

Achtergrond stage-instelling

Stageverslag Carmen

2.1. Achtergrond CrossOver

CrossOver is opgericht in 2013 door twee jonge professionals, waarvan op dit moment één de uitvoerend directeur is. Het bedrijf is gevestigd in het Koninklijk Instituut Tropen in Amsterdam. De organisatie is een sociale onderneming en is klein, met op dit moment vijf vaste werknemers (inclusief de directeur). De missie van CrossOver is “bijdragen aan voldoende technische vakmensen met slimme handen om Nederland de komende 100 jaar leefbaar te houden”. Deze missie heeft drie pijlers: het werven, ontwikkelen en binden van technische vakmensen. Dit houdt in dat er ten eerste genoeg mensen (zij-)instromen in de techniek, dat deze werknemers ten tweede zich blijven ontwikkelen binnen hun werk zodat ze duurzaam inzetbaar zijn en hun vaardigheden up-to-date blijven, en ten derde dat mensen binnen het vak werkzaam blijven en dat vroegtijdig uitval zo veel mogelijk wordt beperkt.

Een voorbeeld van een initiatief is de TechCrossOver, een traject waarbij kennis en ervaring wordt gedeeld doordat teams vanuit verschillende organisaties met elkaar aan de slag gaan met thema's uit de werkpraktijk, en zo kunnen leren van elkaar en van het traject, zodat ze beter om leren gaan met het veranderende technische werk. Zo is er ook de VitaliteitsCrossOver, waarbij op dezelfde manier mensen met elkaar in contact worden gebracht en kennis wordt gedeeld, alleen hier gaat het om vitaliteit, gezondheid en duurzame inzetbaarheid. De TalentenScan is een derde voorbeeld van een initiatief dat wordt ingezet vanuit CrossOver. Hierbij wordt de 360graden feedbacktool de TalentenScan ingezet in teams van technische vakmensen, met als doel om zichzelf en anderen in het team bewuster te maken van ieders talenten en deze meer te waarderen en in te zetten. Nog een voorbeeld is De Slimste Handen van Nederland, een jaarlijkse campagne die erop is gericht om technische vakmensen meer te waarderen en te behouden binnen bedrijven.

De strategie CrossOver hanteert om haar doelen te bereiken is in de kern dat het bedrijf de ‘ondernemende buitenboordmotor’ is om voor werknemers- en werkgeversverenigingen en technische bedrijven het beleid dat zij van bovenaf opgelegd krijgen, om te zetten in actie. Bij de strategie van CrossOver hoort ook dat ze liever een paar partners tegelijk hebben voor een langere tijd, dan dat ze met veel opdrachtgevers en kleine opdrachten werken.

Andere zaken die belangrijk zijn binnen CrossOver is dat het voor werknemers van groot belang is dat ze andere mensen goed kunnen enthousiasmeren voor de initiatieven die CrossOver biedt. Dan is er nog het belang van ‘thought leadership’: het bedrijf brengt kennis naar opdrachtgevers. Het onderwerp van de inzetbaarheid van technische vakmensen is enigszins een niche en CrossOver fungeert daarbij als de verbindende factor tussen wetenschap en praktijkkennis. De organisatie hanteert de drie kernwaarden ‘energie’, ‘verzet op feedback’ en ‘betrouwbaar en goed geregeld’.

2.2. Organisatiestructuur en -cultuur

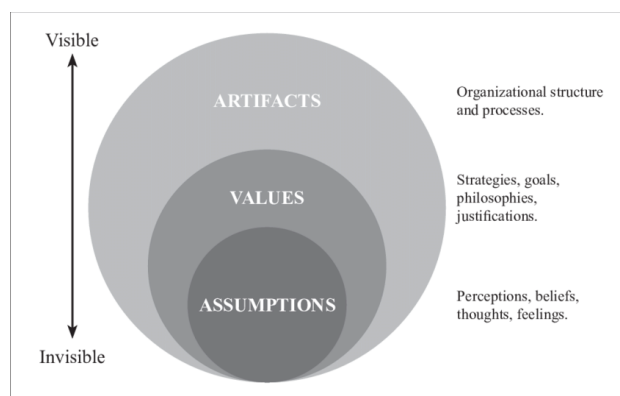
Organisatiestructuur kan worden gedefinieerd als de manier waarop relaties tussen werkposities binnen een bedrijf zijn ingedeeld. Zoals eerder beschreven heeft CrossOver vier vaste medewerkers en één directeur die voltijd werkzaam is.

