



Annemiek van der Schaft MSc.

Annemiek werkt als HR beleidsmedewerker bij NHTV Breda. Daarnaast doet ze in opdracht van Reiswerk, CELTH en NHTV promotieonderzoek naar de Toekomst van Werk in de Reisindustrie. Haar onderzoek richt zich op de Employee Experience van Business Transformatie en hoe Design Thinking kan helpen bij het vormgeven van verandering.

BUSINESS TRANSFORMATIE EN ORGANISATIEVERANDERING IN DE REISINDUSTRIE

WHY THIS WHITEPAPER

Organisatieverandering is spannend. Dit geldt vaak voor iedereen die erbij betrokken is; managers, medewerkers, de behouden én de vooruitstrevende collega's. Er bestaan veel theorieën over waarom dit zo is, we zijn bijvoorbeeld bang om waardevolle zaken te verliezen (bijvoorbeeld onze status of positie), we weten niet wat de uitkomst zal zijn en of we goed in staat zijn mee te bewegen en te voldoen aan de nieuwe eisen die worden gesteld. Het is dan ook niet vreemd dat verandering in organisaties vaak gepaard gaan met een hoop gedoe. Denk eens aan de laatste verandering binnen je eigen organisatie? Hoe ging het? Hoe was de sfeer? En wat vond je van de communicatie? Grote kans dat je ergens in het proces weerstand hebt gevoeld of je onbegrepen hebt gevoeld. Toch hoort veranderen erbij en hebben we wendbaarheid en weerbaarheid nodig om als organisaties de concurrentie de baas te blijven én als medewerker duurzaam inzetbaar te blijven.

Een belangrijke factor in de veranderende omgeving waarin we werken is de komst van nieuwe technologie en automatisering. Dit is niet nieuw, maar het revolutionaire karakter van de toepassingen en de snelheid waarmee nieuwe oplossingen ons bereiken is opmerkelijk. Het is niet alleen routinematig werk dat wordt overgenomen, Artificial Intelligence en Big Data spelen ook een grote rol in complexer werk (wist je dat de robot Watson de spelshow Jeopardy! AI in 2011 gewonnen heeft van mensen?). Er zijn verschillende discussies gaande over de vraag of Robots ons werk zullen overnemen, wat dit doet met de werkgelegenheid en de inkomensverdeling. Het merendeel van de mensen is toch wel overtuigd van het feit dat er inderdaad banen verdwijnen, maar er zullen ook nieuwe banen ontstaan. De vraag naar Machine-Learning Specialist of Data Scientist verschijnen bijvoorbeeld al regelmatig in vacatures van veel organisaties.

Van welke school je ook bent (aangaande de Toekomst van Werk), ik hoop dat je het met me eens bent dat de maatschappij en ons werklevens verandert. Altijd. Dit doet een beroep op ons allen. Voor organisaties en medewerkers geldt dat we ons adequaat en tijdig bewust moeten zijn van de nieuwe regels van het spel, nieuwe mogelijkheden en vereisten.

Ik wil je komende 4 jaar meenemen in het opzij zetten van een mogelijk ongemak dat hiermee gepaard gaat en je uitnodigen op een reis genaamd: The Employee Experience of Business Transformation. Deze studie is onderdeel van een PhD project rondom dit onderwerp. Afgelopen maanden heb ik onderzoek gedaan onder managers en medewerkers in de reisindustrie om in kaart te brengen welke verandering er gaande is, hoe technologische vernieuwing hier een rol in speelt en met name wat dit betekent voor medewerkers.

Dit Whitepaper bestaat uit:

1. Waarom kijken vanuit het perspectief van technologische ontwikkeling
2. De veranderagenda van de manager
3. Een doorkijk naar het perspectief van de medewerkers

Veel leesplezier. Heb je vragen en/of opmerkingen, ik hoor graag van je!

Annemiek

1. De impact van Technologie

Waarom is nou juist technologie zo interessant om over te praten in termen van organisatieverandering?

De snelle opkomst van automatisering en robotisering is een van de belangrijke drijvers voor verandering. Zoals Calum Chance in zijn boek "The Economic Singularity" beschrijft is het paradoxaal genoeg feit dat hoe efficiënter en meer geautomatiseerd onze systemen worden, hoe belangrijk ook onze menselijke maat wordt. Zonder twijfel zal AI banen vervangen, maar om nieuwe technieken succesvol te laten laden, is de rol van mensen in organisaties nog belangrijker. Om mensen deze rol goed te laten vervullen hebben medewerkers ruimte nodig om te innoveren en te ontwikkelen.

