

# Tools

## So you wanna be a virtual team?

Werken in een virtueel team verloopt anders dan in een 'normaal' team. Relaties opbouwen, informatie delen, besluiten nemen, samenwerken; voorbeelden van groepsprocessen die in een virtuele omgeving een andere dynamiek hebben. Dit artikel beschrijft hoe je een virtueel teamproces kunt inrichten, gebruikmakend van web2.0-tools die online interactie ondersteunen.

ARTIKEL

Joitske Hulsebosch en Sibrenne Wagenaar

We presenteren in dit artikel een kort overzicht van mogelijke web2.0-tools en gaan in op vragen als: Hoe selecteer je tools? Hoe ziet de dynamiek van online werken eruit? Hoe maak je een team enthousiast om met nieuwe middelen te werken? Het artikel sluit af met een aantal positieve invloeden die virtueel werken kunnen hebben op de effectiviteit van teams.

### Online samenwerken in een virtueel team

Samenwerken over grenzen heen wordt door globalisering steeds meer een feit en hierdoor verandert veel werk in virtueel teamwerk. Zogenaemde 'kenniswerkers' opereren vaak vrij zelfstandig en werken samen in wisselend teamverband aan complexe projecten. In dit artikel definiëren we een virtueel team als een formele en gestructureerde samenwerking waarbij leden van het team bekend zijn, met duidelijke, onderling afhankelijke taken, een tijdsplan en een gezamenlijk doel. De leden kunnen werkzaam zijn bij dezelfde of bij verschillende organisaties, maar werken aan hetzelfde project vanuit verschillende locaties. Ze hebben weinig mogelijkheid om elkaar geregeld fysiek te treffen, waardoor ze online tools besluiten te gebruiken.

Joitske: 'Twee jaar geleden werkte ik in een project met een consultant uit de VS en twee opdrachtgevers uit Nederland. De consultant was ervaren in het werken op afstand en stelde voor skype ([www.skype.com](http://www.skype.com)) te gebruiken als basistool voor communicatie. We hadden heel regelmatig overleg, vaker dan ik in andere teams gewend was. Voordeel was dat we echt als team bij alle aspecten van het project betrokken waren. Bij het skype-overleg, maakten we om de beurt aantekeningen, die de anderen ook op hun scherm konden zien. Zo werd snel duidelijk wanneer iemand iets niet kon volgen. In Nederland gebruikten we onderling een chat om contact te hebben. Als we dan tegelijkertijd aan het werk waren, stelden we elkaar met deze tool snel korte vragen. Terugkijkend op het project vonden we allemaal dat het geen probleem was geweest voor de samenwerking dat we elkaar niet of weinig hadden gezien. Het had de samenwerking juist wel iets spannends en creatiefs gegeven.'



Vaak is er wel iemand in het virtuele team die affiniteit heeft met technologie en instrumenten. In dit artikel beschrijven we tips voor een teamlid in de rol van 'tool facilitator' om zijn team te ondersteunen in het gebruik van online tools.

### Tools voor teams: ICT-systemen en web2.0-tools

De kern van een goede start met een virtueel team is identificeren welke samenwerkingsactiviteiten je wilt ondersteunen en daarna op zoek gaan naar geschikte tools. Sinds 2004 wordt de term web2.0-tools gebruikt voor een verzameling tools die online interacties mogelijk maken, voorbeelden zijn te vinden in het kader op p. 36. De voordelen van web2.0 tools zijn de flexibiliteit, gebruiksvriendelijkheid en de lage kosten. Veel organisaties hebben een eigen ICT-systeem (bijvoorbeeld Microsoft Sharepoint), waar je als virtueel team gebruik van kunt maken. Dit systeem stelt vaak grenzen aan het handelen van virtuele teams. Faalfactoren op het gebied van ICT zijn onder meer geen flexibele of te ingewikkelde tools en functies (Meerbeek, 2005). Als tool facilitator is het belangrijk na te gaan op welke manier een mogelijk beschikbaar ICT-systeem kan bijdragen aan het teamproces, en hoe je dit goed kunt complementeren met geschikte web2.0 tools.