Een geïnterviewde medewerker vertelt dat haar persoonlijke perceptie van de organisatiestructuur is dat de vaste medewerkers allemaal individuele ondernemers zijn binnen het bedrijf, voor '70% zelfsturend'. De directeur en mede-oprichter zijn degenen die uiteindelijke beslissingen op organisationeel niveau maken. Vanuit dit perspectief is CrossOver hiërarchisch, maar dit wordt niet zo ervaren. De 'leiders' worden het merendeel van de tijd meer gezien als sparringpartners. Op papier zou er een klassiek organogram kunnen worden gemaakt van de organisatie, maar als het om beleving gaat is de organisatie overwegend vlak.

Onder organisatiecultuur kan worden verstaan: het geheel aan gedeelde normen en waarden binnen een bedrijf die het gedrag en de gedachten van de werknemers van dat bedrijf bepalen (Cooke & Rousseau, 1988). De organisatiecultuur van een bedrijf wordt gezien als een sociaal construct dat gezamenlijk wordt gecreëerd en dat vervolgens betekenis toekent aan de dingen (zoals objecten, gebeurtenissen en taal) (McLean, 2005). Het feit dat het ontstaan van een organisatiecultuur gebeurt door de verschillende lagen van de organisatie heen, houdt in dat het management van een bedrijf maar een beperkte invloed kan hebben op deze cultuur. Wel kan het management invloed uitoefenen door de waarden waar ze voor staan te communiceren, maar ook door zelf het gewenste voorbeeld te geven (McLean, 2005).

In een deel van de organisatiekundige literatuur wordt aangenomen dat er een verschil bestaat tussen het klimaat en de cultuur van een organisatie (Martin, 2002; McLean, 2005). De cultuur bestaat zoals hierboven beschreven uit wat mensen binnen een organisatie vinden, aannemen en geloven (Martin, 2002). Dit zijn zaken die vaak onzichtbaar blijven. Het klimaat van de organisatie laat de manifestatie van de cultuur zien: onderliggende normen en waarden, aannames en dergelijke worden daar zichtbaar, bijvoorbeeld in de omgeving of in gedragspatronen (McLean, 2005).

Het organisatiecultuurmodel van Schein (1992) laat eenzelfde verdeling in klimaat en cultuur zien. Onderliggende veronderstellingen, het onderste niveau, zijn altijd onzichtbaar. Artifacts zijn juist altijd zichtbaar. De waarden, in het midden, liggen op een scheidslijn; soms zijn ze concreet waarneembaar, soms niet.



Bron: Morente et al., 2017.

CrossOver kan getypeerd worden aan de hand van deze literatuur over organisatiecultuur. Hiertoe is een interview gehouden met één van de medewerkers en ook de waarnemingen van de student binnen de organisatie worden aangehaald.

De drie kernwaarden 'energie', 'verzet op feedback' en 'betrouwbaar en goed geregeld' van CrossOver zijn expliciet en worden ook naar buiten toe uitgedragen. Zo worden ze genoemd op de website en tijdens sollicitatiegesprekken wordt specifiek gevraagd hoe de sollicitant zichzelf herkent in de kernwaarden. Zo maken de kernwaarden duidelijk deel uit van het klimaat van de organisatie (McLean, 2005). Een tweede vraag is dan of deze waarden ook deel uitmaken van de cultuur van het bedrijf. Wat opvalt tijdens de online bijeenkomsten van alle medewerkers, namelijk de 'weekstart' op maandag en de dagelijkse 'dagstart', is dat de kernwaarden hier vaak terugkomen. Bij de weekstart wordt altijd feedback van stakeholders en opdrachtgevers gedeeld, zodat iedereen er van kan leren. Vooral de directeur en de mede-oprichter zorgen ervoor dat het benadrukken van de kernwaarden blijft gebeuren tijdens gezamenlijke momenten. De directeur benoemt het bijvoorbeeld ook wanneer ze ergens energie van krijgt, dat ze het waardeert als er om feedback wordt gevraagd, en wanneer iets wel of niet goed geregeld en betrouwbaar is.