Technologie heeft bewezen kracht om interactie tussen bedrijven en haar klanten drastisch te veranderen en tegelijk onze interne bedrijfsprocessen op de kop te zetten, dus zowel de buitenwereld als de binnenwereld verandert. Onze klanten worden gedreven door nieuwe technologie en passen hun verwachtingen en gedrag aan. Voor veel bedrijven die concurreren in de reisindustrie is aanpassing en adaptatie van nieuwe technologie een 'do-or-die' scenario voor de toekomst.

Het snel leren werken met nieuwe technologie vraagt veel van medewerkers; het raakt vitale processen in ons dagelijkse werk en beïnvloedt onze communicatie, informatievoorziening, besluitvorming en interne hiërarchie. Waar de managers het vaak voor het zeggen hebben op basis van hun ervaring, zien we dat mensen met nieuwe tech-kennis in korte tijd en soms zonder jarenlange ervaring snel positie vergaren. In een data gedreven wereld worden grijze haren misschien wel minder belangrijk.

Kortom: we zien in technologische vernieuwing een uitdagend speelveld voor organisatieverandering waarbij **weerbaarheid en wendbaarheid** onmisbaar zijn.

Om te praten over business transformatie en organisatieverandering door veelal technologie gedreven vernieuwing, lijkt het noodzakelijk om in ieder geval in vogelvlucht te verkennen over welke technologische vernieuwing we het hebben. Dit is geen tech-blog; maar om context te scheppen volgt kort een opsomming van de technologie die zorgt voor verandering:

1. Artificial Intelligence (AI)

technologie die langzaam aan leert om te denken als mensen. Op basis van data en slimme algoritmes gaat de computer op zoek naar patronen;

2. Robotica

onlangs stond de in de krant: "Bijna 300.000 studenten opgeleid voor werk dat verdwijnt". Een discussie over de vraag of werk wordt overgenomen door robots;

3. Open world/Open data/Open services

steeds meer data wordt via open API's opengesteld aan de wereld, transparantie is enorm toegenomen;

4. Internet of Things

alles wordt connected en helpt ons het leven makkelijker, efficiënter en beter (?) te maken;

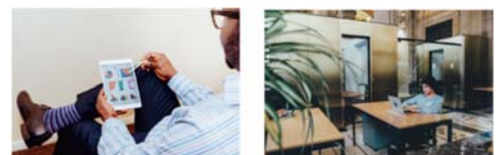
5. Virtual/Augmented/Mixed reality

experts verwachten veel van Virtual Reality, maar zien vooral Augmented Reality of Mixed Reality als 'the next big thing';

6. Blockchain

de technologie die de 'middleman' ofwel de vertrouwde derde partij zoals de overheid of de bank in de wereld van transacties overbodig maakt.

'De succesvolle bedrijven zijn degene die gewoon internet omarmen, dynamiek snappen en leren van andere industrie.'



2. De veranderagenda van de manager

Binnen dit technologie gedreven landschap is een van de belangrijke uitdagingen voor management het tijdig inspelen op nieuwe kansen en tegelijk te zorgen voor wendbaarheid en weerbaarheid van medewerkers. De agenda van de gevoerde gesprekken met (HR-) management van verschillende reisbedrijven wordt gekenmerkt door:

- a) anders organiseren (zoals werken in teams, rollen vs. functies, Agile);
- b) de zorg voor de mensen & de benodigde skills;
- c) zorg voor goede communicatie bij verandering.

Onderstaand volgt een uiteenzetting over deze thema's.

2A ANDERS ORGANISEREN: HET EMPOWERMENT TIJDPERK

We kennen ondertussen de verhalen van onder andere Squads bij Spotify en de zelfsturende teams van Buurtzorg. Deze verhalen delen een hoog aantrekkelijk gehalte voor medewerkers en de resultaten laten zien dat productiviteit en tevredenheid eveneens hoog zijn. De meerderheid aan experimenten en onderzoek naar vormen van 'nieuw organiseren' laten zien dat de tijd waarin de baas 'wist wat goed voor jou is' wel voorbij is. De belangrijkste reden om hierin te investeren: wendbaarheid! Snel kunnen reageren op verandering in de wereld om ons heen.

Problemen zijn te complex om top-down te besturen en medewerkers weten vaak snel en goed (binnen kaders) tot een oplossing te komen. Hierdoor staat leren, groeien en resultaten behalen in een professionele organisatie centraal en betekent dit minder top-down management, meer samenwerking en een groot vertrouwen in elkaar.

