

Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties



Noordhoff

Eric Mooijman, Jan Rijken, Nick van Dam

6^e druk

Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties

Drs. Eric Mooijman MBA
Drs. Jan Rijken
Prof. dr. Nick van Dam

Zesde geheel herziene druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagillustratie: Getty Images

Foto's: Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 22

© 2022 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-29983-5

ISBN 978-90-01-29982-8

NUR 807

Inhoud

Inleiding 10

DEEL 1

De context van leren en ontwikkelen 14

1 Leren of stagneren in de 21ste eeuw 17

- 1.1 Disruptie op komst 18
- 1.2 De vierde industriële revolutie (vanaf 2016) 18
 - 1.2.1 Nieuwe technologieën 19
 - 1.2.2 De levensduur van organisaties 20
- 1.3 De toekomst van banen 22
- 1.4 Nieuwe competenties 23
- 1.5 Nieuwe banen 26
- 1.6 Leven lang leren 27
 - 1.6.1 Leren en ontwikkelen (L&O) 28
 - 1.6.2 De perfecte storm voor leren en ontwikkelen 29
- 1.7 Organisaties: versterk de strategische rol van leren en ontwikkelen 31
 - 1.7.1 Een L&D-functie voor de 21ste eeuw 33
 - 1.7.2 Een cultuur van leren voor iedereen 34
- 1.8 Werknemers: ga leven lang leren 38
 - 1.8.1 Mindsets voor leven lang leren: Focus op groei 38
 - 1.8.2 Mindsets voor leven lang leren: Ga voor serieel meesterschap 41
 - 1.8.3 Mindsets voor leven lang leren: Stretch jezelf 43
 - 1.8.4 Mindsets voor leven lang leren: Bouw je eigen merk en netwerk 47
 - 1.8.5 Mindsets voor leven lang leren: Word eigenaar van je ontwikkelingsreis 48
 - 1.8.6 Mindsets voor leven lang leren: Doe wat je graag doet 49
 - 1.8.7 Mindsets voor leven lang leren: Conditie: blijf vitaal 51

2 Model voor leren en ontwikkelen in organisaties 55

- 2.1 Vier dimensies van het model 56
- 2.2 Organisatieperspectief: strategisch leren en ontwikkelen 57
- 2.3 Medewerkersperspectief: regisseur van de eigen ontwikkeling 59
- 2.4 Systeemdenken als basis voor het L&D-proces 62
- 2.5 Rollen en expertises in het L&D-werkveld 64

- 3 Organisaties en organisatieverandering 69**
 - 3.1 Organisaties 70
 - 3.1.1 Mensen in organisaties 70
 - 3.1.2 Effectiviteit en succesvolle organisaties 71
 - 3.1.3 Organiseren voor de toekomst 71
 - 3.2 Vormen van organisaties 76
 - 3.2.1 Traditionele organisatievormen 76
 - 3.2.2 Moderne organisatievormen 80
 - 3.2.3 Start-ups 83
 - 3.3 Management en besturing van organisaties 84
 - 3.3.1 Managementniveaus 84
 - 3.3.2 Management en soorten beslissingen 85
 - 3.3.3 Managementrollen 85
 - 3.3.4 Management en leiderschap 87
 - 3.3.5 Positief leiderschap in de 21^e eeuw 91
 - 3.4 Strategievorming 93
 - 3.4.1 Partijen en omgevingsinvloeden 94
 - 3.4.2 Strategisch plannen 97
 - 3.4.3 Strategievorming in tijden van disruptie en innovatie 98
 - 3.4.4 Het lean strategieproces voor start-ups 101
 - 3.5 Verandermanagement: revolutie versus evolutie 101
 - 3.5.1 VUCA 101
 - 3.5.2 Negen wereldwijde trends 102
 - 3.6 Verandermanagement: theorie en praktijk 105
 - 3.6.1 Lewin 105
 - 3.6.2 Kotter 106
 - 3.6.3 Het invloedmodel van McKinsey 108
 - 3.6.4 Een agile benadering bij veranderingsmanagement 111
 - 3.6.5 Organizatieverandering versus organisatieontwikkeling 112
 - 3.7 De rol van de L&D'er bij organisatieverandering 113
 - 3.7.1 Stakeholder mapping 113
 - 3.7.2 Verandermanagement door een netwerk van change champions 114
 - 3.7.3 De rolverandering van HR-professional naar interne consultant 115
 - 3.7.4 Ethische dilemma's van de L&D'er in veranderprocessen 116
- 4 Strategisch en duurzaam HRM en L&D 121**
 - 4.1 Leren en opleiden binnen een ruimere HR-context 122
 - 4.1.1 Basisideeën van HRM 122
 - 4.1.2 Soft versus hard HRM 124
 - 4.1.3 HRM en performance 125
 - 4.1.4 HRM en implementatie 127
 - 4.2 Van strategisch naar duurzaam HRM 128
 - 4.2.1 Historische schets 129
 - 4.2.2 Het verschil tussen duurzaam HRM en louter strategisch HRM 130
 - 4.2.3 Respect: voorbij het gap-denken 132
 - 4.2.4 Omgevingsbewustzijn: voorbij het matteüseffect 134
 - 4.2.5 Continuïteit: voorbij de gouden kooi 136
 - 4.3 HR-rollen en verantwoordelijkheden 137
 - 4.3.1 Verantwoordelijkheden op verschillende niveaus 137
 - 4.3.2 De HR-rollen van Ulrich 139