Sibrenne: 'Binnen een team van HRD professionals was ik betrokken bij een grootschalig internationaal onderzoek. Vier HRD professionals zouden gedurende een jaar managers uit hun contactenkring interviewen. De organisatie beschikte over een ICT-systeem met vooral mogelijkheden om informatie beschikbaar te stellen. Wij zochten meer naar een platform om gezamenlijk in te werken; een plek om op een makkelijke manier kernachtige, opvallende elementen uit de gesprekken vast te houden. Om de voortgang bij elkaar te zien en al werkende een gezamenlijk beeld op te bouwen. En met de mogelijkheid om ook meedenkers toegang te geven gedurende het onderzoeksproces. We hebben samen gekozen voor het gebruik van een wiki, welke ik vervolgens met een HRD professional uit het team heb ingericht.'



### Help, mijn team is technofob!

Er zijn virtuele teams waarbij het verschil in ervaring met online tools tussen de teamleden groot is. In Nederland gebruikten 95% van de mensen op internet in 2007 een zoekmachine om informa-

## Web2.0-tools voor teams

### Teleconferentietools

Bijv. Skype ([www.skype.nl](http://www.skype.nl)), VOIPbuster ([www.voipbuster.com](http://www.voipbuster.com)) en GoogleTalk ([www.google.com/talk/](http://www.google.com/talk/))

Deze tools stellen je in staat een groeps gesprek te voeren. Als je gebruikmaakt van een webcam kun je elkaar ook zien. Skype heeft tevens een chatfunctie, zodat je tijdens het gesprek een verslag kunt bijhouden. Net als in een gewone vergadering is ook hier de manier waarop het proces gefaciliteerd wordt het belangrijkste.

### Chattools

Bijv. Yahoo messenger (<http://messenger.yahoo.com/>), MSN ([www.msn.com](http://www.msn.com)), Gabbly (<http://home.gabbly.com>), Meebo ([www.meebo.com](http://www.meebo.com))

Met deze tools kun je via tekst berichten uitwisselen, één op één of in een groep. Je kunt zien of iemand online is en dan snel een berichtje sturen. Het is makkelijk voor korte lijnen in communicatie: even iets afstemmen, horen waar iemand mee bezig is. Gebruik van deze tools tijdens het werk geeft een gevoel van samenzijn en samenwerking.

### Wiki-tools

Bijv. Pbwiki ([www.pbwiki.com](http://www.pbwiki.com)), mediawiki ([www.mediawiki.org](http://www.mediawiki.org)), wikispaces ([www.wikispaces.com](http://www.wikispaces.com)) en wetpaint ([www.wetpaint.com](http://www.wetpaint.com))

Een wiki is heel geschikt wanneer je samen aan een document wilt werken, samen een omgeving wilt inrichten waar je met elkaar in werkt. Een bekend voorbeeld van een wiki is de Wikipedia ([www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)). Bij gebruik van een wiki is het prettig als iemand uit het team de structuur maakt. En het vraagt even wat verkenning om de werkwijze onder de knie te krijgen.

### Discussieforums

Bijv. Google groups (<http://groups.google.com/>) of Yahoo groups (<http://groups.yahoo.com/>) als e-mailgroepen of ning ([www.ning.com](http://www.ning.com)) als voorbeeld van een online forum dat niet gebaseerd is op e-mail

Een discussieforum kun je gebruiken voor asynchroon overleg. Zo kun je berichtjes plaatsen op een online forum, die je teamleden lezen als ze eraan toe zijn. Bij e-mailgroepen krijgt iedereen alle berichten per e-mail binnen. Het voordeel boven 'gewoon' e-mailverkeer is dat er een online archief is (met zoekfunctie).

### Projectmanagementtools

Bijv. Basecamp ([www.basecamp.com](http://www.basecamp.com)) of Folders ([www.folders.com](http://www.folders.com))

Projectmanagementtools zijn ontwikkeld om een projectmatige manier van werken in een team te ondersteunen. Er zit bijv. een kalender, een to-do-lijst, een berichten- en een milestones-functie op. Ook is er de mogelijkheid documenten te delen. Het kan nuttig

zijn een duidelijke, centrale online plek te hebben voor het team, en kan werken als een 'virtueel kantoor'.