Kijkende naar de inmiddels vele voorbeelden die er zijn, zijn er overeenkomsten waarvan *vertrouwen in elkaar* waarschijnlijk de grootste is. Maar er zijn zeker minstens net zo veel verschillen. Organisatiesucces is in grote mate afhankelijk van authenticiteit, niet knippen en plakken, maar jezelf zijn en je 'blue ocean' kennen. Je bent geen Coolblue en je werkt ook niet vanuit Silicon Valley (voor alle duidelijkheid: daar is niet alles zaligmakend!). Het is dus de uitdaging om je eigen potentieel te verkennen en nieuwe inzichten te integreren op een manier die bij je organisatie en haar medewerkers past, er moet vruchtbare grond zijn. En leiderschap, dat mag zelfs best autoritair zijn, als het dat maar op de juiste zaken is.

Over het *waarom* (meer wendbaarheid) dat bereikt moet worden met nieuw organiseren is men het doorgaans snel eens. Het *hoe* is de ontdekkingsreis.

Misschien is deze start van nieuw organiseren niet zo nieuw. In veel organisaties zijn we ooit begonnen met organiseren vanuit een geloof dat de wereld iets beter zou zijn met de komst van onze organisatie en handelden we vanuit primaire structuren die bijdragen aan het doel van de organisatie. Organisaties zijn gegroeid, we hebben steunstructuren bedacht, maar helpen die ons nog vooruit? En welke zijn een gewoonte geworden zonder toegevoegde waarde ('zo doen we het nou eenmaal hier')?

‘...de manier waarop we met mensen omgaan, we zijn niet strak hiërarchisch, geloven in faciliterend leiderschap, verantwoordelijkheden laag beleggen. Besluiten laten nemen op het niveau waar de informatie is, we hebben geen directie overleg oude stijl waarin we mensen uitnodigen met duim omhoog of omlaag.’

Hoe meer we controleren, hoe meer we vertrouwen op controle, hoe meer we voor mensen regelen, hoe meer mensen afhankelijk worden. Hoe meer we vanuit management oplossen, hoe sneller mensen om een oplossing zullen vragen.

Zoek de mooie voorbeelden in je eigen organisatie, zelforganiserende teams, een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid, mooi leiderschap en bouw vanuit daar verder aan ontwikkeling. Veel organisaties zijn gebouwd op betrokken, verantwoordelijke professionals, organisatieverandering is soms bevestigen wat er is. Maak succes expliciet, sta open voor debat, maak transparante afspraken en houd je eraan (soms is wijsheid niet nieuw).

De organisaties die ik heb gesproken laten zien in staat te zijn om te leren van nieuwe organisatie-inzichten én geven er organisatie-eigen vorm aan.

‘Ook in organisatieontwikkeling werken we met een MVP, minimal viable product, een prototype. We kijken wat werkt en breiden dan het idee horizontaal uit.’

2B MENSEN EN SKILLS

DATA, DATA, DATA

Deze ronde langs de velden in verschillende bedrijven binnen de reisindustrie maakt duidelijk dat er wel degelijk een grote verandering gaande is in het dagelijkse werk van de medewerkers. Uiteraard is niet iedereen omgeschoold tot data-analist of e-commerce specialist. Wat we wel zien is dat ook de mensen in de operatie die werken met veel product kennis, in grote mate worden gestuurd door data intelligence. Waar er vroeger op intuïtie werd gehandeld, is nu de data leidend voor het uitzetten van acties en communiceren naar targets.

Deze data gedrevenheid heeft veel bedrijven succes gebracht. Betekent dit dan dat de rol van intuïtie is uitgespeeld? Gelukkig niet. Intuïtie brengt creativiteit, nieuwe ideeën, persoonlijk leiderschap, dat vervolgens met behulp van data verder richting krijgt en als het ware ondersteund wordt in haar succes. Het spel tussen intuïtie en data is een genuanceerd spel dat de top bedrijven goed lijken te spelen. Niet te veel van het een, niet te veel van het ander. Het belangrijkste lijkt dus van allebei voldoende in huis te hebben om de toekomst succesvol tegenmoet de treden.

‘Wat wij vaak deden was op gevoel beslissen van nou dat moet wel lukken, naar als ik zo iets hier zei dan werd ik gecorrigeerd, laat de data dan even zien, was het antwoord.’

HOE ONTWIKKELEN WE MENSEN?