Dit duidt erop dat de waarden die in het organisatieklimaat worden neergezet ook in de cultuur terugkomen. Een ander goed voorbeeld hiervan is dat, wanneer het over feedback gaat, je dit ook tussen de medewerkers onderling terug ziet komen. Wat daar namelijk ook bij hoort is dat men van zichzelf en van elkaar weet wat ieders talenten zijn, zodat deze goed kunnen worden benut. Het is meerdere keren voorgekomen dat ik iemand van de organisatie heb horen zeggen waar de sterke punten van een collega lagen, en wat dit voor iedereen betekent.

Over het fysieke klimaat van CrossOver kan worden gezegd dat het kantoor zich bevindt in gebouw waar meerdere sociale ondernemingen gevestigd zijn. Er zijn gemeenschappelijke ruimtes en er kan op verschillende plekken gewerkt en geluncht worden. De geïnterviewde medewerker beschrijft de werkplek met de woorden 'flexibel', 'netwerk', 'open', 'ruimtelijk' en 'vrij'. Ze benoemt dat de andere ondernemingen vaak inspirerende impactbedrijven zijn en dat je wel eens dingen van anderen kunt leren wanneer je een gesprek aangaat in de gezamenlijke ruimtes. Dit sociale aspect is een onderdeel van de organisatiecultuur, maar geldt niet altijd voor iedereen; de ene medewerker besteedt graag tijd en energie aan de andere bedrijven en hun medewerkers, de andere besteedt er niet veel aandacht aan. Je zou daarom kunnen zeggen dat dit fysieke aspect van het organisatieklimaat niet volledig is verweven in de organisatiecultuur.

Wanneer cultuur binnen een organisatie op het individuele niveau kan bestaan, spreekt Martin (2002) van 'fragmentatie': dit perspectief op organisatiecultuur gaat gepaard met de aanname dat er discrepantie kan bestaan tussen organisatieklimaat en -cultuur (McLean, 2005). In het voorbeeld over het sociale aspect van het kantoor zou je kunnen zeggen dat dit perspectief aangenomen kan worden en dat het fysieke aspect van het organisatieklimaat niet volledig is verweven in de organisatiecultuur.

Ook wordt genoemd dat er een sfeer van 'hard werken' heerst binnen de organisatie. Dit wordt als iedereen belangrijk gevonden en past ook bij alle medewerkers, maar wel wordt genoemd dat dit op een gegeven moment te veel werd voor de werknemers. Je zou kunnen zeggen dat hier een kleine discrepantie was tussen de leiders en de werknemers. Tegelijkertijd wordt genoemd dat dit een probleem was waar met iedereen samen een gesprek over is gevoerd, waarna het beter ging.

Het feit dat het niveau van 'waarden' in het model van Schein zowel zichtbaar als onzichtbaar kan zijn binnen de organisatie kan ook terug worden gezien binnen CrossOver: het gezamenlijke doel is de missie van CrossOver waar iedereen achter staat en die vaak wordt benoemd. Aan de meer onzichtbare kant bevinden zich echter de individuele doelen en ambities die in het interview zijn genoemd. Zo werkt de één graag met mensen en heeft de ambitie om het werkplezier van vakmensen te vergroten. De specifieke ambitie van de ander ligt weer in het feit dat CrossOver verschillende lagen van de maatschappij aan kan spreken en de kansen die er liggen in de techniek kan benutten. Nog een ander is vooral ambitieus op het gebied van de energietransitie, omdat het werk van CrossOver hieraan kan bijdragen door voldoende technische vakmensen te werven.

