

Portretten in de retail



DE HAAGSE
HOGESCHOOL

Future
Proof
Retail

Kwaliteiten van professionals in beweging

Silvan F.A. Smulders
Tim Overkamp
Ellen Sjoer

Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling

**Als de wind van
verandering
waait, bouwt
de één een
schuilkelder en
de ander een
windmolen.**

Naar een Chinees gezegde.

Voorwoord

Dit boek met portretten in de retail laat zien hoe mensen in de uitoefening van hun beroep verschillen en wat dit betekent voor de ontwikkeling van future-proof skills en kwaliteiten van winkelmedewerkers.

De geïnterviewde professionals hebben allen meegedaan aan het project 'Future-Proof Retail' met in totaal 22 living labs verspreid over Nederland. In deze labs werden medewerkers, leidinggevend en ondernemers gestimuleerd om met ingrijpende vernieuwingen om te gaan. Zij zijn lokaal aan de slag gegaan met nieuwe technologie in de winkel, zoals een vr-bril of een robot, of hebben samengewerkt in een retaillab waarin duurzaamheid wordt aangejaagd: het Circulair Kwartier. Wat doet dat met mensen? In de portretten geven **Olav, Fenna, Anneloes, Madelon en Merel** de winkelmedewerkers en **microretailers** een gezicht. Waar de één zegt: "**Gaaf! Hier sta ik helemaal achter**", zegt de ander: "**Ik moet het effect op de klant eerst nog maar eens zien.**" Zij uiten hun twijfel en zorgen: "**Kan ik dit wel?**" De ontwikkeling van future-proof skills en kwaliteiten is dus veel meer dan het afvinken van een lijstje met zogenoemde '21^{ste}-eeuwse vaardigheden', zoals samenwerken en creativiteit of het leren bedienen van een nieuwe kassa. Het gaat ook om andere kwaliteiten, zoals het verwerven van nieuwe kennis, het omgaan met emoties en het al dan niet inzetten van de eigen waarden. Deze kwaliteiten hangen samen en beïnvloeden elkaar.

Microretailers zijn ondernemers met 0 tot 10 medewerkers die zelf in de winkel staan.

Dit boek wil ondernemers, floormanagers en natuurlijk winkelmedewerkers zelf aanmoedigen om kansen op leren en ontwikkelen voor medewerkers te zien en te verzilveren.

Dat is hard nodig, want future-proof zijn en blijven is een kwestie van een ontwikkelingsgerichte teamprestatie die nooit klaar is. In tijden van snelle verandering is het belangrijk om niet één doel in het vizier te hebben maar verschillende, om steeds te zien waar het heen gaat en daarop adequaat in te spelen. Hoe ondernemers dat kunnen doen, is eveneens onderzocht door het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling binnen het **Future-Proof Retail-project**. Wie future-proof wil zijn, betreft de kwaliteiten van zijn medewerkers voortdurend en bewust in de strategieontwikkeling.

In dit boek wordt daarom ingezoomd op de talenten van professionals in de retail. Winkelmedewerkers zien de veranderingen bij klanten, hebben zelf ook een netwerk en ideeën, en zijn degenen die transitie met anderen moeten vormgeven op de winkelvloer. De focus van onze analyse ligt weliswaar op het individu, maar dat wil niet zeggen dat de boodschap is dat eenieder zelf maar verantwoordelijk is voor zijn toekomstbestendigheid. De toekomstbestendige retail is een gezamenlijke opgave, waarbij een actieve leercultuur past die we op verschillende niveaus samen vormgeven, in Nederland, in de regio, in de winkelstraat en in de winkel zelf, en dat kan onder meer via **retaillabs**. Het boek is ook een pleidooi om de professional in de retail echt te zien en handreikingen te geven hoe medewerkers deze skills kunnen ontwikkelen. Wij hopen dat iedereen die dit boek leest, geïnspireerd raakt om hiermee aan de slag te gaan in zijn situatie.



De portretten zijn gebaseerd op een kwalitatieve studie bij drie Future-Proof Retail-labs met individuele diepte-interviews van ongeveer een uur. Voorafgaand aan het interview hebben de gesprekspartners enkele korte zogenoemde sensitising opdrachten gemaakt, ontworpen door **Tim Overkamp**. Na afloop hebben de respondenten een korte persoonlijkheidstest ingevuld, die is ontwikkeld door Rainer Hensel.

In de loop van dit boek wordt bij de portretten steeds eerst iets verteld over het retaillab waaraan de geïnterviewde heeft deelgenomen. Daarna volgt het portret van een winkelmedewerker of een micro-ondernemer. Professionals, uiteraard geanonimiseerd, krijgen een gezicht en laten zien hoe zij zich verhouden tot radicale vernieuwing. Daarmee wordt duidelijk hoeveel talent er is in de retail. De portretten zijn prachtig om te lezen! Per portret volgen aanbevelingen over wat een stap zou kunnen zijn om bepaalde kwaliteiten te ontwikkelen. Deze handreikingen zijn geformuleerd in een focusgroep met onderwijskundigen.

Aan het einde van het boek staat een theoretische reflectie op de conclusies uit de portretten van psycholoog **Silvan Smulders**. Hij spreekt over een dynamisch en ontwikkelbaar kwaliteitsnetwerk, dat als vertrekpunt dient voor ieders verdere ontwikkeling.

Tip: wie eerst meer wil weten over menselijk talent, leest dit boek het beste van achteren naar voren.

Dit portrettenboek geeft een inkijkje in de veelvormigheid van talentontwikkeling en hoe leuk het is om daar samen mee aan de slag te gaan in retaillabs.

Ik dank allen die eraan hebben meegewerkt en wens u veel leesplezier!

Ellen Sjoer
Lector Duurzame Talentontwikkeling
De Haagse Hogeschool



Inhoud

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 3 |
| Hype Lab | |
| Contextschets | 6 |
| Portret 1 – Olav | 7 |
| Portret 2 – Fenna | 11 |
| Handreiking leer- en ontwikkelomgeving | 15 |
| Lab Circularity | |
| Contextschets | 17 |
| Portret 3 – Anneloes | 18 |
| Portret 4 – Madelon | 22 |
| Handreiking leer- en ontwikkelomgeving | 25 |
| Lab Figital | |
| Contextschets | 27 |
| Portret 5 – Merel | 28 |
| Handreiking leer- en ontwikkelomgeving | 31 |
| Ontwikkelen van kwaliteiten | 32 |
| Over de auteurs | 34 |

HYPE Lab

Contextschets

De opkomst van webwinkels maakt het voor consumenten gemakkelijker om vanuit huis hun boodschappen, boeken, kleding en andere producten te kopen. De meerwaarde die fysieke winkels hebben boven online winkels is daarmee niet direct meer duidelijk voor consumenten. Fysieke winkels moeten op zoek gaan naar nieuwe manieren om klanten te trekken. Deze uitdaging is door de actualiteit van de Covid-19-pandemie nog relevanter geworden.

Voor fysieke winkels blijft het daarom belangrijk om te bepalen hoe zij een meerwaarde kunnen bieden, ook steeds meer in combinatie met de webshop en andere elektronische manieren van kopen. De aanwezigheid van medewerkers in een fysieke winkel is een van de troeven waarmee stenen winkels een andere klantbeleving kunnen bieden dan online winkels. Daarnaast kan de klantbeleving in fysieke winkels verbeterd worden met behulp van de introductie van technologische innovaties op en rondom de winkelvloer.

Om deze transitie naar een beleveniswinkel met technologie te ondersteunen heeft het onderzoeksproject Future-Proof Retail het zogenaamde Hype Lab ontworpen. Dit is een living lab direct in het winkelgebied, waarbij een maand lang met nieuwe technologieën in de winkel werd geëxperimenteerd. Retailers

kiezen zelf deze technologieën en worden door hbo- en mbo-studenten ondersteund om deze toe te passen in hun winkel. Doordat een aantal winkels in een winkelgebied meedoet aan het lab ontstaat een heuse 'winkelroute' met nieuwe technologie, die ook veel consumenten graag willen testen. De winkelmedewerkers worden actief betrokken bij het experiment. Studenten draaien mee in de winkel, gaan in gesprek met en observeren medewerkers, en maken handboeken die moeten helpen om in de toekomst beter samen te werken met behulp van de gebruikte technologieën.

Om deze technologische innovaties goed te kunnen inzetten in hun werk, zullen retailers zich bewuster moeten voorbereiden op de komst van deze innovaties. Welke skills en kwaliteiten hebben winkelmedewerkers nodig om klaar te zijn voor de introductie van technologie in de winkel? Welke talenten bezitten ze en welke skills kunnen ze nog ontwikkelen? Hierna volgen twee portretten van retailers die tijdens een living lab hebben geëxperimenteerd met technologie in de winkel. In de portretten wordt stilgestaan bij de skills en kwaliteiten van deze retailers in relatie tot het gebruik van technologie in de winkel.

Olav



Klantgericht en gastvrij



Eerst praktijk, dan theorie



Waarde van technologie voor klanten



Bijblijven met technologische ontwikkelingen



Olav vindt kennis en vaardigheden belangrijk (weten 'wat' en 'hoe'). Hij ziet het belang ervan in om kennis te bezitten van zowel het reilen en zeilen van een winkel (inclusief productkennis), het verkoopproces (klantgerichtheid), verschillende typen klanten en klantcontact als het gebruik van diverse technologieën in de winkel. Olav heeft die kennis en vaardigheden in huis; van boekhoudkunde en inkoopprocessen tot trends en ontwikkelingen in de branche of markt. Olav leert het beste en meeste in de praktijk, niet uit boeken, maar door ervaringen op te doen. Daarna volgt de theorie. Hij vindt het lastig om zich goed te concentreren op teksten, met name zonder ervaringen in de praktijk. Hij is een doener.

Hoewel hij geïnteresseerd is in diverse technologieën, wordt hij pas echt gemotiveerd om zijn kennis te verbreden, zijn vaardigheden te verbeteren en zich bepaalde zaken eigen te maken, als het belang voor de klant hierin glashelder is. Dus voordat Olav overstapt op het zich eigen maken van bredere conceptuele en procedurele kennis, of creatief met die kennis kan omgaan, moet het doel duidelijk zijn en de klant centraal staan. Als hij zeker is dat dat zo is, doet hij ook aan kennis verwerven in zijn eigen tijd en niet alleen tijdens het werk. Samen leren met collega's is ook een belangrijk onderdeel van zijn leerproces.

Olav heeft een positieve houding ten opzichte van het gebruik van diverse technologieën. Hij heeft hier een positief gevoel bij. Hij maakt in het dagelijks leven zelf ook gebruik van diverse technologieën. Hij is daarin geïnteresseerd en ziet goeddeels het belang in van het gebruik ervan, want hij vindt het nodig om mee te gaan met de tijd, privé en in de winkel. Hij is sensitief voor de behoeften van verschillende klantgroepen (30+ komt voornamelijk naar de winkel, 30- doet veel transacties online). Maar de vernieuwingen of nieuwe technologieën in zijn werk, in de winkel, moeten in het belang van de klant zijn. Is dat niet het geval, is de vernieuwing onduidelijk of nog onvoldoende uitontwikkeld, dan wordt zijn houding erover negatief of ambivalent. Olav is niet iemand die proactief op zoek gaat naar de (on)mogelijkheden van technologieën, maar volgt daarin wat anderen hem daarover vertellen en uitleggen.

Interne locus of control



Olav ervaart een interne locus of control. Hij is van mening dat hij zelf invulling geeft aan zijn leven en zelf zijn keuzes kan maken. Hij vindt dat hij zelf sturing geeft aan zijn leerproces. Zijn zelfbeeld is positief en hij heeft een zogenaamd 'growth mindset'. Hij is van mening dat hij nieuwe technologie zich eigen kan maken (kennis/vaardigheden). Hij wil zich graag ontwikkelen of doorgroeien op diverse gebieden. Wel geeft hij aan dat hij voor zijn gevoel in het verleden door anderen is belemmerd in het leren (school en studie). Mensen stopten hem snel in allerlei hokjes en hij geeft aan het gevoel te hebben dat hij niet altijd alle kansen heeft gekregen of wellicht zelfs wat is tegengewerkt. Hij gelooft dat er meer mogelijk is, maar dat hij daar ook meer voor moet vechten dan anderen. Hij heeft wel een bepaalde mate van ambitie. Olav zou graag een eigen winkel hebben in sportartikelen. Hij kijkt kritisch naar zichzelf en ziet wat nodig is om de stappen naar het ondernemerschap te zetten.

Productkennis om klanten te helpen aan producten die ze nodig hebben



Olav's intrinsieke motivatie ligt bij sport en sportartikelen (de producten die hij verkoopt), de klant en het sociale contact in breedste zin. Hij heeft ook interesse in techniek. Hij is niet per se geïnteresseerd of gemotiveerd in het verkopen van 'zomaar iets'. Zijn hart ligt bij het product en wat het product voor de klant kan betekenen (advies). Voorts heeft hij een grote drang om de klant behulpzaam te zijn. Het sociale element en de fysieke winkel zijn cruciaal. De winkel als ontmoetingsplek. Het is belangrijk om de klant echt goed te helpen en hij vindt dat hij dat alleen goed kan in het fysieke contact. Hij kan dan producten laten zien en zijn klanten kunnen de producten ervaren. Olav is onbaatzuchtig, gericht op de ander en intrinsiek gemotiveerd om de ander te helpen.