### Social bookmarking

Bijv. Delicious (<http://del.icio.us>), Magnolia (<http://ma.gnolia.com/>) of Furl ([www.furl.net](http://www.furl.net))

Deze tools gebruik je om als team waardevolle internetlinks rondom thema's te bewaren en te delen. Het werkt als de lijst met 'favorieten' die je op je eigen computer hebt. Social bookmarking maakt dat jouw favorieten ook zichtbaar zijn voor anderen. En je categoriseert op 'tags' gerelateerd aan het onderwerp waar je je als team mee bezighoudt. Het werkt heel gemakkelijk, het is vooral een kwestie van 'aan denken' als je op internet aan het surfen bent.

### RSS feed readers

Bijv. bloglines ([www.bloglines.com](http://www.bloglines.com)), google personalized pages ([www.google.com/ig](http://www.google.com/ig)), Pageflakes ([www.pageflakes.com](http://www.pageflakes.com))

Via een RSS feed reader kun je bijhouden welke nieuwe berichten zijn toegevoegd aan sites met een RSS feed. Meestal krijg je de titel te zien, en kun je erop klikken voor meer informatie. Als het team bv. een weblog heeft, kun je via een RSS feed reader zorgen dat je geen blogpost mist.

### Online vragenlijsten

Freeonlinesurveys ([www.freeonlinesurveys.com](http://www.freeonlinesurveys.com)), Surveymonkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com))

Wil je weten hoe verschillende teamleden over een bepaald aspect in het project denken? Je kunt vrij gemakkelijk een online vragenlijst samenstellen en deze toesturen aan het team. De opbrengst wordt vaak zowel grafisch als uitgeschreven weergegeven.

### Afspraken maken

Bijv. Meetingwizard ([www.meetingwizard.com](http://www.meetingwizard.com)), Datumprikker ([www.datumprikker.nl](http://www.datumprikker.nl)) en Doodle ([www.doodle.ch](http://www.doodle.ch))

Met al die verschillende agenda's afspraken maken is vaak een enorme klus. Er zijn webtools die dit proces een stuk makkelijker maken. Iemand kiest een aantal geschikte data, waarop de overige teamleden kunnen aangeven welke data wel en niet uitkomen. Je ziet de reacties van teamleden die je voor varen met invullen.

### Screensharing tools

Bijv. Unyte ([www.unyte.net](http://www.unyte.net)) of Vyew ([www.vyew.com](http://www.vyew.com))

Een screensharing tool laat je je computerscherm delen met iemand anders aan het andere einde van Globalisering. Zodoende kun je aan je team laten zien hoe je bepaalde tools gebruikt, of hoe de presentatie voor morgen eruitziet. Handig in combinatie met een teleconferentietool zoals skype.



# De wereld is mijn werkplek

tie te vinden. Een veel beperkter deel (30%) liet berichten achter op chatrooms en nieuwsgroepen of telefoneerde via internet. (CBS, 2008). Het actieve gebruik van web2.0 tools voor samenwerken is relatief nieuw. Het vraagt om experimenteren en ervaren welke tool geschikt is voor welk type proces. De opstap maken met het gebruik van web2.0 tools wordt makkelijker als iemand in het team het initiatief neemt. Dit kan de teamleider zijn, maar ook een teamlid die er affiniteit mee heeft. En dan? Hieronder enkele richtlijnen voor de tool facilitator bij het introduceren van online tools in het team.

## Start met bekende tools

Wissel ervaringen van teamleden met online tools uit. Neem de tijd om met elkaar de voorgestelde tools te bekijken of maak gebruik van een 'uitprobeerweek'. Deze tijdsinvestering stimuleert begrip voor elkaars online voorkeuren en ervaringen en betaalt zich later terug.

## Kies tools met het gehele team

Maak, na het gezamenlijk verkennen van mogelijke tools, keuzes met het gehele team. Maak ook afspraken over het gebruik van de tools (bijv. hoe vaak log je in?, wie cc je op mails?).

## Creëer een experimenteercultuur

Door het goede voorbeeld te geven, kun je een cultuur creëren binnen het team waarin experimenteren met tools geaccepteerd is. Dit maakt de drempel voor teamleden om iets uit te proberen lager en maakt 'fouten' of 'onhandigheden' geaccepteerd. Het voorkomt terugtrekking uit het proces door angst voor onbekende technieken.

## Zorg voor een helpdesk

Zorg voor voldoende begeleiding in het gebruik van nieuwe tools door regelmatig ondersteuning aan te bieden. De helpdesk kun je zelf zijn of een ander teamlid met specifieke ervaring met een tool.

