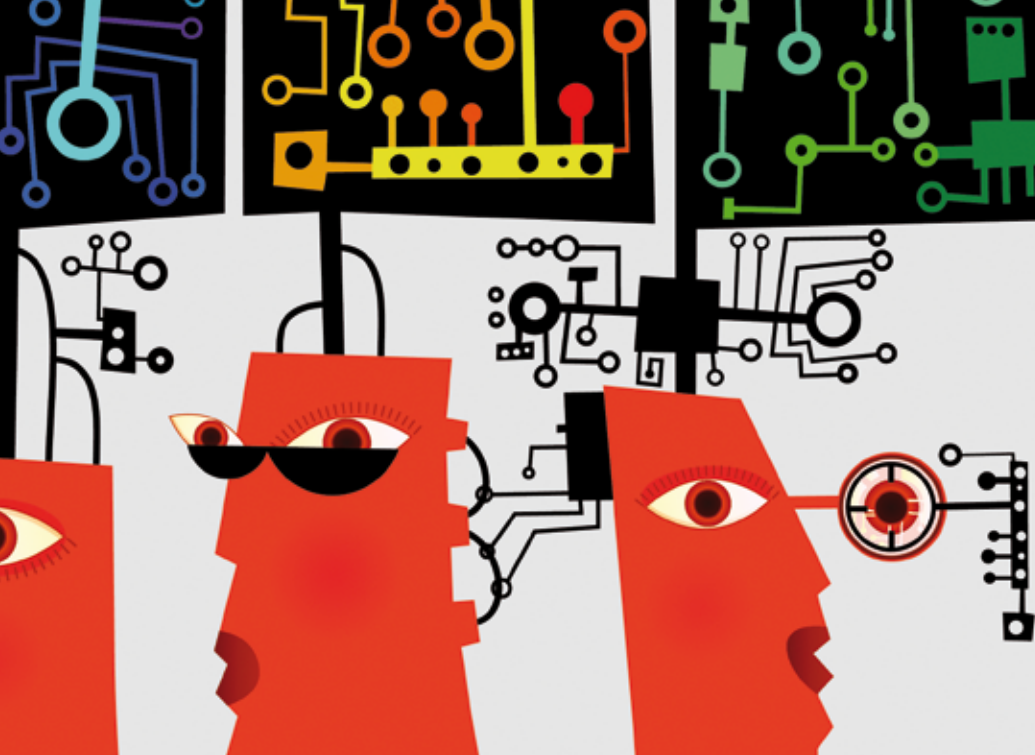
Wat maakt QS zo uniek en bruikbaar?

"QS representeert empowerment voor mij: een soort sturing over jezelf, waardoor je meer verantwoordelijkheid neemt over je leven en bewuster gaat leven. In feite is het absurd dat je naar de dokter gaat om uit te zoeken hoe het met je gezondheid is, terwijl die man je misschien een keer per jaar ziet en slechts over enkele moment-

Quantified Self is een wereldwijde community, zonder commercieel model

De QS-beweging is vrij toegankelijk. Het idee achter QS is dat je jezelf als object voor experimenten gebruikt om je leven op een data gedreven manier in kaart te brengen. Je meet aan jezelf en op basis van die metingen pas je het gedrag aan en leer je jezelf steeds beter kennen. Die beweging biedt meet-ups, conferenties en een overzicht van tools om je leven in kaart te kunnen brengen. Zo zijn er allerlei apparaatjes om je fysieke beweging te meten, zoals de FitBit, en een systeem om je computergebruik te meten."

opnamen van je gesteldheid beschikt. Hij vergelijkt deze met wat hij van andere patiënten weet en combineert dat met een dosis intuïtie. In feite ben je zelf veel beter in staat te meten hoe je slaapt. De instrumenten om dat te doen zijn heel betaalbaar geworden. De gyroscoop in FitBit kostte vijf jaar geleden nog een vermogen; nu heb je een compleet apparaatje dat je stappen, trappen en slaap meet voor nog geen 99 euro. Steeds meer sensoren komen binnen handbereik. Kijk maar eens wat voor meetinstrumenten er allemaal



in je smartphone zitten. Het meten van je leven wordt daarmee heel bereikbaar voor consumenten en de zelfstandige professional. Ik denk dat we onszelf binnen vijf tot tien jaar constant monitoren. In de toekomst wordt het onverantwoordelijk gevonden als je niet permanent je suikerniveau, hartslag, gewicht en dergelijke meet.”

Hoe ziet die toekomst er volgens jou verder uit?

“In coaching gaat het meestal over jouw gedrag in relatie tot andere mensen. Het gereedschap dat wij hebben om dat proces te kwantificeren is rudimentair. Zo heeft Malcolm Gladwell in zijn boek 'Blink'² onderzoek van John Gottman beschreven, waarin hij stellen met elkaar liet converseren terwijl hij elke seconde de gezichtsuitdrukkingen van beiden codeerde. Op basis van de analyse van een kwartier video-opnamen kon Gottman met 90% zekerheid voorspellen of deze mensen over vijf jaar nog bij elkaar zouden zijn.

Veel van de cognitieve QS moet nog met de hand worden gedaan. Er zijn nu nog weinig tools om cognitieve of sociale processen te meten. Fysieke zaken, zoals hartslag, beweging en gewicht, zijn gemakkelijk te meten; zelfvertrouwen daarentegen meet je niet met een elektronisch apparaatje. Toch geloof ik dat de toekomst ons dergelijke ontwikkelingen zal brengen. Zo weet Facebook nu al ongelooflijk veel over jou, veel meer dan je denkt: waar je geweest bent en met wie je daar geweest bent. Zelfs of je verhuist bent, zonder dat je ooit je nieuwe adres ingevoerd hebt. Facebook weet wanneer je wakker bent, want als je slaapt zit je niet op Facebook.

Voor de generatie jonger dan dertig jaar is Facebook een dagelijks gebruikt communicatiemiddel geworden. Hoe mooi zou het zijn als je deze sociale interacties zou kunnen opnemen en terugspelen! Zo komt Google binnenkort met een prototype van Google Glasses, waarmee gegevens op een klein display in jouw gezichtsveld worden gepresenteerd. Je kunt je voorstellen dat je met het cameraatje in deze Glasses je gesprek met je coach opneemt en weer kan terugspelen. Ik geloof dat feedback een van de belangrijkste tools is. In combinatie met *emotional coding* in lijn met Gotmann zou de potentiële impact van feedback nog verder uitgebouwd kunnen worden. Zo zijn er oneindig veel mogelijkheden te bedenken ...”

De Quantified Self Conference Europe 2013 vindt op 11 en 12 mei 2013 in Amsterdam plaats: <http://quantifiedself.com/conference/Amsterdam-2013/>

² Gladwell, M. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Time Warner Book Group.