Ontspannen sfeer op de werkvloer



De waarden die Olav lijkt te onderschrijven liggen allemaal in het verlengde van zijn sterke sociabiliteit. In ontspannen sfeer sociaal contact met andere mensen hebben, vindt hij belangrijk. De klant, collega's, anderen behulpzaam zijn, er voor de ander (de klant) zijn, zijn hierin essentiële zaken. Het gaat voor Olav dus om behulpzaamheid en dienstbaarheid. Er lijkt daarnaast nog een belangrijke waarde te zijn, namelijk oprechtheid/authenticiteit. Olav is iemand die heel trouw is aan zijn eigen persoonlijkheid en karakter. Olav wil eerlijk zijn, ongekunsteld in zijn uitingen. Hij zegt liever direct waar het op staat, dan iets onder stoelen of banken te steken. Ook al vindt hij dat soms lastig. Hij voelt (of heeft geleerd) dat dat niet altijd kan. Hij is nog zoekende naar een goede modus. Belangrijk is dat hij dat vertrouwen en die eerlijkheid ook verwacht van anderen. Hij houdt niet van mensen met een verborgen agenda.

Optimist met behoefte aan gezelligheid



Olav scoort zeer hoog op extravertie, lijkt bovengemiddeld hartelijk en sociaal te zijn. Gezelschap en gezelligheid zijn zeer belangrijk. Hij lijkt vol energie te zijn, gericht op prikkels en avontuur (uitdaging zoeken) en vrolijk. Er lijkt geen sprake te zijn van uitgesproken dominantie. Goedgemutst, energiek en optimistisch lijken van toepassing op Olav.

Growth mindset:

De overtuiging dat je je capaciteiten kunt ontwikkelen en grip hebt op je eigen ontwikkeling. Het is het tegenovergestelde van een fixed mindset, wat het 'geloof' is dat je geen controle hebt over datgene wat je bij jezelf kunt ontwikkelen.

Locus of control:

De mate waarin iemand gelooft dat gebeurtenissen die hem overkomen beheersbaar zijn.

Een **interne locus of control** betekent dat men in grote mate gelooft dat gebeurtenissen die hem/haar overkomen beheersbaar zijn.

Praktisch georiënteerde nieuwsgierigheid



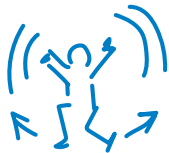
Olav scoort op openheid gemiddeld. Hij lijkt geen uitgesproken of levendige fantasieën te hebben en ook geen onmiskenbaar innerlijk gevoelsleven. Ten aanzien van verandering scoort hij gemiddeld laag. Aan de andere kant scoort hij hoog op ideeën en waarden. Dat betekent dat hij een actieve interesse heeft voor nieuwe onconventionele ideeën en bereid is die te overwegen. Er lijkt bij hem ook twijfel en een kritische houding tegenover bepaalde zekerheden en vaste overtuigingen te bestaan. Hij is niet conservatief. Bij Olav lijkt er dus sprake te zijn van een behoorlijke mate van nieuwsgierigheid, maar wel praktisch en 'down to earth'.

Oprecht, open, maar bedachtzaam



Olav scoort zeer hoog op altruïsme. Het beeld is hier wel wat wisselend. Hij lijkt aan de ene kant niet zoveel vertrouwen te hebben in andere mensen en heeft een ietwat sceptische instelling. Verder lijkt hij niet bijzonder inschikkelijk, maar ook niet extreem geneigd om in situaties competitief of aanvallend te reageren. Aan de andere kant lijkt hij wel bijzonder te hechten aan oprechtheid, onbaatzuchtigheid en een houding aan te nemen gericht op sympathie voor en bezorgdheid over het lot van andere mensen. Hij lijkt bescheiden en gericht op andere mensen, het belang van anderen stelt hij boven zijn eigen belang.

All over the place



Op consciëntieusheid (nauwgezetheid) scoort Olav zeer laag. Hoewel hij een gemiddelde ambitie lijkt te hebben voor bepaalde zaken, scoort hij zeer laag op resultaatgerichtheid, structuur, zelfdiscipline en voorzichtigheid. Olav lijkt niet zo streng en precies als het gaat om zijn eigen normen, waarden, idealen, regels en principes. Resultaatgericht zijn gaat bij hem meer op een ontspannen manier en hij neemt het wellicht voor lief dat dingen soms mislukken of anders gaan dan gepland. Olav lijkt dus flexibel en mogelijk goed te kunnen omgaan met situaties zonder orde en regelmaat.

Zorgelijk en ongerust naar anderen



Olav scoort zeer hoog op stressgevoeligheid. Hij is erg gespannen en lijkt veel en snel last te hebben van irritaties of ergernissen uit zijn omgeving. De neiging tot somberheid is ook zeer hoog, net als het impulsief handelen. Hij heeft moeite om zijn impulsen en gevoelens te beheersen. De kritiekgevoeligheid is aan de lage kant. Hij lijkt dus wat zorgelijk te zijn, wat ongerust of uitgelaten over bepaalde zaken. Dit beeld is te plaatsen op een paar manieren. Ten eerste lijkt Olav soms wat onrustig te worden van de ideeën die hij heeft over wat andere mensen van hem vinden, over wat hij wel of niet zou kunnen. Hij voelt dat hij meer in zijn mars heeft, maar anderen houden hem voor zijn gevoel tegen. Dat zorgt voor onrust. Daarnaast wil Olav eerlijk zijn tegenover anderen. Hij heeft hierin alleen nog geen goede balans gevonden. Wat kan hij wel of niet zeggen tegen de klant? Tot slot lijkt er een groot verschil in wat Olav zegt over 'vertrouwen in andere mensen' en zijn score op 'vertrouwen' in de persoonlijkheidstest (onderdeel: altruïsme). Olav vindt oprechtheid zeer belangrijk, maar voelt dat niet iedereen even oprecht naar hem is. Dat wekt ergernis bij hem op. In die zin wantrouwt hij sommige mensen. Olav vindt dit lastig en ervaart hier stress over.



Typisch Olav – Ik wil het gewoon weten. Want als ik zo'n vraag al heb, dan hebben klanten ook dezelfde vragen. En als de klant met een vraag komt en jij zegt: "Ehm ... eh ...", ja, dan sta je eigenlijk al met 2-0 achter. Heb je gelijk een reactie, wat dan een juiste reactie is, dan denkt de klant ook van "O, hij heeft echt kennis. Kijk, top!"

Conclusie

Olav is een extraverte, sociale en zeer integere verkoopmedewerker in een winkel voor sportartikelen. Van zichzelf is Olav misschien wat ongeremd, maar dat lijkt hem niet in heel vervelende situaties te brengen. Hij ervaart er misschien zelf wel wat stress van of kan zich er wat zorgen over maken. De klant staat bij hem altijd centraal, hij wil de klant graag helpen (in productkeuze, advies et cetera). Zijn hart ligt bij de sport(artikelen) en het sociale contact met klanten.

Hij staat open voor dan wel positief tegenover vernieuwingen, technologie in het algemeen en het gebruik ervan in zijn winkel (er is een actieve interesse). Hij is gemotiveerd om te leren en te ontdekken, maar pas als voor hem duidelijk is dat de klant erbij gebaat is. Het doel moet eerst duidelijk zijn (kennis over de vernieuwing/technologie en het waarom) en de klant moet hierin centraal staan. Als dat het geval is, raakt het zijn belangrijke waarden en karaktereigenschappen als behulpzaamheid, sociabiliteit, oprechtheid en eerlijkheid. Op dat moment raakt Olav gemotiveerd en ontstaat een positieve en open houding, dan wil hij leren en vaardigheden ontwikkelen (uitdiepen en verbreden). Daarna zal Olav de kennis en vaardigheden verder inzetten (creativiteit). Er is dus een zekere mate van nieuwsgierigheid, maar wel met een pragmatische grondslag.

Olav is niet iemand die proactief op zoek gaat naar (toekomstige) (on)mogelijkheden van een vernieuwing/techniek of zelf daarmee direct (creatief en proactief) aan de slag gaat. Hij volgt daarin anderen en kijkt de kat uit de boom. Misschien ook omdat hij wat onzeker is (geworden) over zijn eigen kunnen. Is Olav volledig gemotiveerd geraakt, dan zal hij daarna ook zelf stappen zetten in het leerproces. Hij heeft dan een typische doenersmentaliteit. Het leren verloopt bij Olav met name in de praktijk, ook samen met collega's.

Fenna



Leert het liefst via een gestructureerde aanpak, maar ook buiten haar comfortzone



Technologie gebruiken als het te vormen is en past in haar aanpak



Fenna ziet het belang in van het hebben van veel kennis en het bezitten van vaardigheden op het gebied van: ondernemerschap, 'jouw' product/dienst, klant(contact), het geografische gebied waarin je werkt, de branche/markt, trends of ontwikkelingen en vernieuwingen/technologie. Ze haalt haar kennis veelal van het internet of via andere mensen, en vooral als er een specifieke behoefte bij haar is. Fenna mist een sparringpartner, omdat ze alleen in de winkel staat; iemand met een ander perspectief, die haar op nieuwe gedachten kan brengen en meer afstand heeft dan zichzelf. De winkel is Fenna en Fenna is de winkel. Het leren verloopt in de praktijk door te doen. Dat is wel wat buiten haar comfortzone, want ze zou het liever wat systematischer willen aanpakken (rustig een cursus volgen bijvoorbeeld). Daar is vaak geen tijd voor. Fenna kan in korte tijd de kennis en informatie die ze nodig heeft tot zich nemen tot een 'goed genoeg'-niveau. Ze houdt wel van een rustige en georganiseerde aanpak hierin. Echter, ze ziet in dat het in het lab gelopen leerproces haar veel gebracht heeft. Door te doen, uit haar comfortzone te stappen, vaak te oefenen, heeft ze veel geleerd en ze is misschien daardoor ook wel wat veranderd als persoon, als mens. Door passie te hebben voor je product en dienst die je verkoopt of levert, gaat dat proces ook wel vanzelf. Ze heeft een drive om meer te leren op het gebied van ondernemerschap, op financieel gebied, maar daar ligt nu de focus niet op. Ze gebruikt zelf de gebruikelijke/bekende technologieën, ze is geen type van gadgets. Fenna is wel geïnteresseerd en nieuwsgierig, maar hierin ook pragmatisch. Als ze iets op een lowtech-manier kan oplossen, heeft dat haar voorkeur. Als ze ziet wat het kan, hoe het werkt en wat het betekent voor de klant, wil ze graag meer van iets weten. Het moet wel passen bij haar (werkwijze), wat ze doet, en ze moet de vrijheid voelen een eigen invulling te kunnen geven aan het gebruik ervan. Fenna is wel een type dat haar oren en ogen openhoudt, maar niet heel erg gefocust is op allerlei vernieuwingen. Fenna is ook van mening dat als je passie hebt voor wat je doet, het leren vanzelf gaat.

Positief tegenover leren en vernieuwing



Verdiepen in technologie waarover je positief bent



Technologie moet meerwaarde hebben voor (de relatie met) de klant



Interne locus of control en positief zelfbeeld



Fenna heeft een heel positieve houding over leren in het algemeen en omgaan met vernieuwingen in haar werk en het gebruik van technologie. Ze is wel wat ongeduldig hierin. Ze wil het liefst in één keer weten hoe het zit en hoe het werkt. Ze vertrouwt op haar gevoel. Ze vindt dat je open moet staan in het leven en zeker in je werk. Ze vindt dat je ook altijd kritisch moet kijken wat nieuwe techniek kan doen. Je moet de mogelijkheden ontdekken, maar de meerwaarde moet zichtbaar zijn voor jezelf, de winkel en uiteindelijk vooral voor je klant. Dus niet iets klakkeloos overnemen of gebruiken. Als je daar positief in staat, gaat het leerproces ook makkelijker, leuker en beter. Volgens Fenna moet je daar ook wel een beetje je best voor doen. Het is voor haar belangrijk haar eigen pad te volgen en zelf afwegingen te maken (een eigen invulling geven aan ontwikkelingen die gaande zijn). Dat kan pas als je weet wat iets doet en kan betekenen. De urgentie en meerwaarde voor de klant zijn belangrijk. Het moet voor Fenna ook passen bij het idee dat ze heeft van de relatie met de klant. Bij Fenna gaat het altijd over de interactie met de klant. Ze heeft oprechte interesse in de klant. De klant moet niet het gevoel hebben koopplichtig te zijn. Het gaat Fenna allereerst om de relatie, de binding en de passie voor het product dat ze verkoopt. Het enthousiasme draagt ze dan 'vanzelf' over op de klant. Als de vernieuwing of techniek daarbij helpt, is het mooi, als die tegenwerkt wil Fenna het niet gebruiken. Het moet passen bij de wijze waarop je werkt, passen bij het 'merk' en wat je bijvoorbeeld al aan technologie gebruikt. Het moet ook financieel haalbaar zijn. Fenna ziet ook wel in dat het nodig is commercieel te blijven denken. Sommige zaken zijn nodig en ze voelt dan geen vrije keus. Soms meent Fenna dat ze moet meegaan in de ontwikkelingen die gaande zijn (zoals Instagram). Ze vindt dat je ook daarin een goede balans moet vinden. Fenna voelt soms een paradox. Aan de ene kant het persoonlijk maken voor de klant en daardoor een wellicht wat ouderwetse benadering gebruiken in haar werk. En aan de andere kant techniek gebruiken, wat het klantcontact soms wat onpersoonlijk maakt. Ook hier voelt ze dat er een balans moet zijn. Tot slot ziet Fenna een evenwicht tussen duurzaamheid en commercialiteit. Het is voor Fenna belangrijk dat de winkel/haar werk in verbinding staat met of een afspiegeling is van haar waarden, houding en persoonlijkheid.