## Introduceer tools stap-voor-stap

Zorg dat de minst ervaren teamleden geen stress en onzekerheid gaan ervaren door te veel nieuwe tools. Als teamleden zelf aangeven naar manieren van online samenwerking te zoeken, kun je een nieuwe tool gaan aanbieden. Stel bijvoorbeeld dat het team zich afvraagt hoe ze elkaar snel korte, dringende vragen kunnen stellen, kun je voorstellen een instant message/chattool te gebruiken (zie kader).

## Monitor het individuele veranderingsproces

Werken met nieuwe online tools brengt een andere routine met zich mee. Teamleden zijn bijv. niet gewend de chat open te hebben als ze aan het werk zijn, om direct een vraag te kunnen stellen aan een collega. Besteed hier aandacht aan door zo nu en dan de manier van werken met elkaar te bespreken. Zoek gedurende het project actief contact met de teamleden om te horen hoe de ervaringen zijn.

## Groepsdynamiek in het virtuele team

Hoewel de tools belangrijk zijn, is de echte uitdaging in virtuele teams de basisverandering in de manier van samenwerking. Het groepsproces binnen het team verandert door virtueel werken: hoe ontstaan nieuwe ideeën, hoe worden conflicten opgelost, hoe worden besluiten genomen? In online groepen ontberen mensen non-verbale signalen, die we gewend zijn te interpreteren tijdens

DOOR SIBRENNE WAGENAAR

## De hele wereld



Tejo Remy  
Designer

### Hoe ziet jouw werkplek in de wereld eruit?

Ik ben een designer en heb een eigen bedrijf samen met een collega-designer in Utrecht. Een groot deel van mijn werkplek is internet. Internet werkt als een ideemachine bij het ontwerpen van mijn producten. Ik vind daar ontzettend veel inspiratie, ook uit veel verschillende landen, wat ik opslap om te gebruiken op een geschikt moment. Internet maakt eigenlijk dat de hele wereld mijn inspiratiebron is.

### Wat levert het je op om internationaal te werken?

Ook de afzetmarkt van mijn producten is steeds internationaler geworden. De productie gebeurt heel lokaal, in mijn atelier of bij vakmensen dicht bij huis. Ik ben een groot voorstander van het idee dat het materiaal niet reist, maar enkel het design. Een mooi voorbeeld hiervan is mijn kast met de titel 'You can't lay down your memories'. De kast bestaat uit twintig 2e hands laatjes, verschillend van materiaal en vorm, die ieder in een handgemaakt kersenhouten frame zijn gevat. Als deze kast wordt besteld door bijvoorbeeld een Amerikaan, verhuis ik mijn werkplek tijdelijk naar waar de klant woont. Daar verzamel ik met de klant de kastjes om ter plekke de kast te maken. Hiermee is mijn werkplek flexibel en blijf ik lokaal produceren.

### Een tip voor anderen?

Denk na voordat je wat toe'vertrouwt' aan internet. Een nieuw product op internet plaatsen kan betekenen dat het over de 'wereld' gaat zwerven op een manier die je zelf niet meer in hand hebt en waar je mogelijk ook niet blij mee bent. Zo'n ervaring leert je na te denken wanneer je de global workplace wel en niet betreedt.

een face-to-face bijeenkomst (King, 1999). Zit de teamleider wel te knikken bij dat nieuwe idee of kijkt hij sceptisch? Online communicatie via tekst creëert anonimiteit en maakt de invloed van groepsnormen zwakker. Het gemis aan non-verbale communicatie maakt woordkeuzes en duidelijkheid in tekstcommunicatie belangrijker. Een tool facilitator van een virtueel team zal daarom zowel oog moeten hebben voor het groepsproces in het virtuele team, als de invloed van het – bepaalde – gebruik van online tools daarop.

In virtuele teams kunnen conflicten makkelijker escaleren of juist uit de weg gegaan worden. Neem het voorbeeld van een mail die in de spam belandt en daarom niet beantwoord is; dit kan wraak oproepen bij het teamlid dat op antwoord wacht. Omstandigheden worden soms geïnterpreteerd als doelbewust. Wat hierin helpt is uitgaan van een positieve intentie en een onderzoekende houding naar elkaar toe. De tool facilitator kan hierin ondersteunen door een andere interpretatie van teksten te laten zien, en te stimuleren dat interpretaties van bedoelingen gecheckt worden. Het is belangrijker dan bij gewone teams om korte evaluaties te doen. En soms is een fysieke ontmoeting van meer waarde dan online met elkaar doorwerken.