Leercultuur binnen de organisatie

[insert korte definitie van leercultuur]

Er wordt veel geleerd binnen CrossOver. Er is een opleidingsbudget en je kunt een aanvraag doen om een cursus te volgen. Het is gebruikelijk om dit te benutten. Daarnaast is er bijvoorbeeld ook een keer een training over sales geweest voor het hele team. Verder wordt er door de individuele leden van de organisatie vaak zelfstandig het initiatief genomen om nieuwe dingen te leren. In de vrije tijd wordt vakliteratuur gelezen en er was laatst een webinar over gedragsverandering. Voor dit webinar had een collega het hele team uitgenodigd en na die tijd belden de collega's die hadden deelgenomen met elkaar om te bespreken wat ze van het webinar zouden kunnen meenemen naar hun werk.

Een andere georganiseerde manier om te leren binnen CrossOver zijn de maandelijkse 'learnings': voor iedere 'maandstart' stuurt elke medewerker op welke lessen hij of zij kan trekken uit hoe de projecten de afgelopen maand zijn verlopen. Op deze manier wordt veel kennis gedeeld met elkaar binnen het team.

In werkplekleren wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen formeel en informeel leren (Tynjälä, 2008). Formeel leren vindt plaats met behulp van georganiseerde training, informeel leren gebeurt op het werk en wordt vaak gezien als meer 'impliciet' (bron). Aan de hand van bovenstaande beschrijving van de mogelijkheden om te leren binnen CrossOver kan worden geconcludeerd dat er zowel informeel als formeel leren plaatsvindt binnen het bedrijf.

Tynjälä (2008) noemt, samenvattend vanuit andere artikelen, zes manieren waarop mensen kunnen leren op het werk. Het gaat hierbij om informeel leren op individueel niveau. Alle zes komen ze terug binnen CrossOver. Ze zullen hier worden benoemd. Een voorbeeld van leren 'door bezig te zijn met het werk zelf' is dat de geïnterviewde een taak moest uitvoeren die compleet nieuw was binnen het bedrijf, waarbij ze in het diepe werd gegooid en het meeste moest leren door het simpelweg te doen.

Leren 'door te samenwerken en communiceren met collega's' gebeurt continue. Collega's geven elkaar feedback en tips en ze sparren graag met elkaar. Elke dag is er ruimte om een 'hulpvraag' te stellen in de groep en kennis van elkaars talenten helpt om de juiste persoon te vinden wanneer je hulp nodig hebt. Leren 'door te werken met cliënten' gebeurt tevens dagelijks. De cliënten van CrossOver staan centraal en wekelijks wordt feedback vanuit opdrachtgevers over de organisatie gedeeld met het team. Leren 'door nieuwe uitdagingen en taken aan te gaan' doen de medewerkers van het team door elke periode met nieuwe projecten te werken. Leren 'door te reflecteren op het eigen werk en dit te evalueren' vindt in ieder geval op groepsniveau plaats. Er wordt veel

gereflecteerd door de mensen van CrossOver, bijvoorbeeld met behulp van de maandelijkse 'learnings' die eerder zijn genoemd.

Nieuwe kennis wordt vaak gedeeld, bijvoorbeeld door het bellen na de webinar. Er worden mails gestuurd met samenvattingen van wat iemand van een bepaalde training heeft geleerd.

Extern vinden er evaluatiesessies plaats met klanten, waarvan de resultaten binnen het team worden gedeeld. Ook noemt de geïnterviewde dat ze veel leert door te praten met vrienden die soortgelijk werk doen, wat kan worden gezien als *expansive learning* (Engeström, [jaartal](#)).

Learning as acquisition vs. learning as participation (Paavola et al., 2004):

acquisition ziet de menselijke geest als een 'container' voor kennis, waarbij leren het proces is dat die container vult. Bij participation is leren een proces van deelname in verschillende leeractiviteiten is. De nadruk ligt hier op de activiteiten en niet op een eindproduct.

Eenzijds kan CrossOver worden gezien als *Community of Practice* omdat het team van elkaar leert en samen steeds beter leert hoe ze hun taken kunnen uitvoeren (Wenger, [jaartal](#)). Anderzijds kan het complete netwerk dat zich in dienst stelt om technische vakmensen te werven, ontwikkelen en binden (waar CrossOver dus deel van uitmaakt) worden gezien als *Community of Practice*. De verschillende partijen leren constant van elkaar en de gemeenschappelijke kennisbasis wordt binnen samenwerking steeds uitgebreid.