Fenna heeft een positief zelfbeeld. Ze ziet altijd groei- en ontwikkelmogelijkheden (nooit te oud om te leren). Het belangrijkste is dat je ervoor openstaat om te leren; de kennis kun je altijd opzoeken of vragen, vindt ze. Er lijkt bij haar ook een interne locus of control te zijn. Ze ziet zichzelf als effectief en capabel en meent dat ze controle heeft over haar eigen omgeving, leerproces en activiteiten in haar werk. Ze veronderstelt dat ze zeggenschap heeft over haar keuzes en dat de resultaten die ze boekt het gevolg zijn van haar eigen handelen. Ze vindt die vrijheid belangrijk.

Locus of control:

De mate waarin iemand gelooft dat gebeurtenissen die hem overkomen beheersbaar zijn.

Een **interne locus of control** betekent dat men in grote mate gelooft dat gebeurtenissen die hem/haar overkomen beheersbaar zijn.

Interesse in klanten en in de producten die ze verkoopt staat centraal



Fenna's intrinsieke motivatie ligt in het contact met klanten, de persoonlijke aanpak, het sociale aspect hiervan, klanten willen helpen. Ze is bovendien zeer geïnteresseerd in haar producten en het geven van advies. Fenna is absoluut geen type dat alleen het 'verkopen' leuk vindt. Het gaat haar om wat ze inhoudelijk kan bijdragen, het contact met andere mensen en hulpvaardig zijn. Ze is geïnteresseerd in nieuwe zaken, technologie in de winkel, maar niet een type dat meteen alles stante pede adopteert. Ze wil eerst weten wat het kan betekenen, vooral voor de klant, haarzelf en haar werk. En of het past in haar plaatje. Haar winkel is lowtech en veel klanten ervaren dat als persoonlijk, prettig. Daarom heeft nieuwe technologie niet (altijd) prioriteit bij haar. Ze ziet de persoonlijke benadering ook wel als tegentrend voor alle online aankopen.



Rustig, verbindend en dienstbaar

Fenna houdt van rust, verbinding met mensen, authenticiteit, persoonlijke aanpak, vrijheid, zelfstandigheid, vriendelijkheid, behulpzaamheid en dienstbaarheid.

Ontspannen, gelijkmatig humeur



Fenna scoort gemiddeld op stressgevoeligheid, lijkt niet zo impulsief of intuïtief te handelen, heeft weinig last van irritaties of nervositeit. Fenna scoort wel ietwat hoger dan gemiddeld op de neiging tot somberheid en weerbaarheid bij stress. Ze lijkt ook wat meer dan gemiddeld kritiekgevoelig te zijn. Fenna is echter niet iemand die zich exceptioneel veel zorgen maakt of nerveus is. Fenna lijkt tevreden, redelijk ontspannen en een gelijkmatig humeur te hebben.

Kalm, hartelijk en gericht op gezelschap



Fenna scoort ook gemiddeld op extraversie. Ze vindt gezelschap prettig, maar zoekt dat niet de hele tijd op, rust is ook fijn. Fenna is niet uitgesproken krachtig of overheersend in het sociale verkeer, ook niet heel terughoudend. Ze lijkt daarin redelijk in balans. Ze scoort ondergemiddeld op energie en avonturisme. Fenna lijkt dus een kalm type en houdt van een ontspannen levensstijl. Ze heeft ook geen bovengemiddelde behoefte aan sensatie. Ze houdt van een rustig leven. Fenna scoort wel bovengemiddeld op hartelijkheid en vrolijkheid. Ze is gericht op warmte en genegenheid tussen mensen, vriendelijkheid en aandacht voor anderen. Ze is opgewekt, optimistisch en energiek.

Down to earth met behoefte aan routine



Fenna scoort laag op openheid. Ze lijkt niet zo heel veel innerlijke waardering te voelen voor kunstuitingen en lijkt ook niet een heel brede interesse te hebben. Ze lijkt haar talent liever te richten op een afgeperkt gebied. Fenna scoort (zeer) laag op fantasie, gevoelens en verandering. Fenna lijkt een type dat liever met beide benen op de grond blijft, weinig aandacht geeft aan haar eigen gevoelens of daar voornamelijk niet zo open over is. Ze geeft de voorkeur aan het bekende en vertrouwde. Liever wat meer routine dan altijd variatie. Fenna scoort wel bovengemiddeld op waarden. Ze lijkt dus zeker een open en kritische houding te hebben en niet altijd zekerheden op te zoeken of te blijven hangen in vaste overtuigingen. De openheid is dus naar buiten gericht en niet per se naar binnen.

Hulpvaardig, bescheiden, empathisch en samenwerkend



Op altruïsme scoort Fenna op alle fronten zeer hoog. Ze is iemand die het belang van anderen duidelijk boven haar eigen belang stelt. Ze lijkt hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken. Ze kan zich gemakkelijk in anderen verplaatsen. Ze is van nature begaan met het welzijn van anderen en neigt mild te oordelen over anderen. Dat verklaart ook haar hoge score op waarden. Ze is weinig competitief, zeer coöperatief. Niet geïnteresseerd in macht en zacht in relaties.

Ordelijk, bedachtzaam,
systematisch



Fenna scoort ondergemiddeld op consciëntieusheid. Hier is wel een wisselend patroon te ontdekken. Haar scores op doelmatigheid, ambitie en zelfdiscipline zijn laag. Ze lijkt dus niet als doel te hebben heel effectief en doelgericht opgaves in het leven op of aan te pakken. Ze heeft ook geen enorme drang tot prestatie en succes. En ze lijkt eerder zaken uit te stellen dan een grote motivatie te hebben om karweien direct af te maken. Aan de andere kant scoort ze bovengemiddeld tot hoog op ordelijkheid, betrouwbaarheid en bedachtzaamheid. Fenna lijkt dus zeer precies en systematisch in wat zij doet. Ze is sterk in planmatig werken. Maar ze heeft geen haast, zo lijkt het. Ze wil zich daarin vrij voelen. Ze komt haar beloften en afspraken na en handelt gewetensvol. Ze is voorzichtig en gaat weloverwogen te werk. Fenna lijkt al met al geen vrouw met heel grote idealen, maar is wel iemand met duidelijke normen en waarden en tracht de zaken goed georganiseerd aan te pakken.



Typisch Fenna – Als de beleving in de winkel ertoe leidt dat de klant weggaat met een heel mooi cadeautje, daar houd ik van. Als de persoon die het cadeautje heeft ontvangen dan ook nog besluit om naar mijn winkel te komen, dan heb ik goed geïnvesteerd. Dat vind ik dan belangrijker dan dat ik investeer in technologie.

Conclusie

Fenna is een kalme en bedachtzame vrouw. Geen vrouw met grootse idealen, plannen en ideeën, maar iemand met beide benen op de grond. Fenna is vooral gericht op de (warme) verbinding met andere mensen. Ze is hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk, rustig in het contact en vooral geneigd tot samenwerken. Ze houdt inhoudelijk van haar werk en vindt de klant (beleving) het belangrijkste. Ze houdt van gezelschap, maar ook van rust. Ze heeft interesse in vernieuwingen, in technologie, maar is niet iemand die zich er proactief op stort. Wordt het aangeboden, dan raakt ze wel enthousiast en wil ze het uitproberen. Fenna is iemand die openstaat voor alle ontwikkelingen/trends die gaande zijn. Ze houdt haar oren en ogen open en bekijkt kritisch wat het voor haar, haar werk, de winkel en de klant kan betekenen. Als het positief kan bijdragen op één van die gebieden, ontwikkelt Fenna een positieve houding en is ze sterk gemotiveerd meer te willen weten, haar kennis/vaardigheden verder te ontwikkelen.

Handreikingen voor een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Olav en Fenna

Onderstaande handreikingen per portret in dit boek dienen als voorbeeld van hoe je kunt nadenken over kenmerken van een goede leer- en ontwikkelomgeving voor een persoon met bepaalde talenten en ambities. Uiteraard zijn het kenmerken die weliswaar voor iedereen gelden, zoals een (emotioneel) veilige omgeving, maar ze worden hier genoemd omdat ze voor deze persoon van extra belang zijn.

Dit overzicht van handreikingen is zeker niet volledig, maar dient als een inspiratiebron om zelf aan de slag te gaan met je eigen ontwikkeling en die van anderen. Er wordt, waar het gaat over de aanbevelingen aan een manager, niet ingegaan op wie de leidinggevende van de geportretteerden daadwerkelijk is. Dat is niet meegenomen in dit onderzoek. Hier wordt slechts een voorbeeld gegeven van wat iemand zou kunnen doen die mede verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de persoon in dit portret.

Een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Olav

Voor Olav is een goede leer- en ontwikkelomgeving een veilige omgeving, waarin hij meer zelfvertrouwen kan opbouwen. Minder gericht (hoeven) zijn op wat anderen vinden, lijkt voor Olav een belangrijke voorwaarde om te leren. Daarbij helpt het ook als hij positieve feedback krijgt, om het gevoel te hebben van waarde te zijn.

Inhoudelijk zijn technologie en sportartikelen onderwerpen waar Olav graag over lijkt te willen leren. Hij heeft een passie voor de producten en wil klanten graag van een goed advies voorzien. Daarvoor wil hij zijn productkennis op een hoog niveau krijgen en houden. Daarnaast vindt Olav het belangrijk om bij te blijven op het gebied van technologische ontwikkelingen. Iets nieuws moet wel een duidelijk doel hebben en meerwaarde voor de klant. Het zou hierbij interessant zijn als hij daadwerkelijk iets kan uitproberen in de praktijk en volop kan experimenteren (ervaringsleren), aangezien hij graag leert door te doen. Verder volgt Olav graag wat anderen vertellen en uitleggen. Samen leren met en van anderen (bijvoorbeeld een expert of inspirator) lijkt voor hem een goede vorm te zijn om nieuwe dingen te leren. Deelnemen aan bijvoorbeeld een leernetwerk zou passend zijn, waarbij de groep elkaar feedback geeft op heldere, door henzelf opgestelde criteria. Daarnaast kan de winkel als ontmoetingsplek ook een rol spelen in gezamenlijk leren.

Tot slot kan het Olav helpen om door middel van coaching of peercoaching samen (ontwikkel)doelen op te stellen, deze te monitoren en hierop te reflecteren, om groei te bewerkstelligen. Bijvoorbeeld om toe te werken naar het hebben van een eigen winkel.

Aanbevelingen aan een manager van Olav

Het lijkt voor Olav belangrijk om gezien te worden. Door Olav vaker complimenten te geven bij wat hij laat zien, kan hij zelfvertrouwen opbouwen en zich minder ongerust maken over de ideeën die hij heeft over wat andere mensen van hem vinden, over wat hij wel of niet zou kunnen. Daarnaast (of daardoor) kijkt Olav nu primair naar anderen en lijkt minder geneigd zelf initiatief te nemen. Een coach die samen met Olav werkt aan zijn zelfbeeld kan een goede investering zijn om Olav meer zelfvertrouwen te geven om zelf initiatief te nemen. Bovendien is het van belang hem expliciet kansen te geven om nieuwe dingen uit te zoeken, bijvoorbeeld op het gebied van sportinnovatie en sportproducten, en daar met hem het gesprek over aan te gaan op een waarderende manier.

Daarnaast is het goed om met Olav te praten over zijn groeiambities en eventueel afspraken te maken over een tijdpad om deze ambities te realiseren.

Zoals gezegd kan Olav's zelfvertrouwen en motivatie versterkt worden door hem het gevoel te geven dat hij gezien en gehoord wordt. Bijvoorbeeld door met hem in gesprek te gaan over nieuwe producten of technologieën en hem de ruimte te geven om zijn enthousiasme en/of kritiek te delen vanuit zijn ervaringen met de desbetreffende producten en technologieën. Het zou mooi zijn als hij een stem en verantwoordelijkheid heeft in het bepalen welke producten en technologieën in de winkel komen. Deelname aan een leernetwerk of lab kan een win-winsituatie opleveren. Het stelt Olav in staat om zowel zijn mening over producten en technologieën te vormen als de kennis en vaardigheden op te bouwen die hij nodig heeft om een goed advies aan klanten te geven. Tegelijkertijd brengt hij nieuwe ontwikkelingen, kennis en ervaring van anderen mee de winkel in.

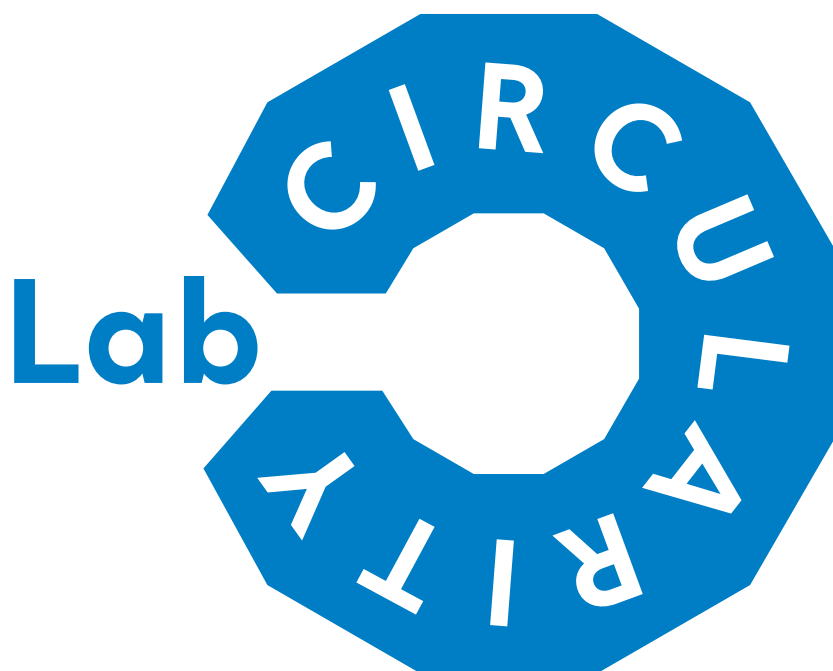
Een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Fenna

Voor Fenna zijn structuur en direct inzicht in de praktische toepasbaarheid van het geleerde in haar werk belangrijk. Ze heeft weinig tijd beschikbaar om te leren, dus ze heeft het nodig om direct de toepasbaarheid van wat ze leert te begrijpen en de kennis en vaardigheden vanuit de leeromgeving direct te kunnen inzetten. Passend kan bijvoorbeeld een workshop zijn waarin zij ervaart op welke wijze technologie waardevol kan zijn voor haar en haar klanten. Ze kan dan ook met anderen reflecteren op hoe nieuwe technologie concreet in praktijk gebracht kan worden. Het volgen van een workshop of cursus biedt bovendien structuur en helpt om prioriteit te geven aan leren naast het runnen van de winkel. Leren in samenwerkingsverband kan daar een aanvulling op zijn. Ze leert nu ook al regelmatig via haar netwerk.