In een virtueel team missen leden de informele uitwisselingen en contacten. Als een team op dezelfde locatie werkt, lopen leden even bij elkaar langs, of gaan samen lunchen. Dit soort korte ontmoetingen kunnen belangrijk zijn als 'trigger' om net dat ene idee even kort te bespreken, of dat beginnende conflict op te lossen. Hoe kun je als tool facilitator dit soort dynamiek creëren in een virtueel team? Virtueel zijn er verschillende vormen die je kunt gebruiken om deze 'korte overlegmomenten' te simuleren. Je kunt zorgen voor een continue presentie bijvoorbeeld doordat teamleden een chatfunctie open hebben staan (zoals skype, MSN,

zie kader) of je kunt met elkaar een micro-blogginggroep aanmaken (bv. op Twitter ([www.twitter.com](http://www.twitter.com))). In een virtueel team werken vraagt om assertiviteit, inschatten wat op welk moment van belang is, wanneer je elkaar nodig hebt en niet teveel aarzelen om vragen te stellen, een idee te opperen of anderen in te schakelen bij je denkproces. Dit is iets wat teamleden gaandeweg moeten leren.

Groepsfragmentatie en gebrek aan betrokkenheid ligt bij een virtueel team op de loer. Indien het virtuele team elkaar niet ontmoet heeft, kan het zijn dat leden minder investeren in het groepsproces. Probeer het virtuele werken aantrekkelijk te maken door te benadrukken welke nieuwe vaardigheden geleerd worden, en benoem de positieve kanten. Zorg dat het management het belang van virtueel teamwerk benadrukt. Bouw indien nodig enkele ontmoetingen in. Bij grotere teams kan het goed zijn om bepaalde taken in kleinere teams uit te voeren omdat de kans dan groter is dat mensen een persoonlijke band opbouwen. Als laatste kan het helpen om mijlpalen te creëren in de vorm van tastbare producten zoals een rapport of een prototype, dit visualiseert voortgang van het virtuele team, en motiveert de leden.

#### Een virtueel team: sterker dan andere teams?

Virtueel samenwerken kan een nieuwe manier van werken zijn die voordelen oplevert. Ter afsluiting een rijtje met mogelijke positieve invloeden van werken via online tools op de effectiviteit van een team:

- o Benutten van een bredere mix van expertise: als virtueel team kun je een expert van de andere kant van de wereld uitnodigen om mee te denken. Bij online teleconferenties kunnen mensen wereldwijd makkelijk instappen.
- o Stimuleren van creativiteit: met online tools is het mogelijk een geheel ander gesprek en manier van denken op gang te

De eerste stap op weg naar virtueel teamwerk!



‘Water?’ zei de GVR met een grote frons. ‘Wat is water?’  
 ‘Dat drinken wij’, zei Sofie. ‘Wat drinken jullie?’  
 ‘Fropskottel’, verklaarde de GVR. ‘Alle reuzen drinken fropskottel.’  
 ‘Is dat net zo vies als die snoskimmers van jullie?’ vroeg Sofie.  
 ‘Vies!’ riep de GVR. ‘Het is om de dooie drommel niet vies! Fropskottel is zoet en zwijmelig.’

Uit: De GVR van Roald Dahl

brenge. Analoo aan de functie van 'heidagen' kan een nieuw medium deelnemers in een andere stemming en mindset te brengen.