Of beter gezegd, hoe ontwikkelen mensen zichzelf en faciliteren we dit? In veel organisaties is er geen sprake van grote opleidingsbudgetten. Een mooie oplossing om toch te investeren in ontwikkeling is

het organiseren van (interne) kennisdeling. Werken in teams, demosesies waarin teams ideeën en werkwijze aan elkaar presenteren, momenten waarin ervaringen worden gedeeld en waar mogelijk het binnen brengen van externe perspectieven door presentaties van andere bedrijven blijken bij te dragen aan de open mind en betrokkenheid van medewerkers.

TOWNHALL MEETINGS

Veel (internationale) organisaties hebben het idee van de Townhall Meeting omarmd: een plek waar het bestuur van het bedrijf discussieert met alle medewerkers. Een boost voor transparantie en organisatie ontwikkeling! Meer weten: <http://corporate-rebels.com/town-hall-meetings/>

'... als ik voor mijzelf spreek en om me heen kijk, moet je in staat zijn constant te leren, je kunt niet 1 trucje kennen en dat tot je pensioen volhouden, want je oude trucen werken niet meer, binnen max 1 of 2 jaar is het verouderd, je kennis, vaardigheid en je netwerk, soms sneller.'

KAN IEDEREEN MEE?

Wat betreft de skills voor de toekomst wordt naast de 21-century skills ook gekeken naar technologische skills. Om succesvol te zijn in deze tijd vindt een grote verschuiving plaats van de behoeften aan vaardigheden binnen organisaties, dit geldt voor een breed scala aan activiteiten: community management, social media, inkoop, e-commerce, etc.. Waar de sector lang gedraaid heeft op productkennis en de mensen die aan de voorkant het contact met de klant onderhouden; komt er een steeds grotere behoefte aan de (vaak WO opgeleide) mensen met technische- en digitale communicatieve vaardigheden. Er is dus wel degelijk een groep mensen die a) lastig is om te scholen in de gewenste richting en b) de sector lang heeft gediend maar nu moeite heeft met de transitie binnen de sector. Vooralsnog hebben bedrijven in transitie grotendeels afscheid genomen van een (groot) aantal van de mensen. Op andere plekken worden ze intern herplaatst. Hier ligt frictie op de loer. Waar vroeger misschien nog ruimte was om voor deze mensen een passende plek te creëren in de organisatie, is door de grote mate van transparantie, kosten bewustheid en/of centralisatie dit niet langer mogelijk. Een groeiende kwetsbare groep wat betreft ontwikkelpotentieel en duurzame

'Het gaat niet altijd van HOERA er is een reorganisatie. Er valt ook een stuk zekerheid weg, aan de andere kant denk ik, dat je als je hier werkt je van te voren weet dat je je flexibel moet opstellen. En niet kunt verwachten dat je in dezelfde rol blijft'

inzetbaarheid lijkt op verschillende plekken te ontstaan. Toch zijn er mooie voorbeelden te ontdekken van integratie van nieuwe skills en ideeën in de bestaande organisatie. Wat we zien is met name de zoektocht naar balans. De balans tussen 1. goed werkgeverschap, 2. organisatieontwikkeling en 3. de ontwikkeling van individuen dan wel het aantrekken van nieuw talent.

2C COMMUNICEREN BIJ VERANDERING¹

Wanneer de strategische keuzes zijn gemaakt, nieuwe oplossingen zijn ontwikkeld, volgt misschien wel het moeilijkste deel van veranderen. Mensen meekrijgen met de juiste communicatie, gericht op de doelgroep. Hoewel het natuurlijk in ieder managementboek beschreven staat, blijft communicatie bij verandering in de praktijk een enorme uitdaging en tegelijk sleutelfactor tot succes. Hieronder een opsomming van valkuilen en succesfactoren uit de praktijk.