Verder is het voor Fenna belangrijk dat technologie ondersteunend is aan haar persoonlijke aanpak en het warme contact met klanten, dat een intrinsieke motivatie voor haar is. Ze ervaart op dit moment toch een zekere discrepantie tussen het gebruik van nieuwe technologie en de persoonlijke aanpak waar ze veel waarde aan hecht. Fenna kan baat hebben bij een leeromgeving die haar helpt om te focussen op hoe ze technologie kan inzetten, juist om verbinding te leggen met de klant en om daarmee het warme, persoonlijke contact met de klant te initiëren en te onderhouden. Deels helpt het hierbij als Fenna de mogelijkheid krijgt om de technologie te ervaren en hulp krijgt om deze passend te maken voor haar situatie. Deze hulp kan bijvoorbeeld geboden worden in de vorm van 'peers'; andere winkelmedewerkers of retailers met dezelfde motivatie kunnen hun ervaringen met haar delen. Wanneer Fenna een bepaalde technologie waardevol acht, kan een sparringpartner (expert) haar verder helpen en inspireren om technologie in te zetten om het warme, kleinschalige contact met de klant te bevorderen om zo haar waarden te blijven verwerken in de winkel. Een sparringpartner kan ook een oplossing bieden voor de beperkte tijd die Fenna beschikbaar heeft voor leren.

Aanbevelingen aan een manager van Fenna

Het is belangrijk dat een manager meehelpt om de leeromgeving voor Fenna te creëren in de richting zoals die hiervoor beschreven is. Dit kan bijvoorbeeld door een ontwikkelplan met Fenna op te stellen met daarin ruimte om workshops en cursussen te volgen. Hierbij zijn met name formele cursussen waardevol, omdat Fenna daarvan houdt en goed aan de slag lijkt te kunnen gaan met de inhoud van een onderwerp. Zo'n cursus moet enerzijds structuur bieden voor haar leren en anderzijds helder en to the point zijn en duidelijke opbrengsten opleveren die direct toepasbaar zijn in haar dagelijkse praktijk. Zulke cursussen kunnen eventueel aangevuld worden met deelname aan een 'Community of practice' (vanuit die cursus), die verder gaat in het ontwikkelen van warm klantcontact. Begeleiding op kleine schaal (door een coach of sparringpartner) kan Fenna helpen bij het nadenken over hoe ze technologie kan verwerken in het geven van goed klantadvies, waar haar passie ligt. Ook zou Fenna eens tijd kunnen inroosteren om inspirerende netwerkgesprekken te voeren met een horecaondernemer of vertegenwoordiger uit een andere branche die met technologie juist een warm klantcontact wil realiseren.



Contextschets

Nederland wil al in 2030 voor 50 procent minder primaire grondstoffen (mineralen, metalen, fossiel) gebruiken en in 2050 volledig circulair zijn. Dat betekent niet alleen een grote transitie voor de energiesector, maar ook de noodzaak van veel innovatie in de retail. Offline en online winkels moeten energieneutraal worden in hun bedrijfsvoering, zo veel mogelijk grondstoffen hergebruiken en goed nadenken over afvalstromen. Maar niet alleen de overheid 'trekt' aan deze transitie met belastingen en wetgeving, ook jongere consumenten kopen steeds meer duurzaam. De zogenaamde generatie Z (geboren vanaf 2000) let bij koopbesluiten op transparantie in de waardeketen.

Winkelmedewerkers moeten dus meer en vaker vragen beantwoorden als: Waar en hoe werd dit product gemaakt? Hoeveel van de materialen zijn recyclebaar? Hoe kan ik duurzamer leven? En: Wat doet jullie winkel aan duurzaamheid? Sterker nog, het gehele retail-businessmodel van 'maak-verkoop-gebruik-gooi weg' wordt steeds vaker kritisch bejegend. En voor bepaalde producten en doelgroepen (babykleding, startersmeubelen) zijn al nieuwe, meer op diensten gerichte businessmodellen in de maak: je koopt niet meer, maar je leent! Last but not least laat ook de coronacrisis zien dat consumenten steeds meer lokaal willen kopen,

zeker als het gaat om voedsel.

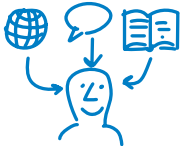
Voor de mkb-retailer met een traditionele winkel is dit een grote uitdaging. Waar moet hij beginnen? Om de transitie naar duurzaamheid te ondersteunen, heeft Future-Proof Retail het 'Lab Circularity' ontworpen. Dit initiatief is gestart in Leeuwarden, waar retailers, gemeente en studenten van de opleiding Ondernemerschap & Retail Management in een living lab samenwerken. Ze 'branden' een straat als 'Circulair Kwartier' en onderzoeken wat retailers nodig hebben, van besluitvormingstools tot aan marketingmaterialen.

Om de transitie naar een circulaire economie goed te kunnen inzetten in hun werk, zullen retailers zich moeten voorbereiden op de uitdagingen van brede kringloopsamenwerking en van nieuwe, op diensten gerichte, businessmodellen. Welke skills hebben winkelmedewerkers nodig om hiervoor klaar te zijn? Welke van die skills bezitten ze al en welke moeten ze nog ontwikkelen? Hierna volgen twee portretten van retailers die tijdens het living lab hebben geëxperimenteerd in het Circulair Kwartier. In de portretten wordt stilgestaan bij de skills van deze retailers in relatie tot duurzaam en circulair werken in de winkel.

Anneloes



Mensen en teksten zijn een bron van kennis en vaardigheden



Kennis en vaardigheden opdoen is voor Anneloes het belangrijkste middel om daar te komen waar zij wil komen. Kennis en vaardigheden ziet zij dus duidelijk als middel om verder te komen in het leven. Ze wil het 'in de vingers krijgen'. Het gaat dan om: duurzaamheid, circulariteit, voedselsystemen, eerlijkheid et cetera, maar ook over hoe je met mensen moet omgaan, persoonlijke aandacht, hoe menselijk gedrag werkt, hoe je kunt veranderen als mens of als samenleving. Ze wil alles kunnen begrijpen en het ook kunnen uitleggen aan anderen. Ze wil het kunnen toepassen, analyseren en ook een kritische noot kunnen kraken. Anneloes verlangt naar diepgaande kennis. Ze is geen traditionele in- en verkoper. Ze haalt haar kennis op bij anderen. Ze praat met mensen die er verstand van hebben (experts), gebruikt sociale media, gaat in gesprek met haar leveranciers, andere winkeliers, internet/media, haar klanten (de consument), en gebruikt haar netwerk als vraagbaak. Dat vindt Anneloes leuk en relevant. Belangrijk hierbij vindt Anneloes dat je jezelf altijd vragen blijft stellen en hierop antwoorden probeert te formuleren. Vervolgens deelt ze ook weer haar kennis in haar netwerk en met haar klanten. Het verwerken van nieuwe kennis en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden doet zij rustig en door steeds te reflecteren op nieuwe situaties. Stap voor stap. Anneloes heeft het geluk ervaring te hebben met de begeleiding van mensen in veranderingsprocessen. Ze heeft ook kennis hierover vanuit een eerdere opleiding. Anneloes is van mening dat je moet doen wat je goed kunt. Expertise kun je binnenhalen. Het belangrijkste is om interesse te hebben in wat je doet. Anneloes houdt de actualiteit in de gaten. Ze zoomt in op het bredere plaatje door met een holistische blik naar de omgeving te kijken en zet dat in op alle vlakken in haar werk. Het is ook iets wat haar klanten verwachten: dat zij zowel in het inkoopbeleid als in de antwoorden die ze geeft een filtering of een 'fact check' heeft gedaan. Ze voelt een grote verantwoordelijkheid om 'de feiten op een rij' te hebben, zodat ze klanten niet onbedoeld op het verkeerde been zet.

Belangrijk om in en uit te kunnen zoomen



Leren en reflecteren



Anneloes heeft een zeer positieve houding ten aanzien van vernieuwingen en veranderen. Ze stelt veel vragen en bedenkt nieuwe dingen om bestand te zijn tegen veranderingen. Ze staat positief tegenover haar eigen leervermogen. Ze heeft een uiterst nieuwsgierige houding naar het gedrag van consumenten en haar toeleveranciers. Ze wil weten hoe alles werkt, waar het vandaan komt, wat belangrijk is bij circulariteit en hoe ze daarop invloed kan uitoefenen. Volgens Anneloes moet je altijd erkennen dat je wellicht bepaalde zaken niet weet, en zorgen dat je het de volgende keer wel weet. Maar ze realiseert zich ook dat je niet alle antwoorden kunt hebben wanneer je probeert iets te doen wat nog niet eerder gedaan is. Dat is in haar geval: een op waarde in plaats van op geld georiënteerde economie opzetten. Ze is gericht op leren, reflecteren, vragen stellen aan anderen en heeft daarin een enorm doorzettingsvermogen. Ze houdt niet van vaste formats, zoekt alternatieve routes en wil hierin vrijheid ervaren.

Positief zelfbeeld, growth mindset en interne locus of control



Anneloes heeft een duidelijk positief zelfbeeld. Ze ziet zichzelf als effectief en capabel om veranderingen in beweging te zetten. Zij is 'in control', gericht op ambitie en stelt zichzelf grote doelen. Ze heeft niet alleen een positief zelfbeeld, maar ook een positief beeld van andere mensen. Haar locus of control is intern en ze heeft een growth mindset. Anneloes is er vol van overtuigd dat verandering mogelijk is en dat zij zelf en andere mensen kunnen leren. Ze ziet dat dit soms moeilijk is en energie en tijd nodig heeft, maar is hierin volhardend en ziet het als een uitdaging. Anneloes wil zich inspannen, inspireren en geïnspireerd worden. Ze wil mensen stimuleren om zelf de verandering in te zetten en door te zetten.

Intrinsieke belangstelling voor duurzaamheid, voedselsystemen en gezondheid



Anneloes ervaart een intrinsieke motivatie ten aanzien van duurzaamheid en circulariteit. Ze heeft een enorme belangstelling voor voedselsystemen, gezondheid en hoe je daarin veranderingen in beweging kunt zetten. Ze wil impact maken. Haar motivatie ligt bij duurzame verandering. Het bedrijf is slechts een middel. Anneloes behaalt targets om haar intrinsieke motivatie te voeden. Ze handelt daarin naar de consument toe met persoonlijke aandacht. Anneloes wordt gemotiveerd door de dynamiek en energie, maar zoekt ook een balans in rust, natuur en schrijven.

Krachten bundelen in hetzelfde doel nastreven als deel van een groter systeem



De waarden die Anneloes lijkt te onderschrijven zijn: vrijheid, duurzaamheid, in het bijzonder een eerlijk voedselsysteem, samenwerking, impact maken, maatschappelijke betrokkenheid. Haar idealisme gaat gepaard met een forse dosis realisme. Ze ziet de mens als onderdeel van een groter systeem, heeft een groot moreel bewustzijn, neemt verantwoordelijkheid, is gericht op gezondheid. Een belangrijk element in al haar waarden lijkt ook het samenwerken te zijn. Ze lijkt niet te denken in termen van concurrenten, maar meer in termen van hoe je als verschillende winkels die hetzelfde doel nastreven, met elkaar kunt optrekken en de krachten kunt bundelen. Anneloes' doel is niet maximale winst behalen, maar dat mensen iets doen om te veranderen.

Growth mindset:

De overtuiging dat je je capaciteiten kunt ontwikkelen en grip hebt op je eigen ontwikkeling. Het is het tegenovergestelde van een fixed mindset, wat het 'geloof' is dat je geen controle hebt over datgene wat je bij jezelf kunt ontwikkelen.

Locus of control:

De mate waarin iemand gelooft dat gebeurtenissen die hem overkomen beheersbaar zijn.

Een **interne locus of control** betekent dat men in grote mate gelooft dat gebeurtenissen die hem/haar overkomen beheersbaar zijn.

**Weerbaar, ontspannen
en intuïtief**



Anneloes scoort ondergemiddeld op stressgevoeligheid. Ze lijkt geen neiging te hebben tot somberheid en weinig nervositeit en gespannenheid te ervaren. Ze scoort gemiddeld weerbaar op stress en ondergemiddeld op kritiekgevoeligheid. Daarentegen lijkt Anneloes wel wat meer dan gemiddeld impulsief of intuïtief te handelen en soms frustraties te voelen. 'Overall' lijkt ze emotioneel stabiel, niet snel uit het lood te slaan, redelijk tevreden met zichzelf, ontspannen en niet buitenproportioneel emotioneel. Anneloes heeft een gematigd humeur.