- 4.4 Inrichting en organisatie van HR-organisaties 140
 - 4.4.1 HR Shared Service Centers 141
 - 4.4.2 HR Centers of Expertise 143
 - 4.4.3 HR-outsourcing 143
 - 4.4.4 Digitalisering van HRM en e-HRM 144
 - 4.5 L&D: definities en verschijningsvormen 147
 - 4.6 Historische ontwikkeling van L&D 148
 - 4.7 Strategisch L&D versus duurzaam L&D 149
 - 4.7.1 Strategisch L&D 149
 - 4.7.2 Duurzaam L&D 151
 - 4.8 Inhoud en vorm van L&D-plannen 153
 - 4.9 Aanpak voor het opstellen van L&D-plannen 155
 - 4.9.1 Initiatief- en opdrachtfase 157
 - 4.9.2 Definitiefase 159
 - 4.9.3 Diagnose- en analysefase 160
 - 4.9.4 Ontwerp- en contractfase 162
 - 4.9.5 Realisatiefase 162
 - 4.9.6 Evaluatie- en borgingfase 163
- 5 Loopbaanmanagement: prestaties, competenties en talent 169**
 - 5.1 Van performancemanagement via competentie management naar talentmanagement 170
 - 5.1.1 De goal setting-theorie 170
 - 5.1.2 De zelfdeterminatietheorie 172
 - 5.2 Relatie tussen doelen en prestaties 174
 - 5.3 Performancemanagement 177
 - 5.4 Competentiemanagement 178
 - 5.5 Talentmanagement 180
 - 5.6 Loopbaangericht talentmanagement 183
 - 5.7 Loopbaanmanagement 185
 - 5.7.1 Hedendaags loopbaanmanagement: een inblik 186
 - 5.7.2 Vormen van loopbaanmanagement 187
 - 5.7.3 Netwerkcyclische organisatie van arbeid en loopbanen: een nieuwe vorm? 189
 - 5.7.4 Management voor human capital voor morgen 190
 - 5.8 Consequenties voor de HRM- en de L&D-manager 191
- 6 Lerend vermogen en leercultuur 197**
 - 6.1 Organizational learning, single-loop en double-loop learning 198
 - 6.2 Lerend vermogen van organisaties, teams en medewerkers 200
 - 6.2.1 Definities en uitingsvormen van lerend vermogen 201
 - 6.2.2 Managementacties om lerend vermogen te beïnvloeden 206
 - 6.3 De lerende organisatie 206
 - 6.4 Ontwikkelen van een lerende organisatie 210
 - 6.5 De lerende organisatie in de 21ste (digitale) eeuw 215
 - 6.6 Organisatiecultuur 216
 - 6.6.1 Organisatiecultuur en wetenschap 216
 - 6.6.2 Organisatiecultuur en management 218
 - 6.6.3 Cultuurmodellen 219
 - 6.6.4 Veranderen van organisatiecultuur 222
 - 6.7 Leercultuur binnen organisaties 224
 - 6.8 Veranderen van leercultuur en de rol van de L&D-professional 229

DEEL 2

Vormgeven van leerinterventies 236

7 Leren door medewerkers 239

- 7.1 Het leren van volwassenen 240
 - 7.1.1 Aansluiting bij bestaande referentiekaders 240
 - 7.1.2 Directe toepasbaarheid in het werk 241
 - 7.1.3 Bijdrage aan het eigen gevoel van competentie 242
 - 7.1.4 Zelfsturing van het leerproces 243
 - 7.1.5 Leren in een sociale (werk)context 244
- 7.2 Het lerende brein 246
 - 7.2.1 Toepassing van inzichten uit de cognitieve neurowetenschap 246
 - 7.2.2 De hersencapaciteit 248
 - 7.2.3 Het leerproces 249
 - 7.2.4 De hersenen en onze sterke punten 249
- 7.3 Stimulansen voor het leren van medewerkers 251
 - 7.3.1 Sterke punten ontwikkelen 251
 - 7.3.2 Betekenisvol werk 252
 - 7.3.3 Uitdagende taken en doelen 253
 - 7.3.4 Feedback om van te leren 254
- 7.4 Hindernissen voor het leren van medewerkers 255
 - 7.4.1 Verleiding tot routine 255
 - 7.4.2 Professionele identiteit in het gedrag 255
- 7.5 Mentale gezondheid – het fundament voor leren en ontwikkelen 256
 - 7.5.1 Wat doet stress met het brein en lichaam? 258
 - 7.5.2 Kenmerken van leerprogramma's die leren en welbevinden bevorderen 258
 - 7.5.3 Zelfvertrouwen – een essentiële competentie 259
 - 7.5.4 Praktijken van emotionele flexibiliteit voor echt zelfvertrouwen 260
- 7.6 Het leren en ontwikkelen van specifieke doelgroepen 262
 - 7.6.1 Professionals 263
 - 7.6.2 Oudere medewerkers 265
 - 7.6.3 Laagopgeleide medewerkers 268
 - 7.6.4 Managers en leiders 270

8 Analyse van leerbehoefte en performance assessment 279

- 8.1 Analyse van het performanceprobleem en vaststellen van de leerbehoefte 280
 - 8.1.1 Oorzaakanalyse 282
 - 8.1.2 Organisatieanalyse 282
 - 8.1.3 Functieanalyse, taakanalyse en analyse van gewenst gedrag 287
 - 8.1.4 Doelgroepanalyse 291
- 8.2 Performancegerelateerde competenties 294
- 8.3 Het gebruik van assessmentmethodiek in organisaties 296
 - 8.3.1 Ontwikkelingen in de assessmentpraktijk 297
 - 8.3.2 Assessment centers en development centers 298
 - 8.3.3 360 graden feedbackinstrumenten 299
 - 8.3.4 Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) 300
- 8.4 De rol van technologie bij de analyse van leerbehoefte en performance assessment 302

9 Instructional design: leerinterventies ontwerpen en ontwikkelen 307

- 9.1 Leertheorieën en ontwerpbenadering 308
 - 9.1.1 Leertheorieën 308
 - 9.1.2 Ontwerpbenaderingen 312

- 9.2 Kenmerken van een goed ontwerp 314
- 9.3 Ontwerpprocessen en instructional design-modellen 319
 - 9.3.1 Het ADDIE-/ADDDER-ontwerpproces 319
 - 9.3.2 Het instructional Design Model van Romiszowski 321
 - 9.3.3 Het achtveldenmodel van Kessels 323
- 9.4 Ontwerpen met authoring tools 325
- 9.5 Rapid instructional design 326
- 9.6 Ontwerpen op basis van 70:20:10 en vijf Moments of Need 328
- 9.7 Herontwerp van de fysieke klas naar een virtuele classroom 330