1. Met stip op één: **WIIFM**. What is in it for me. We zijn nog altijd op zoek naar het bereiken van geluk en vermijden van ongeluk. Onbewust stellen we onszelf daarom binnen no-time de vraag 'What Is In It For Me'? Het helpt medewerkers om een boodschap te begrijpen en omarmen als duidelijk wordt gemaakt welke consequenties men, het liefst op zo persoonlijk niveau als mogelijk, kan verwachten.
2. **Congruentie in doel en taal**. Het begint bij het communiceren van een visie, de reden en het doel van de verandering. De taal die we vervolgens gebruiken moet passen bij dat doel. Wanneer we bijvoorbeeld communiceren vanaf een 'burning platform', zegt het management 'als we nu niks doen gaan we ten onder', dit brengt een hele andere sfeer en andere taal met zich mee dan communicatie vanuit een mooi en lonkend toekomstperspectief waarin het management vertelt dat met deze verandering 'de wereld nog een stukje beter zal worden'. Om geloofwaardig en met effect te communiceren zullen taal en visie congruent moeten zijn.
3. Van onmetelijk belang blijft het '**walk the talk**' gedeelte. Alles dat wordt gecommuniceerd maar niet zichtbaar wordt in het gedrag van managers leidt direct tot ongeloofwaardigheid en verlies van commitment. Bekijk wie de meest invloedrijke mensen zijn waar naar gekeken wordt, dit kunnen soms andere mensen zijn dan de mensen met de hoogste titel op hun visitekaartje. Het zichtbaar steunen van de verandering kun je nooit teveel doen. Heb je het gevoel dat je drie keer meer doet dan je zou denken dat nodig is? Dan is het ongeveer voldoende!
4. Een juiste combinatie van **harde boodschappen** die de feiten weergeven en duidelijkheid verschaffen waar men op zit te wachten en de **zachte boodschap** die recht doet aan emoties en gedachten die er leven onder medewerkers. Houd je communicatie over veranderen professioneel én menselijk.
5. We zijn bijna altijd aan het veranderen tijdens het veranderen (het één is nog niet af of het volgende project is al gestart). Dit betekent dat communicatie over **The Big Picture** mensen kan helpen om de verschillende trajecten te plaatsen en niet alles zozeer te ervaren als weer iets nieuws, maar meer als een logisch gevolg van samenhangende ontwikkeling. Het regelmatig delen van toekomstgedachten geeft het gevoel dat we weten wat we aan het doen zijn en naar een mooie toekomst op weg zijn. Hierbij geldt uiteraard wel: **Keep it Short and Simple**. Ook het samen vieren van belangrijke momenten (milestones) helpt mensen om verandering langer vol te houden.
6. Zorg dat er maar **één versie** bestaat van de meest kritieke boodschappen en dat deze ook maar voor één interpretatie vatbaar is. Subtiële verschillen in kritieke boodschappen vanuit de top leiden vaak tot veel verwarring en irritatie. 'We verwachten geen ontslagen' en 'Er komen geen ontslagen' zijn twee heel verschillende boodschappen.

¹ Naast de gehouden interviews is voor dit stuk geraadpleegd: www.hbr.org

OVER DE MANAGEMENT INTERVIEWS

Een veel besproken onderwerp is de opkomst van jonge startups in de reisindustrie. Op de vraag of men zich zorgen maakt, antwoordt het merendeel 'nee'. Hierbij valt op dat organisaties juist scherper worden in hun profilering en op zoek gaan naar waar ze goed in zijn. Grote bedrijven met jaren historie zijn nou eenmaal geen startups met een schone lei waar ze de voordelen van ondervinden. En startups hebben nou eenmaal nog niet de contacten en het netwerk dat langer bestaande organisaties wel hebben. Vooral nog lijkt ieder te willen excelleren in zijn eigen kern en met een focus op zijn eigen markt en doelgroep.

Vanuit de eigen waarden die het bedrijf erop na houdt wordt gekeken naar nieuwe mogelijkheden om de best mogelijke versie van zichzelf te zijn.

De rol die technologie hierbij speelt is bijna unaniem groot. Met name in de commerciële afdelingen binnen de organisaties worden de grootste veranderingen doorgevoerd om nieuwe technologie te gebruiken om de klant optimaal te volgen, te begrijpen en te bereiken. De impact op de gehele organisatie lijkt af te hangen van het type bedrijf: de organisatie die commercie ziet als core business verandert drastisch, snel en disruptief. De organisatie die commerciële afdelingen verbindt aan een andere ervaren core business (product gedreven) ziet een uitdaging in het vinden van aansluiting tussen het goede van de oude wereld en het onmisbare uit de nieuwe.

3 Een doorkijk naar het medewerker perspectief

Het volgende Whitepaper in deze reeks zal gaan over het medewerker perspectief van de organisatieverandering. Hierin wordt ingegaan op een aantal inzichten rondom medewerker perceptie en 'coping technieken' binnen de context waar zij in werken: de snel veranderende industrie en bijbehorende aanhoudende veranderprocessen binnen de eigen organisatie. Hoe gaan zij hiermee om, wat vinden zij belangrijk en wat helpt op welk moment?