**Comfortabel alleen maar
ook gericht op anderen**



Ze scoort hoog op extraversie. Aan de andere kant scoort ze laag op sociabiliteit. Vermoedelijk is het een vrouw die er niet constant de voorkeur aan geeft gezelschap van anderen op te zoeken. Ze vermijdt het misschien soms zelfs actief en prefereert regelmatig om alleen te zijn. Echter, eenmaal in gezelschap lijkt Anneloes een assertieve, spraakzame, actieve vrouw te zijn. Hartelijk, vriendelijk, gericht op de ander en vrolijk.

**Idealistisch, non-
conformistisch en kritisch**



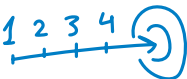
Anneloes scoort zeer hoog op openheid. Ze lijkt nieuwsgierig en zeer fantasievol, creatief. Vermoedelijk heeft Anneloes een rijke en gevarieerde ervaringswereld. Ze lijkt zich weinig tot niet te conformeren aan regels, gewoontes en standaard uitgangspunten. Een vrouw met idealen, gericht op verandering, ideeën en bereid allerlei zaken tegen het licht te houden en te heroverwegen. Ze heeft een kritische en zoekende houding. Niet gericht op het vasthouden van conventionele waarden en tradities.

**Behulpzaam en zorgzaam
met een duidelijke wil**



Ze is boven gemiddeld gericht op de ander. Anneloes is geneigd te geloven dan andere mensen eerlijk zijn en met de beste bedoelingen handelen. Ze is onbaatzuchtig, hulpvaardig en zorgzaam. Ze heeft een actieve bereidheid om anderen te helpen. Ze is ook bezorgd over het lot van andere mensen. Ze is geneigd de menselijke kant te benadrukken in allerlei maatschappelijk vraagstukken. Ze is eerlijk, oprecht en direct. Anneloes is niet heel berekenend in haar sociale gedrag. Daarentegen scoort ze laag op inschikkelijkheid en bescheidenheid. Dat betekent dat Anneloes ook wel enigszins competitief is, een wil heeft, niet altijd haar boosheid over bepaalde zaken inhoudt en niet alleen gericht is op het vermijden van ruzie of conflicten. Ze is niet bescheiden in haar idealen en in de ideeën die ze heeft en kan daardoor soms wat beklagend worden gevonden door anderen. Alles voor het goede doel, zo vindt zij.

**Doelmatig met
een doorgaans
georganiseerde
aanpak**



Anneloes is een ambitieuze, betrouwbare en gewetensvolle vrouw. Ze is doelgericht en goed georganiseerd en ziet het leven als een opeenstapeling van opdrachten/taken die moeten worden vervuld. Ze heeft een sterke wil, is vastbesloten. Doelmatig, ordelijk en een forse dosis zelfdiscipline zijn ook van toepassing. Ze houdt zich aan bepaalde principes en normen. Ze gaat min of meer weloverwogen te werk, maar kan zich ook plots laten leiden door bepaalde fantasieën die opkomen.



Typisch Anneloes – Je hebt echt wel een sociale functie, ook in de winkel. Dus je bouwt met de vaste mensen ook echt een relatie op. Ze komen veel meer halen dan boodschappen, ze komen ook kennis halen. Mensen gaan ontdekken dat er een verband zit tussen duurzaam winkelen en hun welbevinden. Daar gaat het ook vaak over. Wij hebben niet zo vaak praatjes over het weer, maar er worden echt hele persoonlijke dingen gedeeld.

Conclusie

Anneloes streeft naar een betere wereld en is hierin heel idealistisch. Ze is ervan overtuigd dat mensen kunnen veranderen. Ze is hierin ambitieus, gewetensvol, doelmatig en heeft een grote mate van zelfdiscipline. Ze is niet bescheiden in haar idealen en kan soms met anderen het conflict hierover aangaan. Ze kan zich ook ergeren over zaken of frustraties voelen, maar ervaart niet heel veel stress ervan. Ze is gericht op anderen, maar is geen uitgesproken gezelschapsmens. Ze is vrolijk, zeer energiek, hartelijk, stelt zich open op en heeft een duidelijk doel voor ogen. Ze is gericht op leren en zich vaardigheden eigen maken. Anneloes wil delen met anderen, praat veel met anderen, gebruikt haar netwerk, leest veel, zet andermans expertise in. Ze heeft een open, nieuwsgierige, positieve houding en ziet zichzelf als capabel om veranderingen in beweging te zetten. Ze laat zich inspireren, maar wil ook andere begeistere. Haar innerlijke kompas is gericht op de wereld, duurzaamheid, een eerlijk voedselsysteem en gezondheid. Ze is klantgericht maar niet primair om direct de klant tevreden te stellen, wel om hen kennis mee te geven. Het doel is de verandering die Anneloes nodig acht. Wel altijd met persoonlijke aandacht en gevoel voor anderen.

Madelon



Zelfstandig leren van het netwerk, in de praktijk



Madelon leert het meest en graag van anderen. Ze gebruikt ook het internet om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Ze wil het liefst in de praktijk zich dingen eigen maken. Haar leerbehoefte komt vooral sterk voort uit een praktische behoefte; als ze ergens tegenaan loopt, gaat ze op zoek naar kennis en antwoorden. Eigenlijk wilde ze ooit een winkel starten onder een franchiseformule, zodat ze meer begeleid een eigen onderneming kon starten. Daar koos ze niet voor. Ze wilde meer vrijheid. Ze kan het ook zelf, vond ze. De kennis en vaardigheden haalde ze op via haar netwerk (familie, andere winkeliers en brancheverenigingen). En dan geleidelijk, door ervaringen op te doen, heeft ze haar kennis verbreed en verdiept. Ze heeft veel geleerd van het retaillab. Ze is bewuster geworden, heeft meer handelingsperspectief gekregen, en persoonlijke groei doorgemaakt. Zijzelf, de winkel en haar houding naar klanten zijn positief veranderd. Vooraf waren haar kennis en vaardigheden op het gebied van duurzaamheid en circulariteit beperkt. Dat is nu duidelijk anders. Ze heeft meer kennis gekregen en kan zaken nu ook in perspectief zetten. Ze is er meer over gaan lezen, en haar waarden ten opzichte van circulariteit zijn ook veranderd. Ze ziet wat het kan betekenen voor haarzelf, de winkel en de wereld. Ze vindt dit belangrijk, ook voor de jongere generatie.

Houding positief veranderd door kennis uit het lab



Positief, gericht op klanten en dat wat ze zelf leuk vindt



Madelon heeft een redelijk positieve houding over zichzelf, het ondernemerschap en vernieuwingen die daarin plaatsvinden (circulariteit, duurzaamheid et cetera). Ze heeft hierin wel een pragmatische inslag. Ze doet veel op gevoel en leeft van moment tot moment. Goed is goed genoeg voor haar. Veel onderdelen van circulariteit waardeert ze. Maar alles doen is te veel. Ze kan en wil zich met haar winkel richten op de dingen die zij leuk en belangrijk vindt. Het in stand houden van de winkel is geen financiële noodzaak. Ze realiseert zich dat dat een fijne positie is. Ze kan doen wat ze leuk en belangrijk vindt. Ze is klachtgericht. Ze wil de klant helpen, niet per se iets verkopen. Als de klant het niet in haar winkel vindt, helpt ze zoeken naar alternatieven. Verder heeft Madelon een afwachtende houding. Ze is niet iemand die de kar trekt, maar anderen ondersteunt. Ze heeft zelf ook geen grote ambities.

Capabel en eigengereid



Haar zelfbeeld is positief, intern gelokaliseerd en ze heeft een growth mindset. Ze ziet zichzelf niet als een typische ondernemer. Ze heeft niet de achtergrond en heeft ook geen zaak overgenomen. Ze ziet zichzelf wel als geschikt voor deze job en doet het op haar eigen manier. Ze ziet zichzelf een beetje als een vreemde eend in de bijt. Ze voelt de vrijheid van het ondernemen, haar eigen keuzes maken. Dat vindt ze zeer prettig. Het sociale aspect van het onderdeel zijn van

Zie kader op pagina 19

een winkelstraat, een community, spreekt haar aan. De structuur die het runnen van een winkel aan haar dagen geeft, vindt ze prettig.

Passie voor haar artikelen



Bijdragen via de winkel



Vrijheid, rust en openheid

Tevreden en ontspannen



Open naar anderen, fijn om alleen te zijn



Open voor vernieuwing en verandering



Zorgzaam, behulpzaam



Madelons intrinsieke motivatie ligt bij de producten in de winkel. Die zijn haar passie en daarmee is ze de winkel begonnen. Ze koopt in wat ze zelf leuk vindt, maar houdt daarbij rekening met circulariteit. Het klantcontact vindt Madelon fijn en prettig en is voor haar ook noodzakelijk. Madelon is niet iemand die van nature sterk gericht is op andere mensen en informele gesprekken prettig vindt, maar onder de mensen zijn is voor haar belangrijk, voelt ze. De winkel biedt structuur en sociaal contact. Madelon vindt het ook om die reden prettig dat er een community is met andere winkeliers. Ze heeft bovendien interesse in duurzaamheid en circulariteit. Ze ziet het belang in voor haarzelf, de winkel en de jongere generatie. Ze wil daar een steentje aan bijdragen. Ze heeft veel geleerd de afgelopen periode in het retaillab. Ze ziet de winkel ook als een laagdrempelige manier om met mensen in (vluchtig) contact te komen.

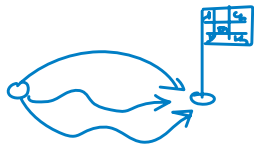
De waarden van Madelon richten zich op rust en vrijheid, maar ook regelmaat, duurzaamheid en circulariteit is ze belangrijk gaan vinden, eerlijk en open zijn, en klantvriendelijk.

Madelon scoort zeer laag op stressgevoeligheid. Op alle fronten lijkt ze emotioneel stabiel, zich weinig zorgen te maken en ze is niet snel uit het lood te slaan. Ze is tevreden, ontspannen en weinig emotioneel. Ze heeft een gelijkmatig humeur en ervaart weinig angst. Ze lijkt niet onzeker of nerveus en ervaart geen woede frustraties of een bepaalde mate van somberheid.

Madelon heeft een redelijk extraverte persoonlijkheid. Ze lijkt hartelijk, gemiddeld dominant, redelijk energiek en vrolijk. Ze is assertief, actief en gericht op de ander. Daarentegen scoort Madelon laag op sociabiliteit en avonturisme. Madelon is dus niet iemand die per se altijd het gezelschap van anderen prefereert. Ze vermijdt zeker geen contacten, maar geeft regelmatig de voorkeur aan alleen zijn. Zij is niet een type voor 'small talk'. Daarnaast is ze geen vrouw die constant sensaties opzoekt. Ze houdt van een rustig en vredig leven.

Madelon heeft een heel open persoonlijkheid. Ze staat open voor andere ideeën en waarden en houdt van kunstuitingen. Ook heeft Madelon een open houding ten aanzien van veranderingen. Het is een nieuwsgierige vrouw en ze verkiest niet per se het vertrouwde of bekende. Ze staat open voor andere opvattingen. Ze heeft aan de andere kant geen enorm levendige en actieve fantasie, en ook haar gevoelsleven is redelijk gelijkmatig. Dus haar openheid is gericht naar buiten en niet zozeer naar binnen. Een pragmatische inslag is haar niet vreemd.

Ze scoort bovengemiddeld op altruïsme, maar ook hierin zijn wisselende patronen te ontdekken. Ze heeft een zeer groot vertrouwen in andere mensen en is zeer meelevend met anderen. Ze ervaart een grote bezorgdheid over het lot van andere mensen. Ze scoort gemiddeld op oprechtheid, zorgzaamheid en inschikkelijkheid. Dat betekent dat ze gemiddeld gericht is op eerlijkheid, een bepaalde mate van onbaatzuchtigheid en hulpvaardigheid bezit en min of meer zachtaardig is, mild voor haarzelf en anderen. Ze scoort daarentegen laag op bescheidenheid. Madelon lijkt niet altijd alleen op de achtergrond te willen blijven, maar zichzelf ook redelijk stevig en sterk te willen/kunnen uiten.



Ontspannen doelmatigheid

Madelon scoort gemiddeld op consciëntieusheid. Ze is niet uitgesproken doelmatig, niet heel ordelijk, heeft geen nadrukkelijke ambitie en is ook niet iemand die zeer bedachtzaam te werk gaat. Ze heeft wel een redelijk mate van zelfdiscipline. Ze heeft duidelijke normen, waarden en ook wel idealen, maar ze is niet zo streng en precies in het toepassen ervan. Ze lijkt meer te werken aan het bereiken van haar doelen op een ontspannen manier. Ze neemt hierbij voor lief dat het soms anders loopt dan gepland. Madelon heeft een flexibele houding.



Typisch Madelon – Ik richt mijn ogen ook wel op andere, meer duurzame producten. (...) Dat doe ik niet systematisch, maar een beetje globaal, denk ik. (...) Dan denk ik ook snel van nou, het is wel goed. Maar goed, ik verkoop nu zeep en een cosmeticalijn, plasticvrij. En dat vind ik heel fijn om te verkopen in mijn winkel.