10 Krachtig leren met werkvormen 341

- 10.1 Werkvorm: definities en rol in organisaties 342
 - 10.1.1 Wat is een werkvorm? 342
 - 10.1.2 Waarom werkvormen werken 342
 - 10.1.3 De rol van werkvormen binnen opleidingen en organisaties 343
- 10.2 Het belang van werkvormen 343
 - 10.2.1 De relatie tussen werkvormen en (leer)rendement 343
 - 10.2.2 Het verdergaande effect van werkvormen 345
 - 10.2.3 Uitdagingen bij het gebruik van niet-passende werkvormen 346
- 10.3 Vertrekpunten bij het kiezen van werkvormen 346
 - 10.3.1 Via doel en gedrag komen tot geschikte werkvormen 346
 - 10.3.2 Valkuilen bij het kiezen van werkvormen 348
 - 10.3.3 De drie niveaus van werkvormen: macro-, meso- en microniveau 348
- 10.4 Het maken van een goed programma 351
 - 10.4.1 Van losse werkvormen naar een goed programma 351
 - 10.4.2 De LearningChain 352
 - 10.4.3 Basis en beweging 353
- 10.5 Het effectief inzetten van werkvormen 356
 - 10.5.1 Problemen bij de inzet van werkvormen 356
 - 10.5.2 Het aanscherpen van de analyse vooraf 356
 - 10.5.3 De rol van de begeleider/facilitator 356

11 Digitaal leren en leertechnologie 363

- 11.1 De evolutie van digitaal leren: 100 jaar leren met technologie! 364
- 11.2 Digitaal leren: effectiviteit, succescriteria, voor- en nadelen 365
 - 11.2.1 De effectiviteit van digitaal leren 366
 - 11.2.2 Succescriteria van digitaal leren 368
 - 11.2.3 Voordelen en nadelen van digitaal leren 369
- 11.3 Ontwikkelingen in leertechnologie 370
- 11.4 Digitale leervormen 374
 - 11.4.1 Asynchrone online-cursus 374
 - 11.4.2 Synchrone online-cursus 375
 - 11.4.3 Massive open online courses (MOOCs) en small private online courses (SPOCs) 378
 - 11.4.4 Social learning 380
 - 11.4.5 Serious gaming en simulations 380
 - 11.4.6 Immersive learning met inzet van AR en VR 381
 - 11.4.7 Performance support 382
 - 11.4.8 Blended learning 382
 - 11.4.9 Hybride leren 384
- 11.5 De L&D-strategie, digitale leervolwassenheid en de gevolgen voor L&D's competenties 384

12 Evaluatie 391

- 12.1 Evalueren: doelen en functies 392
 - 12.1.1 Redenen om leertrajecten te evalueren 392
 - 12.1.2 Redenen om leertrajecten niet te evalueren 393
- 12.2 Evaluatiemodellen 394
- 12.3 Het evaluatieproces 398
 - 12.3.1 Evalueren in de ontwerpfase van een leertraject (evaluatie-niveau 0) 398
 - 12.3.2 Evalueren tijdens het leertraject (evaluatie-niveau 1 en 2) 402
 - 12.3.3 Evalueren na het leertraject (evaluatie-niveau 3, 4 en 5) 404
- 12.4 Tot slot 406

13 Transfer 413

- 13.1 Transfer gedefinieerd 414
- 13.2 Redenen om in transfer te investeren 414
- 13.3 Redenen om niet in transfer te investeren 415
- 13.4 Transfermodellen 416
- 13.5 Het transferproces en transferbevorderende en -belemmerende factoren 418
- 13.6 De rol van de manager bij transfer 425
- 13.7 Van transfer bevorderen naar werkplekieren 429

DEEL 3

Management van de L&D-functie 432

14 De L&D-organisatie en L&D-rollen 435

- 14.1 De L&D-propositie: missie, visie en strategie van L&D 436
- 14.2 L&D-klanten, doelgroepen en stakeholdermanagement 438
- 14.3 De positie van de L&D-afdeling 441
- 14.4 Structurering en ontwikkeling van de L&D-organisatie 442
 - 14.4.1 De organisatie van de L&D-afdeling 445
 - 14.4.2 Besturing en besluitvorming van L&D 447
- 14.5 Evolutie van meester-gezel tot corporate university 449
- 14.6 De inrichting van de L&D-afdeling: werkprocessen en ondersteunende L&D-systemen 451
- 14.7 L&D-rollen en -competenties 455
 - 14.7.1 Rollen van L&D-professionals 458
 - 14.7.2 Competenties van L&D-professionals 462
 - 14.7.3 Beroepscode voor L&D-professionals 467
 - 14.7.4 Ethische dilemma's 468

15 L&D-inkoopmanagement 475

- 15.1 Introductie bij inkoop 476
 - 15.1.1 Ontwikkelingen in het inkoopvak 476
 - 15.1.2 Rollen bij inkoop 477
 - 15.1.3 Samenwerken in een projectteam 478
 - 15.1.4 Verschillen in inkoopprocessen 479
 - 15.1.5 Sourcing strategie 480
- 15.2 Tactische inkoop 483
 - 15.2.1 Specificeren 484
 - 15.2.2 Selecteren 493
 - 15.2.3 Contracteren 496

15.3	Overige stappen in het inkoopproces	500
15.4	Strategische keuzes bij inkoop	501
15.4.1	Preferred suppliers	501
15.4.2	Outsourcing door samenwerking met intermediairs	502
15.4.3	Leveranciersmanagement	503
16	Financieel management van L&D	509
16.1	Plannen en budgetteren	510
16.1.1	Strategische planningscyclus	510
16.1.2	Budgetteringscyclus	512
16.1.3	Managementcontrolcyclus	514
16.2	L&D-kosten en kostensoorten	515
16.3	L&D-investeringsaanvragen en businesscases	517
16.4	Centrale en decentrale L&D-budgetten en doorberekeningen	520
16.5	Financiële aspecten van L&D-uitbesteding	521
16.6	L&D-stuur- en kengetallen	522
17	L&D-analytics: meten en rapporteren over leren	529
17.1	L&D-analytics: basis voor L&D-besturing en optimalisatie van leren	530
17.2	Bronnen voor L&D-analytics en de rol van de L&D-data analyst	535
17.3	Het proces van L&D-analytics	537
17.4	Besturen van L&D met scorecards of dashboards	539
17.5	L&D-analytics groeifasen en analytics competenties	542
	Literatuur	549
	Register	585
	Over de auteurs	593