Wat we zien in het proces van verandering is dat met name de houding en de gedachten voorafgaand aan de verandering van groot belang zijn. De basissfeer, het 'organisatie klimaat'. De lange dienstverbanden zorgen in veel gevallen voor nonchalance aan de start van veranderprocessen. Een trapsgewijs cognitief proces lijkt te volgen waarin de twee belangrijkste vragen voor de medewerkers zijn: 1. Gaat dit banen kosten? 2. Verandert de sociale structuur? Dit zijn voor medewerkers de grote gamechangers die het vervolg van hun perceptie en reactie lijken te bepalen. Vervolgens zien we dat het dagelijkse gedoe dat hoort bij werk (druk, interactie met collega's, communicatie, de beelden over het management, etc.) intensifieert. Een gedetailleerde uiteenzetting van hoe dit lijkt te werken en wat we ermee kunnen in veranderprocessen, volgt zoals gezegd in de tweede publicatie uit deze reeks uiterlijk maart 2018.

'We merken wel dat mensen die hier langer zitten er soms op een gegeven moment wel klaar mee zijn ...' ik was net lekker in deze bezig en nu moet het weer iets anders doen.'



IMAGE: UNSPLASH.COM

11

ORGANISATIES



10

B2C

5

Online
Origin

2

Start-up

4

Non Dutch
Origin

INTERVIEWS MET 13 (HR) MANAGERS

22

MEDEWERKERS



35

LEEFTIJD

8

TENURE

68%

VROUW

SALES – MARKETING – IT – FINANCE – SCRUM –
YIELD – CUST. SERVICE – EXPERIENCE MANAGER

PHD ONDERZOEK

Technologische ontwikkelingen, veranderend consumentengedrag en disruptieve verdienmodellen veranderen het werken in de reisindustrie (Travel Tomorrow, ANVR, 2015). De toekomst van werk wordt gekenmerkt door een digitale revolutie die enerzijds zal zorgen voor het verlies van banen en anderzijds voor grote veranderingen in de banen die blijven of ontstaan. Technologie gedreven veranderingen in werk hebben niet alléén te maken met nieuwe technologie; nieuwe denkbeelden over organiseren en veranderen spelen hierbij een belangrijke rol. Er worden andere (output) afspraken gemaakt, er ontstaat nieuwe samenwerking en de manier van ‘zo doen we het al jaren’ voldoet niet meer. Daarbij zijn uitdagingen in de 21^{ste} eeuw multidisciplinair en te complex om top-down te sturen, om te veranderen hebben we daarom de energie en positieve houding van medewerkers hard nodig.

Deze studie richt zich op wat dit vraagt van onze medewerkers. Inzicht in wat zij meemaken in het proces van technologische vernieuwing in werk, welke momenten er toe doen en hoe medewerkers hun eigen veranderstrategie en reactie vormen. Hierbij gebruiken we methoden die zich niet zozeer richten op wat er *is*, maar kijken vanuit een bewegend perspectief naar wat er *gebeurt*. Deze studie draagt bij aan een uitdagend scenario voor de toekomst waarbij de wendbaarheid van organisaties én de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de branche worden versterkt. Vanuit echte interesse en begrip van hetgeen men in het hoofd en in het hart meemaakt (Employee Experience), kunnen we gaan sturen op een positieve veranderbijdrage van medewerkers in technologische vernieuwing.

ONDERZOEKSTEAM

Annemiek is beleidsmedewerker HRM en PhD student verbonden aan NHTV Internationaal Hoger Onderwijs Breda en doet onderzoek naar de medewerker beleving van technologische vernieuwing in (de toekomst van) werk. In haar onderzoek beantwoordt ze de vraag hoe proactief en innovatief gedrag op de werkvloer kan worden gestimuleerd middels design van veranderen.

Xander Lub (copromotor) is als lector verbonden aan NHTV; visiting fellow bij Nyenrode Business University en senior docent aan de VU Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich op het ontwerpen, meten en managen van ervaring. Zijn expertise gebieden: HRM, Design Thinking en Hospitality Management. Tevens heeft Xander bijdragen geleverd aan onderzoek vanuit Reiswerk/ANVR.

Prof. Beatrice van der Heijden, PhD, Head of Department Strategic HRM & Full professor of Strategic HRM, Radboud University Nijmegen. Haar expertise concentreert zich rond duurzame loopbanen, employability, leeftijdsstereotypering, en ouder worden in het werk.