Conclusie

Madelon begon haar eigen winkel omdat ze al veel belangstelling had in de artikelen die ze nu zelf verkoopt. Haar passie ligt bij de winkel en de producten. De klant staat centraal, maar ze laat zich ook niet helemaal door haar klanten leiden. Vinden ze bij haar niet wat ze zoeken, dan helpt ze hen zoeken naar alternatieven. Ze ziet zichzelf niet als een typische ondernemer, ze voelt zich soms een vreemde eend in de bijt. Ze houdt van de vrijheid van het ondernemerschap en alle aspecten die komen kijken bij het draaiende houden van de winkel. En ze vindt de regelmaat in de winkel ook fijn en belangrijk. Ze is niet iemand die op de voorgrond treedt en de kar trekt, maar is wat afwachtend. Ze ondersteunt wel graag bij het uitwerken van andermans ideeën. Bij haar past dus een faciliterende rol. Ze houdt van het contact met klanten/mensen, maar op een bepaalde afstand. Ze probeert met haar winkel en klantcontact ambassadeurs te kweken. Ze is trots op haar winkel (die is een afspiegeling van wat zij zelf leuk vindt) en vindt het belangrijk dat klanten haar winkel leuk vinden. Madelon is niet iemand die constant het gezelschap opzoekt. Ze houdt van rust. Ze leert door veel met anderen te praten (haar netwerk van andere winkeliers) via het internet en houdt trends en ontwikkelingen bij via de branchevereniging(en). Ze heeft een positief zelfbeeld. Ze heeft interesse in circulariteit, duurzaamheid, hergebruik van producten et cetera, en heeft haar kennis en vaardigheden op dat gebied door het Lab Circularity verder uitgediept. Dat vindt ze belangrijk, voor haarzelf en de winkel, maar ook voor de jongere generatie.

Handreikingen voor een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Anneloes en Madelon

Onderstaande handreikingen per portret in dit boek dienen als voorbeeld van hoe je kunt nadenken over kenmerken van een goede leer- en ontwikkelomgeving voor een persoon met bepaalde talenten en ambities. Uiteraard zijn het kenmerken die weliswaar voor iedereen gelden, zoals een (emotioneel) veilige omgeving, maar ze worden hier genoemd omdat ze voor deze persoon van extra belang zijn.

Dit overzicht van handreikingen is zeker niet volledig, maar dient als een inspiratiebron om zelf aan de slag te gaan met je eigen ontwikkeling en die van anderen. Er wordt, waar het gaat over de aanbevelingen aan een manager, niet ingegaan op wie de leidinggevende van de geportretteerden daadwerkelijk is. Dat is niet meegenomen in dit onderzoek. Hier wordt slechts een voorbeeld gegeven van wat iemand zou kunnen doen die mede verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de persoon in dit portret.

Een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Anneloes

Voor Anneloes bevat een goede leer- en ontwikkelomgeving zowel een leernetwerk (zoals dit retaillab waarin ze veel contact kan hebben met andere retailers) als de tijd en ruimte om zelf invulling te kunnen geven aan haar (leer)taak. In het leernetwerk kan ze aan de ene kant leren van anderen door kennis en vaardigheden bij hen op te halen, en aan de andere kant haar eigen kennis delen vanuit haar actieve bereidheid om te helpen. Deze wederkerigheid lijkt belangrijk voor Anneloes. Ze kan met anderen sparren en zowel anderen inspireren als zichzelf laten inspireren. Tot slot kan ze via dit netwerk andere duurzame retailers enthousiasmeren om samen te werken en de krachten te bundelen om te werken richting het gedeelde doel van een duurzame toekomst. Zo kan Anneloes het leren combineren met het werken aan waarden die voor haar belangrijk zijn. Ze is zeker van zichzelf, weet wat ze wil en is nieuwsgierig en creatief. Hier moet ruimte voor zijn. Ruimte om te experimenteren, ruimte om eigen keuzes te maken en eigen ideeën vorm te geven en uit te werken. Tot slot heeft ze tijd nodig om te kunnen reflecteren op dat wat ze geleerd heeft.

Aanbevelingen aan een manager van Anneloes

Anneloes lijkt een globale (leer)taak nodig te hebben die haar prikkelt om haar idealen te verwezenlijken, om een probleem op te lossen, maar waarbij ze autonomie heeft in het vormgeven van haar leren. Anneloes leert het beste door een taak te krijgen die ze op meerdere manieren kan invullen en waarvoor ze nog een en ander moet uitzoeken. Daarbij is het belangrijk dat ze gefaciliteerd wordt in tijd en geld om kennis op te halen in actuele cursussen of workshops alsmede in gesprekken met experts. Vervolgens moet Anneloes de ruimte en tijd krijgen om bewust stil te staan bij wat ze geleerd heeft en daarop te reflecteren. Via de cursussen kan ze ook in contact komen met mensen met wie ze kan sparren en zo inspireren/geïnspireerd worden om haar ideeën verder uit te werken. Tot slot lijkt het voor Anneloes belangrijk om actief te mogen werken aan het bouwen van netwerken. Anneloes kan ook goed een rol spelen in de professionalisering van anderen in dit netwerk. Het kunnen voeden van anderen kan helpen om Anneloes gemotiveerd te laten blijven. Het voeden zou onder andere kunnen door te schrijven (bijvoorbeeld blogs), iets wat ze graag zegt te doen.

Een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Madelon

Madelon leert vooral graag met anderen. De activiteiten en samenwerkingen in het lab hebben haar kennis en bewustzijn op het gebied van duurzaamheid en circulariteit laten groeien. Ze leert graag in de praktijk en probleemgestuurd, wat mogelijk is in een living lab. Het sociale aspect van een lab kan Madelon goed faciliteren in haar ontwikkeling. In zo'n leernetwerk waarin anderen het voortouw nemen, kan ze zich laten inspireren door de ideeën van innovators. Ze kan een ondersteunende rol gaan spelen in de uitwerking van deze ideeën en de ontwikkeling van anderen. Bijvoorbeeld in een mentorrol voor de jongere generatie, of door andere ondernemers te ondersteunen. Verder zijn vrijheid om eigen keuzes te maken in wat ze van belang en leuk vindt belangrijke kenmerken van haar leer- en ontwikkelomgeving. Het lijkt voor Madelon belangrijk dat ze dingen op haar eigen manier kan doen. Madelon gedijt daarom waarschijnlijk het beste in een leeromgeving zonder veel sturing en verplichtingen.

Aanbevelingen aan een manager van Madelon

Zorg dat Madelon onderdeel is en blijft van een leernetwerk. In een team met trekkers kan ze in de stroom mee en haar bijdrage leveren aan de uitvoering van de ideeën die in zo'n leergemeenschap ontstaan. Op die manier kan Madelon ook invulling geven aan haar behoefte om anderen te helpen. Een andere manier waarop ze die ondersteuning kan bieden, is door als mentor te fungeren voor iemand die zelf al ideeën heeft op het gebied van circulariteit en hulp kan gebruiken in het opzetten van de uitvoering ervan. Het sociale contact van een retaillab helpt Madelon in haar bewustwording en inspireert haar om zich verder in een bepaald onderwerp te verdiepen en te ontwikkelen. Het kan Madelon helpen in haar ontwikkeling als ze ondersteund wordt bij het bepalen van wat belangrijk is voor haar en hoe ze daarmee aan de slag kan.

Lab Fygitai

Contextschets

De opkomst van webwinkels is eerder in dit boek aan de orde geweest, maar dan gericht op de ontwikkeling van de fysieke winkel met technologie en belevenis. Vanuit het perspectief van online winkelen is er uiteraard ook veel veranderd voor de retailer. Websites, mobiele toepassingen zoals apps en de fysieke winkel staan tegenwoordig niet meer 'naast' elkaar, maar zijn als het goed is geïntegreerd. De hedendaagse consument wil vanuit elk punt zijn 'klantreis' kunnen beginnen: bijvoorbeeld vanuit een mooie Instagram-post, een ontdekking in de winkel of de webwinkel. Meestal is deze consument ook via internet al heel goed geïnformeerd over een product als hij in de winkel komt.

Deze ontwikkelingen naar 'omnichannel' vragen veel van de retailer. Hij moet sociale media kunnen 'bespelen', een webwinkel kunnen inrichten en steeds vaker ook een mobiele toepassing zoals een app coördineren met zijn overige activiteiten. Daarbij komen de groeiende mogelijkheden van artificial intelligence en augmented en virtual reality. Voorbeelden hiervan zijn het werken met chatbots (digitale adviseurs) of met vr-brillen in de winkel. Hoe kan de retailer uitvinden welke technologieën bij hem passen? Hoe kan de creatieve industrie uitvinden welke toepassingen juist voor de mkb-retailer zouden

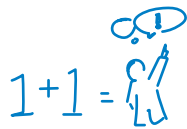
moeten worden ontwikkeld?

Vanuit zulke vragen heeft Future-Proof Retail het Lab Fygitai ontwikkeld. In dit lab worden retailers samengebracht met ontwikkelaars van digitale technologie en onderzoekers. Samen vinden ze uit welke technologieën op welke manier verder ontwikkeld moeten worden. Om de transitie naar omnichannel goed te kunnen inzetten in hun werk, zullen retailers zich bewuster moeten voorbereiden op de mogelijkheden van verschillende digitale technologieën. Welke skills hebben winkelmedewerkers nodig om klaar te zijn hiervoor? Welke van die skills bezitten ze al en welke moeten ze nog ontwikkelen? Hierna volgt een portret van een retailer die aan het retaillab heeft meegedaan. In het portret wordt stilgestaan bij de skills van deze retailer in relatie tot omnichannel werken.



Merel

Basiskennis nodig voor creativiteit



Merel vindt dat ze voldoende basiskennis en ervaring in de sector heeft opgedaan om haar kennis te verbreden of te verdiepen en vaardigheden te verbeteren als het gaat om het werken in een fygital omgeving. Ze houdt vakbladen bij en gebruikt het internet om zich thuis te oriënteren op de branche of markt. Ze neemt deel aan inspiratiesessies op het werk en via haar eigen directe omgeving komt ze aan kennis en vaardigheden op dat gebied. Ze geeft echter ook direct toe dat ze nog echt te weinig weet over de (on)mogelijkheden op dit gebied. Basiskennis is er wel. Maar wat kan er allemaal? Welke creatieve oplossingen kunnen we mogelijk inzetten (in de toekomst)? Wat kost het? Hoe werkt dat allemaal? Om echt creatief ermee aan de slag te kunnen, heeft Merel meer kennis en vaardigheden nodig. Voor het organiseren van evenementen weet ze wat kan, wat nodig is en wat dingen kosten, maar bij (nieuwe) technologie mist ze deze kennis. Daardoor is het moeilijker voor haar om met nieuwe ideeën te komen en te beoordelen of die technisch en financieel haalbaar zijn. Ze zou in het verkrijgen van meer kennis en vaardigheden graag meer ondersteuning willen krijgen van haar werkgever. De trainingen die nu intern gegeven worden, zijn nog niet afgestemd op de huidige tijd, zo lijkt het. Merel vindt dat zeer belangrijk, want ze ziet in dat het nodig is om als bedrijf of organisatie relevant te blijven. Om de snelheid in de retail te behouden, klanten te behouden en vernieuwend te blijven is het nodig het fysieke en digitale goed te laten versmelten. Ze vindt wel dat basisprocessen en -middelen in het bedrijf toereikend moeten zijn om fygital goed te ondersteunen en te implementeren. Stabiliteit van de technologie (betrouwbaarheid) is een must voor adoptie door zowel klanten als medewerkers. Enkele van die zaken zijn nu nog niet voldoende uitontwikkeld. Dat is wel nodig, vindt Merel. Ze geeft daarnaast aan dat haar personeel soms worstelt met nieuwe digitale hulpmiddelen, vooral het wat oudere personeel. Daarvoor zijn begeleiding, tijd en geld nodig. Merel vindt dat heel belangrijk.

Behoeftte aan interne ondersteuning om relevant te blijven als bedrijf



Medewerkers begeleiden in de adoptie van fygital technologie

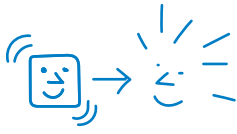


Voorbeelden helpen om creatief te worden



Merel heeft een positieve houding ten opzichte van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van fygital. Ze wordt getriggerd door mensen die hiervan veel verstand hebben. Ze raakt zeer enthousiast (en zelfs 'heel blij') over de mogelijkheden en haar creativiteit wordt dan gestimuleerd. Het helpt Merel als ze concrete voorbeelden of cases gepresenteerd krijgt. Als het meer gaat leven, komen er ook

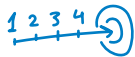
Technologie als hulpmiddel voor een betere klantbeleving



Positieve houding en enthousiast over nieuwe ontwikkelingen



Motivatie ligt in het helpen van de klant



Doelmatig en enthousiast



Ontspannen en in balans



Energiek en sociaal



Down to earth en praktisch

nieuwe ideeën bij haar naar boven. Merel omarmt het dan. Fygital is een belangrijke ontwikkeling in de retail, vindt ze. Die transitie wil ze meemaken. Maar er is wel een maar. De klant moet altijd centraal staan. Die moet geholpen worden, er baat bij hebben. De klant echt helpen, daar is durf voor nodig en die durf moet of kan ver gaan. Daarin stimuleert ze haar werknemers ook: altijd en overal denken in oplossingen. Die zijn er altijd, tenzij het buiten de scope van het bedrijf ligt. Verder moet alles mogelijk zijn. Alle andere zaken (digitale/fysieke middelen) zijn voor haar hulpmiddelen en moeten dus in dienst staan van het helpen van de klant. Die hulpmiddelen moeten ook passen bij het merk/de merkbeleving, het bedrijf. Niet zomaar inzetten omdat het leuk is. Ze moeten het bedrijf en/of organisatie een stap verder brengen. Merel vindt dat je dus wel moet weten wat er allemaal mogelijk is (technische tools) en welke je als leidinggevende en medewerkers tot je beschikking hebt om snel te kunnen schakelen in de gegeven situatie (en welke waardevol/nuttig zijn voor de klant(beleving)). Het is volgens Merel dus nodig de tools te gebruiken, maar ook om ze te ontdekken en onder de knie krijgen.