- o Gelijkaardige communicatie en samenwerking: door het gebruik van verschillende media krijgen andere mensen de ruimte. Zo zijn er bijv. mensen die beter communiceren via tekst dan in een vergadering. Door het werken met tools met gelijke toegang (zoals een wiki) kan iedereen tegelijk bijdragen zonder dat iemand de controle heeft, wat samenwerking gelijkaardiger kan maken.
- o Samenwerking buiten de bekende paden: door virtueel te denken ga je sneller mogelijkheden zien om ook meer afdeling- of organisatieoverstijgend te gaan werken. Je bent minder gebonden aan tijd en plaats.
- o Kennisproducten 'oogsten': veel online tools ondersteunen processen in het vastleggen van kennis. Denk aan een weblog voor het verzamelen van ervaringen, een wiki voor het gezamenlijk uitwerken van ideeën, een forum waarin je als teamlid expliciet uitgenodigd wordt je eigen beelden en meningen te formuleren.
- o Efficiënter werken als team: het is mogelijk om optimaal gebruik te maken van de tijdszones waarin de verschillende teamleden werken. Als teamleden in India of Europa klaar zijn met hun taak, kunnen de teamleden in Amerika verder gaan.

Virtueel werken is als het betreden van een nieuw land doordat de samenwerking fundamenteel anders is dan in een 'gewoon' team. Zeker als er verschillende web2.0 tools worden gebruikt. Een land met een nieuwe taal, onbekende tools, en nog ongekende hoeveelheid mogelijkheden. Met dit artikel willen we iedereen die in een team werkt op afstand uitnodigen om er eens in te duiken. Begin met het uitproberen van enkele tools uit box 1. Zoek mede-enthousiastelingen in je team, of in je bredere omgeving. Je hoeft geen ervaren ICT'er te zijn, of alle tools tegelijk uit te proberen. Heb je affiniteit met groepsprocessen, zie je mogelijkheden om samenwerking in een team te versterken? We ontmoeten je graag in het land van de Grote Vriendelijke Reus.

#### Referenties

- CBS (2008). *Vaardigheid Nederlandse internetter middelmatig*. Downloaded from: [www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2397-wm.htm](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2397-wm.htm)
- King, K. (1999) *Group dynamics for the online professor*. Downloaded from <http://ausweb.scu.edu.au/aw99/papers/king/paper.html>
- Meerbeek, M.E. (2005). *Vormgeven van virtuele groepen, 24 factoren voor succes*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

**Joitske Hulsebosch is freelance consultant op het gebied van het ontwerp, faciliteren en evalueren van (leer-)netwerken. Zij is gespecialiseerd in het gebruik van web2.0 tools ter ondersteuning van leernetwerken en teamwerk. Haar Nederlandse weblog is te vinden op [www.joitskehulsebosch.nl](http://www.joitskehulsebosch.nl).**

**Sibrenne Wagenaar houdt zich als zelfstandige bezig met het stimuleren van leren uit eigen ervaring. Zij faciliteert het leren in netwerken, actiegerichte leerprocessen, ontwerpt creatieve leeromgevingen, begeleidt gebruik van web2.0 tools en geeft praktisch vorm aan het concept van de lerende organisatie.**



# De wereld is mijn werkplek

DOOR SIBRENNE WAGENAAR

## Nederland



Godwin Mudiwa  
Talent Manager bij Aon

### Hoe ziet jouw werkplek er in de wereld uit?

Mijn werkplek is hier in Amsterdam-Zuidoost, maar ik heb vooral te maken met landen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Vanuit mijn rol zijn er veel initiatieven die ik kan nemen. Ik kom uit Zimbabwe, werk in Amsterdam en pas de kennis die ik hier leer weer direct toe in projecten voor de landen in Afrika, ook al ben ik daar nu niet.

### Wat levert het je op?

Er is een groot verschil met mijn werkervaringen in Zimbabwe. Ik leer hier anders kijken naar het vakgebied van leren en ontwikkelen. Ik ervaar ook veel verschillen op de werkplek hier in Amsterdam. Een van de eerste dingen die me opviel was de directheid van de communicatie. In de Afrikaanse context is er veel indirecte communicatie om te vertellen wat je van iets vindt. Als je daar zo direct bent als de mensen hier, wordt dat ervaren als bot en niet heel sensitief.

### Wat is een belangrijke competentie die je inzet om in deze wereld te werken?

Mijn vermogen om te kunnen beïnvloeden. Met name het beïnvloeden van beslissers, lijnmanagers. Je moet kunnen netwerken met de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plaats. Komende vanuit Afrika was dit mijn belangrijkste uitdaging hier in Amsterdam op het regionale hoofdkantoor.

### Tip voor anderen?

Zorg dat je je blijft ontwikkelen op je vaardigheden omdat alles heel snel verandert. Morgen is weer anders dan vandaag.