

## e-Moderating helpt gedrag in organisaties veranderen

De consultants hebben hun plannen voor de reorganisatie en strategiewijziging gepresenteerd en de directie is akkoord. Er komt een grandioze kick-off bijeenkomst om het traject in gang te zetten. En daarna wordt het stil. Blijvend consultants inhuren voor de implementatie is voor veel organisaties een te grote financiële aderlating. Maar, vormen van online modereren en begeleiden blijken goede resultaten te boeken. Als je het maar professioneel aanpakt.

Hoe vaak lopen verandertrajecten wel niet mis binnen organisaties, louter omdat er te weinig gedaan wordt aan de verankering van het gewenste nieuwe gedrag bij de medewerkers? Het is een veel gehoorde klacht. Aan analyses en adviesrapporten geen gebrek, maar nu moet je het ook gaan doen. En hetzelfde geldt voor de opleidingstrajecten die vanuit het HR-beleid gewenste competenties dienen aan te leren. De kosten van trainingdagen elders en het inhuren van implementatie consultants, zeker voor organisaties met veel en verspreide vestigingen, weerhouden directies en management ervan om door te zetten.



Nieuwe online mogelijkheden voor begeleiding van gedragsverandering dienen zich echter aan. Nieuw, niet zozeer in de techniek zelf, maar in de combinatie van bestaande e-learning formats gekoppeld aan een gedegen kennis van online modereren. Matthijs Hovingh van workcoaching bureau Working Habits (foto) heeft met Intervision zo'n digitale verander- en leeromgeving ontwikkeld. Hovingh: "Het lijkt er vaak op dat het modereren van online discussies een zaak is van gewoon het gesprek gaande houden. Maar dat is een verkeerde gedachte.

In principe is het een zaak voor professionele trainers en coaches om zich hiermee bezig te houden."

Hovingh – zelf een ervaren organisatiedeskundige - ontwikkelde InterVision, dat ingezet wordt voor organisatie- en gedragsverandering via internet. De aanpak bestaat uit blokken van zes tot negen online chatsessies met groepen van circa negen mensen waarin casussen uit de eigen praktijk en praktijkopdrachten volgens een vaste structuur besproken worden. De hele chatsessie wordt integraal geprint en de moderator geeft tussentijds en na afloop feedback aan de individuele deelnemer. Hovingh: "De chatsessies worden vooraf gegaan door een kennismakingsbijeenkomst en eventueel afgewisseld met tussentijdse live ontmoetingen. Op deze wijze ontstaat een heel effectieve vorm van 'blended learning'."

### Geen gezicht

De criticasters van online leertrajecten wijzen vaak op de lijfelijke afwezigheid van de deelnemers als nadeel. Leren en ontwikkelen is toch meer dan online chatten met een moderator. Hoe zit het met lichaamstaal? Je ziet elkaars gezicht hooguit via een webcam. Aan de andere kant van het spectrum staan de gelovers die al medio jaren negentig predikten dat e-learning de mens zou bevrijden van alle beperkingen van tijd en ruimte.

Professor Gilly Salmon (foto), hoogleraar E-learning en Leertechologieën aan de Universiteit van Leicester in Engeland en een van de grote specialisten op het gebied van e-moderating, wees in 2000 al op het ongelijk van beide kampen. Lijfelijke afwezigheid is geen beletsel, maar de utopisten hebben op hun beurt teveel geloof aan de pure technologie gehecht.



In een keynote speech in 2000 zei Salmon al: "Deze renaissance opvatting van doceren en leren wordt niet universeel gedeeld, noch is die gebaseerd op de feiten van wat er tot nu toe geïmplementeerd is. Er

zijn miljoenen woorden geschreven over de technologie en haar potentie, maar niet veel over wat de docent en student eigenlijk online doen. Computers in een netwerk kunnen een vehikel zijn voor leermaterialen en interactie, maar de studenten hebben nog steeds de 'kampioenen' nodig die het leren tot leven wekt – de e-moderators.'

### **Simpel**

De kracht van het werk van mensen als Gilly Salmon is dat zij voor de professionalisering van de e-moderator hebben gezorgd en diens functioneren wetenschappelijk hebben onderbouwd. Ook Hovingh is een aanhanger van Salmons aanpak. "Zij heeft een vijf stappen model voor interactief leren en doceren ontwikkeld. Kennis van het online leerproces staat daarin centraal en niet de toeters en bellen." Matthijs Hovingh deelt mee dat Intervision bewust geen gebruik maakt van webcams bij de chatsessies. "Het is veel belangrijker dat deelnemers geboeid aanwezig blijven bij de online discussie en actief participeren."

Zo is het van belang dat een moderator stimuleert dat de chat-deelnemers elkaar empathische vragen stellen. Hovingh: "Als iemand zegt: ik heb een conflict met mijn leidinggevende', antwoord dan niet 'had je dat met je vorige leidinggevende ook?', want dan stap je in een soort biografische setting. Vraag dan: 'vertel eens, wat is er aan de hand?' De moderator bewaakt heel erg de kwaliteit van het gesprek en dat is meer dan de discussie gaande houden."

### **Sociale innovatie**

In de kern is sociale innovatie een kwestie van gedragsverandering in de richting van anders samenwerken, managen en organiseren. Goede e-moderating, zo blijkt uit het werk van Salmon, heeft een blijvend gedragseffect, mits goed toegepast. Hovingh: "Je ziet dat sommige groepen hele hechte ontwikkelgroepen worden die in stand blijven lang nadat het traject feitelijk afgerond is."

Los van de implementatie van verandertrajecten zoals reorganisaties, ziet Matthijs Hovingh ook mogelijke toepassingen van e-moderating in het aanjagen van creatieve samenwerking. Hovingh: "De moderator zou dan kennis moeten hebben van hoe je creativiteit stimuleert en dat koppelen aan de vaardigheden van online modereren. Samenwerken en samen leren is een zaak die begint met vertrouwen. Het blijkt nu dat als je online groepsgewijs leren goed aanpakt en begeleidt, je ook online het vertrouwen opbouwt."