Merels zelfbeeld is in het algemeen heel positief, intern gelokaliseerd en ze heeft een growth mindset. Enthousiast over ontwikkelingen ervaart ze een positieve houding, daaruit volgt dat het haar wel lukt om vat te krijgen op nieuwe ontwikkelingen (kennis/vaardigheden ontwikkelen).

Merel raakt gemotiveerd door klanten adequaat te helpen, niet per se door nieuwe technieken dan wel de mogelijkheden daarvan. Als het helpt om klanten tegemoet te komen, raakt ze gemotiveerd. Het positief beantwoorden van klantvragen staat dus centraal. Hierin is vrijheid nodig, wil ze opties/keuzes verkennen. Dat vindt Merel spannend en leuk. Alle nieuwe mogelijkheden (fygital) helpen haar daarbij. Merel denkt altijd in oplossingen, maar is gericht op het leveren van een geslaagde klantbeleving. De winkel is volgens Merel niet puur een plek waar je dingen koopt, maar waar je (zelfs in eerste instantie) iets beleeft.

De waarden van Merel richten zich op vrijheid, dienstbaarheid, creativiteit, ambitie/passie, enthousiasme/vrolijkheid, doelmatigheid en discipline.

Merel scoort laag op stressgevoeligheid. Op de meeste fronten lijkt ze emotioneel stabiel, zich weinig zorgen te maken en niet snel uit het lood te slaan. Ze is tevreden, min of meer ontspannen en weinig emotioneel. Ze lijkt niet heel onzeker of nerveus. Ze ervaart echter soms wel wat irritaties uit haar omgeving.

Merel heeft een duidelijke extraverte persoonlijkheid. Ze lijkt zeer hartelijk, dominant, heel energiek en vrolijk. Ze is zeer assertief, actief en ook gericht op de ander. Merel scoort gemiddeld hoog op sociabiliteit, maar iets ondergemiddeld op avonturisme.

Merel scoort laag op openheid. Ze scoort op alle onderdelen ondergemiddeld/laag, behalve op verandering (heel hoog). Merel neigt meer naar conventioneel gedrag en conservatieve opvattingen (ten aanzien van gevoelens, ideeën, waarden, esthetiek et cetera). Ze verkiest het vertrouwde boven het nieuwe, is praktisch, houdt zich het liefst bezig met feiten en het hier en nu. Aan de andere kant staat ze open voor verandering, variatie en nieuwe ervaringen. Het is een wat wisselend beeld.

Zie kader op pagina 19

Oprecht en vertrouwen in mensen



Ze scoort laag op altruïsme, maar hierin zijn ook wisselende patronen te ontdekken. Ze heeft een groot vertrouwen in andere mensen, maar lijkt ook weinig meelevend met anderen. Ze ervaart een lage bezorgdheid over het lot van andere mensen. Ze scoort zeer hoog op oprechtheid en gemiddeld op inschikkelijkheid. Merel scoort hoog op bescheidenheid. Het beeld is ook hier complex.

Gedisciplineerd en ordelijk



Merel scoort zeer hoog op consciëntieusheid. Ze lijkt uitgesproken doelmatig, extreem ordelijk, heeft een nadrukkelijke ambitie en is iemand die zeer bedachtzaam te werk gaat. Ze heeft een hoge mate van zelfdiscipline. Ze heeft duidelijke normen, waarden en ook idealen en lijkt gemiddeld streng en precies in de toepassing ervan (betrouwbaarheid).



Typisch Merel – Ik vind dat het [fygital concept, red.] me heel veel vrijheid en opties geeft. Ik vind het hebben van keuzes fijn. Nu is het een soort vraagstuk: oké dit is de wens van de gast, hoe kan ik daaraan invulling geven? Het maakt je werk leuker, vind ik.



Conclusie

Merel is een energieke en vrolijke vrouw. Zeer klantgericht, oprecht, hartelijk en uitgesproken consciëntieus. Ze heeft echter ook ietwat geslotens. Het is niet eenvoudig een heel transparant beeld te krijgen van haar innerlijke belevingswereld. Al met al een wisselend beeld. Ze is een zakelijk type, doelmatig, ordelijk en heeft een behoorlijke mate van ambitie, discipline en is bedachtzaam. Merel lijkt toch eerder wat competitief dan coöperatief en lijkt intrinsiek niet heel erg open te staan voor belangen en wensen van anderen. Merel is echter toch ook zeer klantgericht en probeert daarin haar creativiteit tot uiting te laten komen. De klantgerichtheid (dienstverlenend) is zakelijk te noemen (vanuit haar professie). Nieuwe ontwikkelingen in haar vak houdt ze bij, maar ze vindt dat ze daar veel meer kennis in kan opdoen en vaardigheden in kan ontwikkelen. Ze lijkt een heel positieve houding te hebben, is enthousiast en geeft aan daarvan blij te worden. Ook hierbij is het niet helemaal duidelijk of ze dat daadwerkelijk vindt of dat zij vindt dat ze dit moet vinden. Ze lijkt daarin wat extrinsiek gemotiveerd. Het blijft gissen wat Merel nu echt motiveert en hoe haar persoonlijkheidsstructuur daarmee matcht.

Handreikingen voor een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Merel

Onderstaande handreikingen per portret in dit boek dienen als voorbeeld van hoe je kunt nadenken over kenmerken van een goede leer- en ontwikkelomgeving voor een persoon met bepaalde talenten en ambities. Uiteraard zijn het kenmerken die weliswaar voor iedereen gelden, zoals een (emotioneel) veilige omgeving, maar ze worden hier genoemd omdat ze voor deze persoon van extra belang zijn.

Dit overzicht van handreikingen is zeker niet volledig, maar dient als een inspiratiebron om zelf aan de slag te gaan met je eigen ontwikkeling en die van anderen. Er wordt, waar het gaat over de aanbevelingen aan een manager, niet ingegaan op wie de leidinggevende van de geportretteerden daadwerkelijk is. Dat is niet meegenomen in dit onderzoek. Hier wordt slechts een voorbeeld gegeven van wat iemand zou kunnen doen die mede verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van de persoon in dit portret.

Een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Merel

Doordat er intern weinig aanbod is van cursussen en workshops op het gebied van fygital ontwikkelingen, heeft Merel behoefte aan uitdaging en inspiratie vanuit externe workshops of masterclasses over de state-of-the-art van fygital innovaties. Daarbij is het voor Merel belangrijk dat een dergelijke workshop of masterclass focust op hoe de technologie kan bijdragen aan het leveren van een geslaagde klantbeleving en kan aansluiten bij het bedrijf waar ze werkt. Daarnaast helpen concrete (voor)beelden om haar creatieve denkproces in gang te zetten. Zulke voorbeelden zou ze ook kunnen krijgen vanuit een leernetwerk met enthousiaste trekkers. Maar ook van bedrijven die werken met de technologie of van een pragmatische consultant die bekend is met de technologie en voorbeelden kan geven van toepassingen ervan in eerdere projecten. Tot slot lijkt het voor haar waardevol te zijn om te leren hoe ze collega's op weg kan helpen met de technologie en drempels weg kan nemen in het zich eigen maken ervan.

Aanbevelingen aan een manager van Merel

Merel gelooft in vernieuwing en wil graag meer leren over nieuwe fygital technologieën. Voor haar is de praktische toepasbaarheid van technologie belangrijk: wat is technisch en financieel haalbaar? Hierbij kan het haar helpen om mee te lopen bij andere organisaties, waar de betreffende technologie wordt ontwikkeld of die de technologie al toepassen. Daarbij is het belangrijk dat ze na een workshop of masterclass zelf met de technologie aan de slag kan. Of dat ze kan meelopen in een omgeving waar mensen ermee werken, zodat ze via ervaringsleren een beter gevoel krijgt van de (on)mogelijkheden van de technologie en haar vragen over de technologie kan stellen. Ze moet de ruimte krijgen om haar ideeën te kunnen uitwerken en initiëren op de werkvloer en daarvoor beloond worden bij goede resultaten. Daarnaast heeft Merel een leidinggevende functie. Merel zou vervolgens, wanneer ze nieuwe dingen heeft geleerd, een goede inspirator kunnen zijn om collega's mee te krijgen in fygital ontwikkelingen. Ze zou ook toepassingen van de technologie kunnen initiëren, maar dat is uiteraard een heel proces. Een coach kan haar helpen om te reflecteren op mogelijke weerstand tegen of scepsis ten opzichte van omnichanneling en nieuwe technologie bij haarzelf of collega's en hoe ze daarmee kan omgaan.



Ontwikkelen van kwaliteiten

Silvan F.A. Smulders

Het kwaliteitenmodel

De portretten in dit boek zijn tot stand gekomen aan de hand van uitgebreide individuele diepte-interviews en een (verkorte) persoonlijkheidsscan. Aan de basis van dit onderzoek ligt het 'kwaliteitenmodel', dat ontwikkeld is binnen het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling (Jacobs, Hensel & Sjoer, 2019). Dat model betreft een uitbreiding van het raamwerk 'Talenten Voeden' (Van der Molen, 2020; zie ook Van der Molen & Kirschner, 2017; Kirschner & Stoyanoc, 2018). We hebben daarmee getracht inzicht te krijgen in belangrijke kwaliteiten die van groot belang zijn om goed te functioneren in toekomstig leven en werk. Een essentieel bestanddeel van deze kwaliteiten betreft dat ze een sterke basis hebben vanuit de leer- en ontwikkelingspsychologie en pedagogiek, en dat ze vanuit dat oogpunt ook bijdragen aan de bestendige groei van mensen. De kwaliteiten gaan dus beduidend verder dan de vaak genoemde, maar meestal niet heel eenduidige en afgebakende 21^{ste}-eeuwse vaardigheden (Knowledge & Skills for Life, 2001; Ananiadou & Claro, 2009; Thijs, Fisser & Van der Hoeven, 2014; Ehlers & Kellermann, 2019). Die vaardigheden – ook wel skills of competenties genoemd – worden vaak als containerbegrip gebruikt voor allerlei kwaliteiten die we graag willen ontwikkelen in het kader van toekomstbestendigheid (bijvoorbeeld creativiteit en innovatie, ondernemingszin, samenwerken, digitale geletterdheid et cetera). Deze vaardigheden zijn echter meestal niet goed te duiden als concreet ontwikkelbare vaardigheden. Of het zijn slechts tools waarmee je werkt of iets creëert (bijvoorbeeld digitale hulpmiddelen/devices).

Het kwaliteitenmodel richt zich op de onderliggende psychologische basis-ingredienten die bijdragen aan werkelijk dieper leren en een stabiele, bestendige en gezonde ontwikkeling, maar die ook beduidend verder gaan dan herkenbare cognitieve vaardigheden. Het gaat hierbij om kennis, vaardigheden, houding, zelfbeeld, motivatie, waarden en persoonlijkheid. Logischerwijs is het ontwikkelen van deze kwaliteiten nooit contextvrij. Ze krijgen aandacht en worden ontwikkeld binnen diverse domeinen en omgevingen. De kwaliteiten hebben als leidraad gediend voor de portretten in dit boek. De verschillende retaillabs dienden als context.

Het persoonlijke kwaliteiten netwerk

Hoewel het kwaliteitenmodel losse onderdelen of ingrediënten onderscheidt die nodig zijn om werkelijk aan langdurige gedragsverandering of vaardigheidsontwikkeling te kunnen werken (knoppen waaraan je kunt draaien), zien wij het niet als een rechtlijnig model. Het is bijvoorbeeld niet zo dat iemands persoonlijkheidsstructuur en zijn waarden aan de basis liggen van de ontwikkeling van de overige kwaliteiten. Het talent van mensen komt tot stand door het onderliggende interactieve netwerk van de basisbestanddelen (de kwaliteiten) uit het model. Kennis hebben van iets dan wel bepaalde vaardigheden bezitten, beïnvloedt iemands houding en motivatie en zelfs, op langere termijn, iemands zelfbeeld en persoonseigenschappen. Maar een positieve houding beïnvloedt ook iemands motivatie en de mate waarin iemand kennis en vaardigheden kan opdoen. De kwaliteiten werken dus in een complex en emergent netwerk, waarbij ieder individu een persoonlijk netwerk van kwaliteiten heeft. In het laatste decennium is veel evidentie verzameld dat psychologische eigenschappen op deze manier (kunnen) werken (Baumert et al., 2017; Baumert, Schmitt & Perugini, 2019; Constantini et al., 2017; Cramer et al., 2012; Kalisch et al., 2019; Marchetti, 2018; Nuijten, Deserno, Cramer & Borsboom, 2013) en dat talentontwikkeling een dergelijke holistische integratieve benadering vereist (Dai, 2017).