Inleiding

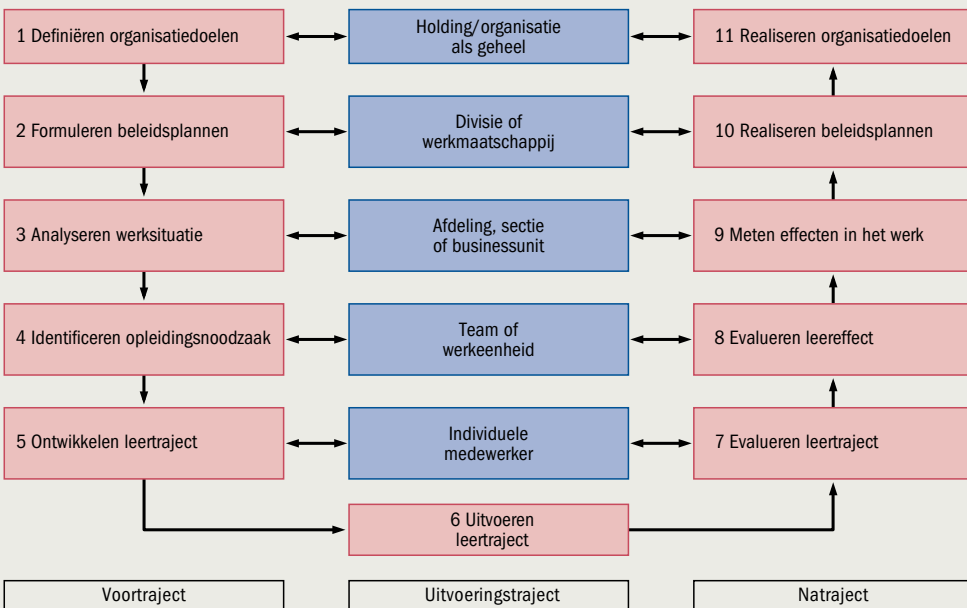
Eric Mooijman

De zesde druk van het *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* is op een aantal onderdelen geactualiseerd en vernieuwd, maar is in de basis gelijk gebleven. Het boek blijft gestructureerd rond het model voor leren en ontwikkelen in organisaties (zie figuur 0.1) en omvat 17 hoofdstukken verdeeld over drie delen:

- 1 De context van leren en ontwikkelen
- 2 Vormgeven van leerinterventies
- 3 Management van de L&D-functie

Ieder hoofdstuk heeft betrekking op één of meerdere fasen uit het model.

FIGUUR 0.1 Model voor leren en ontwikkelen in organisaties



Deel 1: De context van leren en ontwikkelen

Deel 1 van dit boek start met de uitwerking van de visie van het boek, waarin de uitdagingen voor leren en ontwikkelen in de 21ste eeuw als uitgangspunt gelden. 'Leren of stagneren' is hierbij het motto. Daarnaast is er aandacht voor de reset van werken en leren door de COVID-pandemie. Daarbij is de verwachting dat de epidemie straks mogelijk is uitgewoed,

maar dat de praktijk van leren en werken duurzaam is veranderd. In dit eerste deel wordt stilgestaan bij de organisatorische context van het leren: de organisatie, de onderneming, de werkomgeving die sterk in beweging is. Vervolgens worden de rol en ontwikkeling van HR binnen organisaties beschreven en de noodzaak tot duurzaam HRM. HR-adviseurs worden businesspartners en de HR-operatie verandert door digitalisering en invoering van self-serviceconcepten en door de trend van zelfsturend leren door medewerkers.

Vervolgens wordt het vakgebied learning & development (L&D) gedefinieerd en gepositioneerd als beleidsonderdeel van HRM, maar ook in toenemende mate als autonoom onderdeel van primaire processen van organisaties en met een eigen positie binnen de organisatie. Er is aandacht voor de randvoorwaarden in organisaties om het leren en ontwikkelen mogelijk te maken. Het gaat dan onder meer om leercultuur en leerklimaat, lerend vermogen van organisaties en teams en de impact van leiderschap, voorbeeldgedrag van leiders en technologie op het leerklimaat. In het eerste deel van dit boek is ten slotte speciale aandacht voor loopbaanontwikkeling waarin inzichten op het gebied van competentieontwikkeling en leren, presteren, talentontwikkeling en mobiliteit gecombineerd en geïntegreerd worden tot een geheel nieuwe en duurzame aanpak van loopbaanmanagement.

De centrale boodschap van deel 1 van dit boek is dat de L&D-professional zich ervan bewust is dat de legitimering van het leren ligt in de continuïteit van de organisatie en dat het leren gedreven wordt door in- en externe drijfveren van organisatieverandering en maatschappelijke veranderingen in samenhang met de drijfveren van medewerkers. De L&D-professional dient deze organisatiecontext te doorgronden en de taal en het vocabulaire van de besluitvormers te gebruiken bij de communicatie met die besluitvormers. Ook moet de L&D-professional in staat zijn om de gangbare managementinstrumenten en -processen toe te passen bij zijn werk. Het gaat dan bijvoorbeeld om strategie- en beleidsprocessen, besturing en structurering van organisaties, budgetteren en het ontwikkelen en toepassen van businesscases.

Deel 2: Vormgeven van leerinterventies

Deel 2 van dit boek is gericht op het beschrijven van methoden en technieken om leerbehoeften te achterhalen en te definiëren, om leerinterventies te ontwerpen, te ontwikkelen, uit te voeren en te evalueren. De centrale redenering hierbij is dat het ontwerpen van individuele leerinterventies of combinaties van leerinterventies in de vorm van leerpaden, samenhangt met het vraagstuk van de afstemming tussen organisatie enerzijds en de betrokken medewerker(s) anderzijds bij het identificeren van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten (Poell, 2012; 2017). Opleidingsbehoefteonderzoek, taak- en functieanalyse en methoden van assessment en development zijn daarbij noodzakelijk. Verder is er aandacht voor reeds bekende maar ook nieuwe ontwerpbenaderingen, zoals scrum- en agile methoden. Hierbij spelen niet alleen de mogelijkheden van leertechnologieën een belangrijke rol, maar ook traditionele en creatieve niet-technologische werkvormen.

Deel 2 van dit boek start met een hoofdstuk waarin actuele inzichten over het leren door werknemers aan bod komen. Welke neurologische inzichten over leren zijn nu gemeengoed, hoe waarderen medewerkers digitaal leren, wat is de invloed van mindfulness en slapen op mentale leerprocessen en wat weten we van neuro-educatie of breinleren? Verder is er in het tweede

deel van dit boek aandacht voor het meten van de effecten van leerinterventies en voor het bevorderen van het geleerde in de praktijk: ook wel *transfer* genoemd. Ook worden de ontwikkelingen beschreven op het gebied van ontwerpen van leerinterventies zoals instructional systems design (ISD) en rapid development en de ontwerpaanpakken gebaseerd op de concepten 70:20:10 en 5 Moments of Need.

Deel 3: Management van de L&D-functie

Deel 3 van dit boek beschrijft alle inrichtingsaspecten voor het ontwerpen, organiseren en leiden van de opleidingsafdeling of L&D-functie binnen de organisatie. Het gaat hier onder meer om de positionering, structurering en besturing van de L&D-afdeling, de verschillende professionele rollen die L&D-professionals kunnen vervullen en het financieel management dat nodig is om L&D-budgetten op te stellen, te beheren en te verantwoorden. Ook is er aandacht voor de vraag of het uitbesteden van (delen van) de L&D-afdeling kan leiden tot betere of goedkopere dienstverlening. In dit deel is verder aandacht voor de dynamiek van het inkopen van leerinterventies. Ten slotte komt L&D-analytics aan bod, waarmee op basis van beschikbare (big) data over leren en leerresultaten uit verschillende (digitale) bronnen, dashboards worden ontwikkeld waarin de effecten van de L&D-praktijk realtime zichtbaar zijn. Met technieken voor L&D-analytics is het mogelijk om diepgaande analyses uit te voeren, verantwoording af te leggen over de effecten van de L&D-investeringen, scenario's te ontwikkelen, voorspellingen te doen over leergedrag en factbased sturing te geven aan de moderne praktijk van leren en ontwikkelen in organisaties in de 21ste eeuw.

Ook in deze zesde druk zijn diverse hoofdstukken geschreven door toonaangevende L&D-specialisten, die de afgelopen periode onderzoek gedaan hebben, adviesopdrachten hebben uitgevoerd en gedoceerd én gepubliceerd hebben over het steeds meer uitdijende L&D-vakgebied. Ze zijn afkomstig van (internationale) universiteiten en hogescholen en adviesorganisaties, of ze geven leiding aan interne innovatieve L&D-afdelingen. Naast de redacteurs en leading auteurs Eric Mooijman, Nick van Dam en Jan Rijken, zijn dat: Miriam Boer, Jacqueline Brassey, Peggy De Prins, Sasja Dirkse, Anouk van Hees, Petra Jagtman, Albert Kampermann, Marlo Kengen, Maaïke Kester, Isolde Kolkhuis Tanke, Jos Marcus, Laura van den Ouden, Judith Semeijn, Anna Stutje en Angela Talen.

Het boek sluit af met een register en een uitgebreid en actueel literatuuroverzicht en met de profielen van de bij het boek betrokken auteurs.

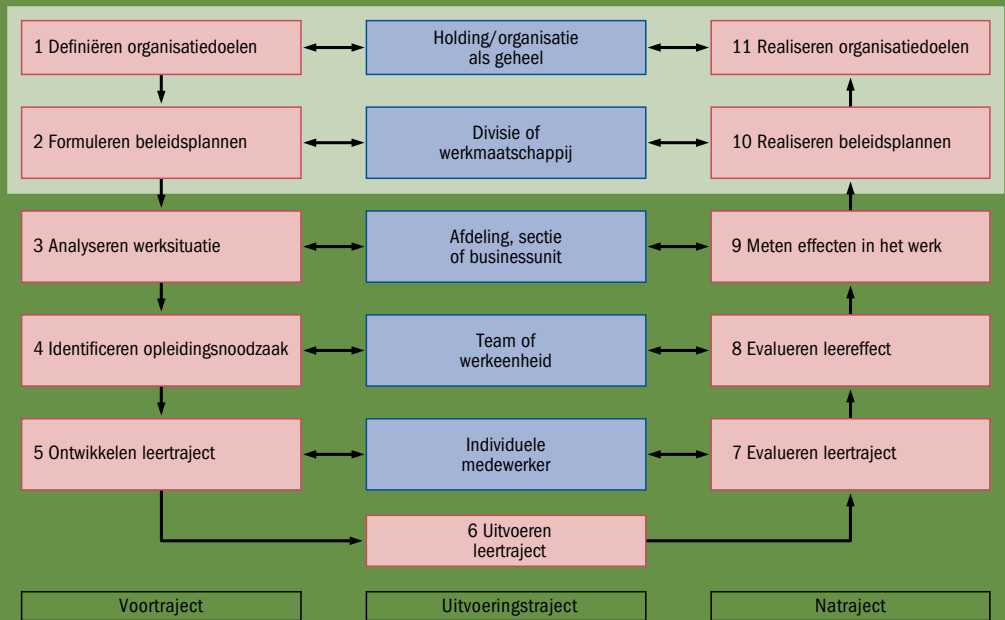
DEEL 1

De context van leren en ontwikkelen

- 1 Leren of stagneren in de 21ste eeuw 17
- 2 Model voor leren en ontwikkelen in organisaties 55
- 3 Organisaties en organisatieverandering 69
- 4 Strategisch en duurzaam HRM & L&D 121
- 5 Loopbaanmanagement: prestaties,
competenties en talent 169
- 6 Lerend vermogen en leercultuur 197

In deel 1 van dit boek wordt ingegaan op achtergronden, interpretaties en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van organisatie- en bedrijfskunde, verandermanagement, human resource management (HRM), loopbaan- en talentmanagement en uiteraard learning & development (L&D). Deze scope heeft betrekking op de stappen 1-2 en 10-11 van het model voor Leren & Ontwikkelen in organisaties (zie de figuur 0.2).

FIGUUR 0.2 Deel 1 De context van het leren: de organisatie in interactie met de maatschappij, Stap 1, 2, 10 en 11



In hoofdstuk 1 wordt een visie voor leren en ontwikkelen in organisaties besproken. Er wordt onder meer stilgestaan bij het belang van levenslang leren. In hoofdstuk 2 wordt het model voor Leren & Ontwikkelen in organisaties toegelicht. Dit model ligt ten grondslag aan de indeling van dit boek. Het is van groot belang om inzicht te hebben in elementaire bedrijfskundige aspecten van organisaties. Dit zal aan de orde komen in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 wordt het vakgebied human resource management (HRM) volledig uitgewerkt. Leren en ontwikkelen zijn belangrijke aspecten binnen HRM. Zij worden aangeduid met de term learning & development (L&D) omdat zij de basis vormen voor persoonlijke groei en ontwikkeling. In hoofdstuk 5 wordt uitgebreid ingegaan op loopbanen die mensen gedurende hun werkzame leven kunnen doorlopen en op welke wijze performancemanagement, talentmanagement en competentie management te integreren is. Tenslotte wordt in hoofdstuk 6 beschreven wat het lerend vermogen van individuen, teams én organisaties is en wat de rol van de organisatie- en leer cultuur is op dit lerend vermogen. Een optimaal ingerichte organisatie wordt ook wel een lerende organisatie genoemd.