In zo'n benadering zien we een dynamische interactie tussen de kwaliteiten als een fundamenteel groundbeginsel van menselijk talent, waarbij we proberen te voorkomen om de kwaliteiten te reduceren tot slechts statische, aangeboren en genetisch voorgeprogrammeerde onderdelen (Dai, 2017). Wij zien de ontwikkeling van mensen als een multi-level dynamisch systeem, waarbij fysiologische processen (de hersenen) en persoonseigenschappen (kwaliteiten) in samenspel werken in de context van een individu (dat wil zeggen de fysieke- en sociale omgeving en maatschappelijke context) (Staudinger, 2020). We hebben door middel van de portretten in dit boek laten zien dat mensen zeer verschillend zijn en een complex persoonlijk netwerk van kwaliteiten hebben. Om adequaat te kunnen inspelen op de ontwikkeling van mensen (dat wil zeggen de kwaliteiten in voldoende mate stimuleren), is het dus nodig het persoonlijke kwaliteiten netwerk in kaart te brengen.

Ontwikkelbaarheid van kwaliteiten

Al lange tijd is bekend dat kennis, vaardigheden, houding, zelfbeeld en motivatie te stimuleren en te ontwikkelen kwaliteiten zijn. Het raamwerk Talenten Voeden biedt een goed overzicht en uitgangspunt (Van der Molen, 2020; Van der Molen & Kirschner, 2017). Voor persoonlijkheid en waarden ligt dat ietwat genuanceerder. Er werd lange tijd gedacht dat stabiele kenmerkende persoonlijkheidseigenschappen onveranderbaar zijn. Hoewel er binnen de wetenschap verschillende opvattingen zijn, kunnen we inmiddels wel stellen dat persoonlijkheid niet geheel vaststaand is en ook dynamisch van aard. Deze ontwikkelt zich, onder invloed van biologische mechanismen en door de omgeving (en ervaringen), tijdens de levensloop (Damian, Spengler, Sutu & Robert, 2019; Wu, 2016). Er is zelfs steeds meer evidentie dat persoonlijkheidstrekken te veranderen zijn door middel van bepaalde interventies (Roberts et al., 2017). Hierbij wordt vaak gedacht dat de veranderbaarheid van deze persoonseigenschappen sterk afhankelijk is van de persoonlijke mindset (het zelfbeeld) die mensen hebben over de mogelijkheid tot het veranderen van deze eigenschappen in het algemeen of specifiek bij henzelf (Dweck, 2008). Er lijkt echter wat bewijs te zijn dat ook zonder een dergelijke mindset verandering mogelijk is (onder andere Hudson et al., 2020). Voor waarden geldt min of meer hetzelfde. Waarden zijn een stelsel van samenhangende overtuigingen. Waarden en persoonlijkheid liggen dicht bij elkaar, maar waarden zeggen niet altijd iets over persoonlijkheid en andersom. Desalniettemin, persoonlijke waarden veranderen ook in verschillende fasen van het leven (Gouveia et al., 2015).

Brein en leren

Binnen het dynamische kwaliteitenmodel wordt dus de veranderbaarheid en ontwikkelbaarheid van het kwaliteiten netwerk breed gedragen. Die flexibiliteit is ook vanuit de neurowetenschappen goed en steeds beter te duiden. Onderzoeken op dit gebied tonen aan dat het brein veel flexibeler is dan we vaak denken. De hersenen passen zich continu aan; dit wordt neuroplasticiteit genoemd (Shaw & MacEache, 2013). Tijdens dit proces regenereren zenuwcellen anatomisch en functioneel en worden nieuwe synaptische verbindingen gevormd in het brein. Het betreft het vermogen van de hersenen om zich te herstellen en te herstructureren. Lang dachten we dat neuronale groei eindigt wanneer we volwassen zijn, maar inmiddels weten we al een tijd dat die neuroplasticiteit nooit

stopt (Kolk, Gibb & Robinson, 2003). Gedurende ons hele leven is het mogelijk nieuwe neuronale verbindingen te vormen. Ervaringen en interpersoonlijke interacties stimuleren deze nieuwe verbindingen. Neurale netwerken kunnen zich aanpassen aan veranderingen in de omgeving en aan intrinsieke veranderingen. Het dynamische netwerk aan kwaliteiten heeft in die zin grondslag in het brein (ons neurale netwerk). Niet voor niets kwam er tien jaar geleden een duidelijke roep om 'neuro-educatie' – een blend van neurowetenschappen, psychologie en onderwijswetenschappen (en talentontwikkeling) – nog sterker te positioneren als nieuwe discipline, die als een ideale partner kan optreden om de ontwikkeling van mensen in de 21^{ste} eeuw meer 'evidence-based' te ondersteunen (Carew & Magsamen, 2010). Het vakgebied is nog steeds sterk in ontwikkeling (Rueda, 2020).

Belangrijke lessen

Aan de basis van menselijk talent ligt het onderliggende interactieve netwerk van kwaliteiten (kennis, vaardigheden, houding, zelfbeeld, motivatie, waarden en persoonlijkheid). Het stimuleren van alle kwaliteiten is essentieel voor toekomstbestendig leren en ontwikkelen. Basiskennis is broodnodig, maar om de eigen kwaliteiten onder diverse omstandigheden te ontwikkelen, is het ook belangrijk om kennis te verdiepen en daarbij vaardigheden, houdingen, zelfbeelden, motivaties, waarden en persoonlijkheid te ontwikkelen die dat proces lang(er) kunnen ondersteunen. Dat kwaliteiten-netwerk is dynamisch en ontwikkelbaar. We moeten hierin een holistische en integratieve benadering bewaren en mensen zelf een plek geven in het (komen tot een) ontwikkelproces waarbij het eigen kwaliteiten-netwerk het vertrekpunt is. Eerst exploreren, de persoonlijke disposities en manifestaties van mensen in kaart brengen, daarna een persoonlijke leeromgeving (een actieomgeving) specificeren, zodat mensen betrokken zijn en blijven bij de eigen ontwikkeling en toewerken naar een persoonlijke niche, en ieder mens op unieke wijze een bijdrage kan leveren.

Referenties

- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. *EDU Working paper no. 41*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- Baumert, A., Schmitt, M., & Perugini, M. (2019). Towards an explanatory personality psychology: integrating personality structure, personality process, and personality development. *Personality and Individual Differences*, 147, 18-27.
- Baumert, A. et al. (2017). Integrating personality structure, personality process, and personality development. *European Journal of Personality*, 31, 503-528.
- Carew, T., & Magsamen, S. H. (2010). Neuroscience and Education: An Ideal Partnership for Producing Evidence-Based Solutions to Guide 21st Century Learning. *Neuron*, 67(5), 685-688.
- Constantini, G., Richetin, J., Preti, E., Casini, E., Epskamp, S., & Perugini, M. (2017). Stability and variability of personality networks. A tutorial on recent developments in network psychometrics. *Personality and Individual Differences*, 136, 68-78.
- Cramer, A.O.J., Sluis, S. van der, Noordhof, A., Wichers, M., Geschwind, N., Aggen, S.H., Kendler, K.S., & Borsboom, D. (2012). Dimensions of normal personality as networks in search of equilibrium: you can't like parties if you don't like people. *European Journal of Personality*, 26, 414-431.
- Dai, A.Y. (2017). Envisioning a new foundation for gifted education: evolving complexity theory (ECT) of talent development. *Gifted Child Quarterly*, 61, 172-182.
- Damian, R.I., Spengler, M., Sutu, A., & Robert, B.W. (2019). Sixteen going on sixty-six: a longitudinal study of personality stability and change across 50 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 117, 674-695.
- Dweck, C.S. (2008). Can personality be changed? The role of beliefs in personality and change. *Current Directions in Psychological Science*, 17, 391-394.
- Ehlers, U.D., Kellermann, S.A. (2019). Future Skills - The Future of Learning and Higher education. Results of the International Future Skills Delphi Survey. Karlsruhe: Baden Württemberg-Cooperative State University.
- Gouveia, V.V., Vione, K.C., Milfont, T.L., & Fisher, R. (2015). Patterns of value change during the life span: some evidence from a functional approach to values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41, 1276-1290.
- Hudson, N.W., Fraley, R.C., Briley, D.A., & Chopik, W.J. (2020). Your personality does not care whether you believe it can change: beliefs about whether personality can change do not predict trait change among emerging adults. *European Journal of Personality*.
- Jacobs, F., Hensel, R., & Sjoer, E. (2019). Kwaliteitenmodel Future-Proof Retail onderzoeksprogramma. Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling. Den Haag, Nederland: De Haagse Hogeschool.
- Kalish, R., Cramer, A.O.J., Binder, H., Frits, J., Leertouwer, Y., Lunansky, G., Meyer, B., Timmer, J., Veer, I.M., & Van Harmelen, A-L. (2019). Deconstructing and reconstructing resilience: a dynamic network approach. *Perspect Psychol Sci*, 14, 765-777.
- Kirschner, P.A., & Stoyanov, S. (2018). Educating youth for nonexistent/not yet existing professions. *Educational Policy*, 00(0), 1-41.
- Kolb, B., Gibb, R., & Robinson, T.E. (2003). Brain plasticity and behavior. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 1-5.
- Marchetti, I. (2019). Hopelessness: a network analysis. *Cognitive Therapy and Research*, 43, 611-619.
- Molen, J.W. van der. (2020). Talenten voeden. Zutphen: Kenniscentrum Wetenschap & Technologie Oost, KWTO.
- Molen, J.W. van der, & Kirschner, P. A. (2017). *Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op*. Arnhem: NSVP/NIAS.
- Nuijten, M., Deserno, M., Cramer, A., & Borsboom, D. (2013). Een symptoom komt nooit alleen. Psychologische stoornissen als complexe netwerken. *De psycholoog, jan*. 2013, 12-23.
- Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris (France). (2001). Knowledge and Skills for Life: First Results from the OECD Programme for International Student Assessment (PISA), 2000. Education and Skills. ERIC Clearinghouse.
- Roberts, B.W., Luo, J., Briley, D.A., Chow, P.I., & Hill, P.L. (2017). A systematic review of personality trait change through intervention. *Psychological Bulletin*, 143, 117-141.
- Rueda, C. (2020). Neuroeducation: Teaching with the brain JONED. *Journal of Neuroeducation*. 2020; 1(1); 108-113.
- Shaw, C. A., & McEache, J. (2013). *Towards a theory of neuroplasticity*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
- Staudinger, U.M. (2020). The positive plasticity of adult development: potential for the 21st century. *American Psychologist*, 75, 540-553.
- Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der. (2014). 21^e-eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs. Enschede: SLO.
- Wu, Ch-H. (2016). Personality change via work: a job demand-control model of Big-five personality changes. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 157-166.

Over de auteurs



Dr. Silvan F.A. Smulders

Silvan Smulders is opgeleid als psycholoog, met een focus op de experimentele ontwikkelings(neuro)psychologie. Hij promoveerde in 2017. Sinds 2012 is hij hogeschooldocent onderzoeksmethoden en statistiek bij de opleiding Ondernemerschap & Retail Management bij De Haagse Hogeschool. Hij is daar tevens voorzitter van de toetscommissie, en lid van de examencommissie en afstudeercommissie. Als senior onderzoeker is hij verbonden aan het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool en deed, in het kader van het project Future-Proof Retail, onderzoek naar betekenisvol toekomstbestendig leren en ontwikkelen in de retail.



Dr. ir. Tim Overkamp

Tijdens zijn opleiding Industrieel Ontwerpen aan de TU Delft verschoof Tim's interesse van het ontwerpen van producten naar het vormgeven van diensten, en specifiek het doorvoeren van veranderingen in de dienstverlening van organisaties. Dat laatste heeft hij onderzocht in zijn promotieonderzoek, dat heeft geresulteerd in twee perspectieven op hoe dienstverlening verandert, en hoe dienstontwikkelaars die veranderingen kunnen ondersteunen. Tegenwoordig is hij vooral geïnteresseerd in hoe organisaties een ontwerpende aanpak kunnen gebruiken als een manier van leren, om zo hun dienstverlening continue te verbeteren.



Dr. Ellen Sjoer

Ellen Sjoer is lector Duurzame Talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool en doet met het lectoraat onderzoek naar een leven lang ontwikkelen van studenten en professionals in beroepen in transitie. Innovatieve leeromgevingen (bijvoorbeeld learning communities) en talentontwikkeling4all zijn daarbij belangrijke thema's.

DANK

Dankwoord

Met bijzondere dank aan alle geïnterviewden voor de bereidheid en het vertrouwen om hun persoonlijke verhalen te vertellen en hun kennis met ons te delen.

Veel dank aan Rainer Hensel, senior onderzoeker bij De Haagse Hogeschool en kenniskringlid van het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling voor het ter beschikking stellen van de persoonlijkheidsscan, het genereren van de onderzoeksgegevens en de persoonlijkheidsrapporten aan de betrokken deelnemers.

Veel dank aan de focusgroep met onderwijskundige specialisten (Miranda de Hei, Anne Venema en Janine Haenen) van het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool ten behoeve van de beschreven handreikingen voor leer- en ontwikkelomgevingen bij de portretten.

Deze brochure is een resultaat van het driejarig onderzoeksproject Future-Proof Retail onder leiding van De Haagse Hogeschool, mogelijk gemaakt door stichting Detailhandelsfonds.

Voor meer tools en achtergrondinformatie, kijk op <https://www.retailinsiders.nl/retail-innovation-platform/future-proof-retail/>



Dit werk is gelicenseerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal. Ga naar <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> om een kopie van de licentie te kunnen lezen.

DE HAAGSE
HOGESCHOOL



Auteurs:

Silvan F.A. Smulders
Tim Overkamp
Ellen Sjoer

Redactiewerk:

Heleen Geerts, Anja Overdiek,
Paul Kattestaart – Het Nederlands
Tekstbureau

Ontwerp en illustraties:

Jesse Skolnik – De Reactor, dereactor.nl

Druk:

De Haagse Hogeschool, december 2020