1

Leren of stagneren in de 21ste eeuw

Nick van Dam

- 1.1 Disruptie op komst
- 1.2 De vierde industriële revolutie (vanaf 2016)
- 1.3 De toekomst van banen
- 1.4 Nieuwe competenties
- 1.5 Nieuwe banen
- 1.6 Leven lang leren
- 1.7 Organisaties: versterk de strategische rol van leren en ontwikkelen
- 1.8 Werknemers: ga leven lang leren

Organisaties in de 21ste eeuw staan voor unieke uitdagingen. Nooit eerder zagen we veranderingen voltrekken in zo'n snel tempo als vandaag. De komende vijftien jaar zullen veel nieuwe technologieën ervoor zorgen dat mensen veel nieuwe kennis moeten verwerven en andere vaardigheden moeten ontwikkelen. Naar verwachting zullen aanzienlijke aantallen bestaande banen worden vervangen door machines, maar er zullen ook nieuwe banen ontstaan. De werkgelegenheid in Nederland zal tot 2030 kunnen groeien als organisaties vooruitlopen bij het gebruik van nieuwe technologieën, en als tegelijkertijd mensen massaal worden bij- en omgeschoold. Het vakgebied leren en ontwikkelen zal daarom naar verwachting een steeds belangrijkere rol gaan innemen. De uitdaging van dit boek is om leren en ontwikkelen in organisaties in de 21ste eeuw vorm te geven. In dit hoofdstuk wordt vooral ingegaan op ontwikkelingen van werk en de betekenis hiervan voor organisaties en mensen. Verder wordt stilgestaan bij de strategische rol van leren en ontwikkelen in organisaties, maar er wordt ook aandacht geschonken aan het belang van leven lang leren en de mindsets die mensen zich eigen moeten maken.

1.1 Disruptie op komst

Eerste industriële revolutie

De afgelopen 250 jaar zijn er drie industriële revoluties geweest. De eerste industriële revolutie (ongeveer 1760-1840) was een revolutie die zich vanuit Engeland internationaal verspreidde. Het was een periode die werd gedreven door technische uitvindingen die de werking van machines verbeterden. Een belangrijke uitvinding uit die periode is de stoommachine. De mechanisering van de landbouw leidde tot nieuwe fabrieken, zoals suiker-, (aardappel)meel- en strokartonfabrieken. Landbouw bleef ook in de 19de eeuw de grootste economische sector in Nederland.

Tweede industriële revolutie

De tweede industriële revolutie (ongeveer 1870-1914), ook wel de technologische revolutie genoemd, begon tegen het laatste kwart van de 19de eeuw. Nieuwe technologieën leidden toen, samen met de introductie van assemblagelijnen en elektrische installaties, tot massaproductie en snelle industrialisering. Opnieuw werden veel nieuwe fabrieken gebouwd. Daarnaast ontstonden er nieuwe banen waarin mensen met machines werkten. Ook bestaand werk werd vervangen. Zo deden landbouwmachines steeds vaker werk dat voorheen door mensen en dieren werd gedaan.

Derde industriële revolutie

De derde industriële revolutie (ongeveer 1960-1990) bracht ons mainframecomputers (1960), personal computers (jaren 70 en 80) en het internet (jaren 90). Deze revolutie veranderde de interactie tussen individuen en bedrijven. De technologische voortuitgang zette de traditionele middenklasse onder druk, ofwel de mensen die transactiewerk deden. Voorbeelden van werk dat in de periode 1970-2010 in meer of mindere mate werd verdrongen door automatisering zijn: kantoorwerk in het algemeen (-37%), boekhoudkundig werk (-43%), secretaressewerk (-59%) en het werk van typisten (-80%) en telefonisten (-86%). Aan de andere kant kwam er veel niet-transactiewerk en niet-productiewerk bij dat complexe probleemoplossingsvaardigheden, grondige ervaring en specifieke contextuele kennis vereiste, zoals het werk van softwareontwikkelaars, computerdesigners, pc-netwerkspecialisten, printertechnici en IT-consultants.

1.2 De vierde industriële revolutie (vanaf 2016)

Vierde industriële revolutie

Op dit moment staan we aan het begin van de vierde industriële revolutie, aangedreven door cyberfysische systemen die weer geheel nieuwe capaciteiten vergen van mensen en machines. Een cyberfysisch systeem is een mechanisme dat wordt gecontroleerd of gemonitord door computergestuurde algoritmen die sterk zijn geïntegreerd met internet en internetgebruikers. Deze vierde revolutie wordt gevoed door kleinere en krachtigere sensoren, het mobiele internet, machineleren en artificiële intelligentie.

De vierde industriële revolutie was in 2016 het thema van het World Economic Forum (WEF) in Davos. Professor Klaus Schwab, oprichter en voorzitter van het WEF, publiceerde een boek over het onderwerp met de titel *The Fourth Industrial Revolution* (2016). Sommige mensen zien deze revolutie als een combinatie van 'Industrie 4.0' en smart services. Anderen zien het als een combinatie van ontwikkelingen uit de tweede en derde industriële revolutie en blijven het huidige tijdperk de derde industriële revolutie noemen, of

de digitale revolutie. Schwab voert evenwel drie redenen aan waarom de vierde industriële revolutie fundamenteel verschilt van de derde.

Digitale
revolutie

- *Snelheid*: de vierde industriële revolutie ontwikkelt zich eerder exponentieel dan lineair.
- *Breedte en diepte*: deze revolutie bouwt voort op de derde industriële revolutie, maar combineert daarbij diverse technologieën die tot niet eerder vertoonde paradigmaverschuivingen leiden in de economie, het bedrijfsleven en de samenleving.
- *Impact op systemen*: de vierde revolutie leidt tot transformatie van volledige systemen, op allerlei plaatsen in landen, bedrijven, industrieën en in samenlevingen als geheel.

1.2.1 Nieuwe technologieën

De vierde industriële revolutie wordt aangedreven door technologische ontwikkelingen die veel potentie hebben om disruptie te veroorzaken. We hebben gezien dat technologische doorbraken elkaar in de loop van de geschiedenis steeds sneller opvolgen. Het McKinsey Global Institute identificeerde twaalf technologieën die de potentie hebben om tot economische disruptie te leiden (zie tabel 1.1).

Disruptie

TABEL 1.1 Twaalf technologieën die de potentie hebben om tot economische disruptie te leiden

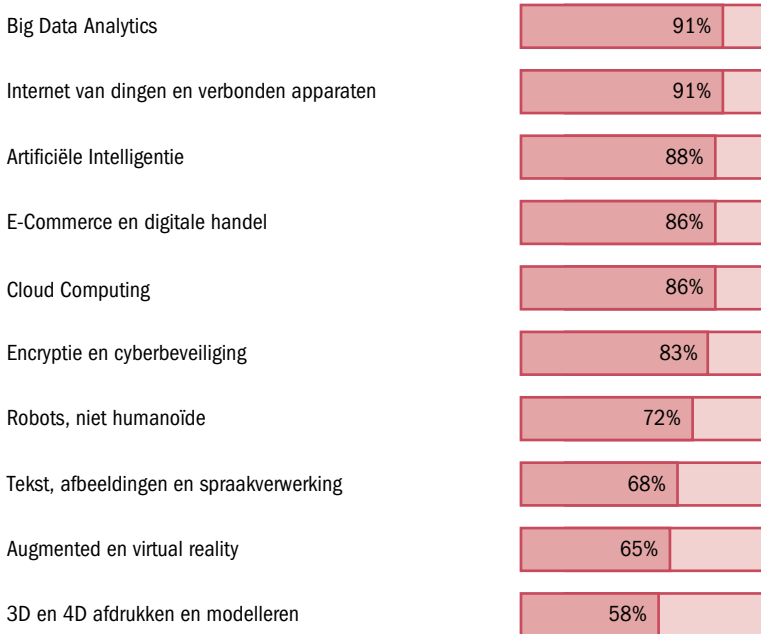
Technologie	Omschrijving
<i>Mobiel internet</i>	Steeds goedkopere en veelzijdigere mobiele (computer) apparaten met internetverbinding
<i>Automatisering van kenniswerk</i>	Intelligente softwaresystemen die kenniswerktaken kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld ongestructureerde opdrachten en subtiele oordelen
<i>Internet der dingen</i>	Netwerken van goedkope sensoren en actuatoren voor datacollectie, monitoring, besluitvorming en procesoptimalisering
<i>Cloudtechnologie</i>	Gebruik van computerhardware en -software die wordt geleverd via internet, vaak als een dienst
<i>Geavanceerde robotics</i>	Steeds betere en intelligentere robots met meer zintuigen en grotere behendigheid, die worden ingezet om menselijke taken uit te voeren of het menselijk lichaam te verbeteren (<i>augmented humans</i>)
<i>Autonome en bijna-autonome voertuigen</i>	Voertuigen die navigeren en werken zonder (of met gereduceerde) menselijke tussenkomst
<i>Genomica van de volgende generatie</i>	Snel en goedkoop sequencen (Next Generation Sequencing/NGS), geavanceerde big-data-analyses en synthetische biologie
<i>Energieopslag</i>	Apparaten of systemen die energie opslaan voor later gebruik, waaronder batterijen
<i>3D-printen</i>	Additieve fabricagetechnieken voor het vervaardigen van objecten, waarbij materiaalallagen worden geprint op basis van digitale modellen
<i>Advanced materials</i>	Materialen die worden ontwikkeld met het oog op superieure eigenschappen (sterk, gewicht, geleiding) of functionaliteit
<i>Verbeterde olie- en gasopsporing en -herwinning</i>	Opsporings- en herwinningstechnologie die exploitatie van onconventionele olie- en gasbronnen economisch haalbaar maakt
<i>Hernieuwbare energie</i>	Energieopwekking uit hernieuwbare bronnen die een minder schadelijke impact hebben op het klimaat

Technologische innovatie biedt heel veel mogelijkheden. Maar alleen de beschikbaarheid van nieuwe technologieën betekent niet dat deze ook worden gebruikt in organisaties. Nederland staat echter wel bekend om zijn snelle adoptie van nieuwe technologieën. In figuur 1.1 wordt de adoptie van technologieën in organisaties weergegeven.

FIGUUR 1.1 Aandeel bedrijven die technologie-adoptie gebruiken

Technology adaption

Share of companies surveyed



Bron: The Future of Work (2020), The World Economic Forum

1.2.2 De levensduur van organisaties

Behalve dat nieuwe technologieën ontwrichtend werken, hebben ze ook impact op de economische groei. De vroeg 20ste-eeuwse econoom Joseph Schumpeter (1883-1950) bestudeerde de opkomst en ondergang van bedrijven in Europa en de VS. Hij ontdekte dat belangrijke ontwikkelingen in bedrijfstakken vergezeld gaan van een proces van creatieve destructie, dat tot verschuivingen leidt in datgene waar in de waardeketen winst wordt gemaakt, dat bedrijfstakstructuren herordent en dat gevestigde ondernemingen verdringt. Schumpeter geloofde dat economische vooruitgang – in een kapitalistische samenleving – tumult betekent.

Richard Foster, hoogleraar aan de Yale University, paste Schumpeters theorie toe op de moderne management- en innovatiepraktijk in zijn boek *Creative Destruction* (2001). Foster bestudeerde de levensduur van de meest prestigieuze ondernemingen uit Standard & Poor's top 500. Foster merkt op dat de levensduur van ondernemingen zeer sterk is gedaald: van 90 jaar in 1935 naar 18 jaar in 2011 (zie figuur 1.2). MsKinsey (2019) voorspelt dat de levensduur van een S&P 500-bedrijf in 2027 hooguit 12 jaar is. Dat betekent niet noodzakelijkerwijs dat alle bedrijven dan binnen 12 jaar op het kerkhof belanden: ze kunnen ook splitsen, fuseren, worden overgenomen of worden ingehaald door andere bedrijven waardoor ze uit de S&P 500 verdwijnen.

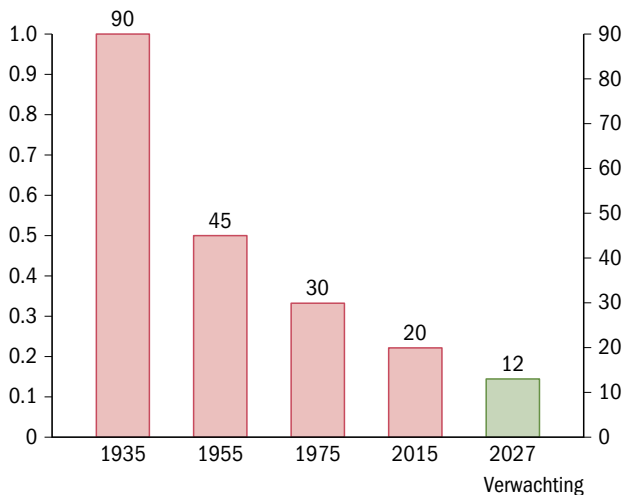
Volgens Foster (2001) hangt de levensduur van een onderneming af van de vraag in hoeverre drie managementgeboden met elkaar in evenwicht worden gebracht:

Levensduur van een onderneming

- 1 het effectief laten draaien van de operationele werkzaamheden;
- 2 nieuwe business creëren die tegemoetkomt aan behoeften van consumenten;
- 3 business lozen die misschien ooit van groot belang was, maar niet langer voldoet aan de groei- en rendementsnormen van de onderneming.

In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid ingegaan op organisaties en organisatieontwikkeling.

FIGUUR 1.2 De levensduur van S&P 500-ondernemingen



Bron: Foster, 2012, 2016, en McKinsey, 2019

De uitdaging is dat ondernemingen moeten innoveren om nieuwe business te creëren, maar dat investeringen in innovatie (op de korte termijn) vaak botsen met operationele effectiviteit. Het gevolg is dat grote ondernemingen niet snel genoeg afstemmen op een veranderende externe omgeving, daardoor langzaam achteropraken en uiteindelijk verdwijnen. De implicatie voor werknemers is dat het concept van een baan voor het leven of werken voor slechts twee of drie bedrijven verleden tijd is. Daar komt bij dat de vierde industriële revolutie ingrijpend andere eisen gaat stellen aan ieders vaardigheden. Werknemers moeten zich erop voorbereiden dat ze tijdens hun carrière voor meerdere bedrijven zullen werken, en moeten ervoor zorgen dat ze combinaties van vaardigheden en ervaringen verwerven die waardevol zijn in de markt. De grootste verschillen tussen de vierde industriële revolutie en de daaraan voorafgaande derde industriële revolutie zijn de voortdurende betrokkenheid van alles en iedereen en de snelheid waarmee verandering zich voltrekt.

1.3 De toekomst van banen

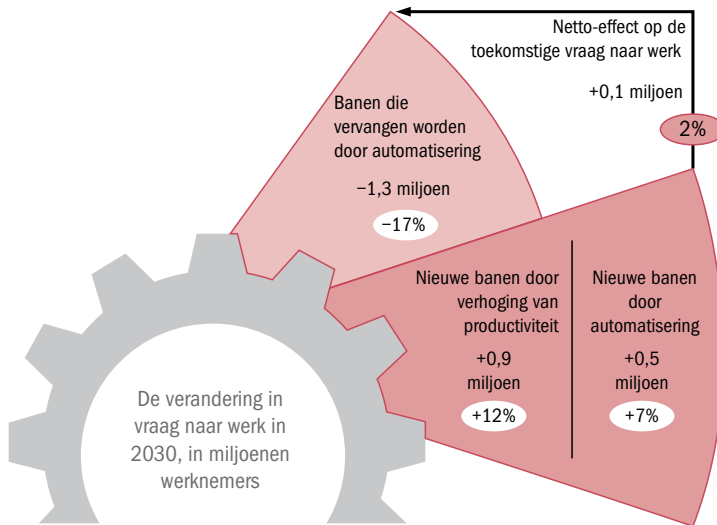
Nieuwe technologieën

Veel nieuwe technologieën ontwrichten arbeidsmarkten. Ontwikkelingen op technologisch gebied en nieuwe businessmodellen hebben naar verwachting fundamentele impact op bestaande en toekomstige banen, die varieert van baancreatie tot het verdwijnen van banen. Hetzelfde gebeurde tijdens de eerste, tweede en derde industriële revolutie, toen banen in de ene sector verdwenen (zoals in de landbouw) terwijl er in andere sectoren nieuwe banen ontstonden (zoals in de maakindustrie en in de dienstverlening). In de loop van de geschiedenis hebben diverse economen zich zorgen gemaakt over de impact van technologie op het arbeidspotentieel. De econoom David Ricardo (1772-1823) voorzag dat het gebruik van machines een verwoestende invloed zou hebben op vooral de arbeidersklasse. John Maynard Keynes (1883-1946) voorspelde dat er alom werkloosheid zou ontstaan door technologische ontwikkelingen: 'doordat we sneller middelen ontdekken om te besparen op arbeidskracht dan dat we nieuwe toepassingen voor arbeidskracht kunnen vinden'.

De nieuwe generatie technologieën van de vierde industriële revolutie kan banen gaan bedreigen die voorheen geen invloed ondervonden van nieuwe technologieën. Het is de verwachting van het World Economic Forum dat in 2025 Forum bijna de helft van al ons werk zal zijn geautomatiseerd.

Allerlei factoren voorspellen of banen kunnen worden geautomatiseerd, waaronder de technische haalbaarheid, de ontwikkelingskosten van harden software voor de automatisering, de kosten van arbeid en de daarmee samenhangende dynamiek van vraag en aanbod, andere voordelen dan substitutie van arbeid (zoals meer output, een betere kwaliteit, minder fouten) en kwesties op het vlak van wetgeving en sociale acceptatie. Dat neemt niet weg dat de mogelijkheid om activiteiten of banen te automatiseren naar verwachting verder zal stijgen als de exponentiële ontwikkeling van de huidige technologie doorzet. Onderzoeken laten ook zien dat automatisering ook kan leiden tot veel nieuwe banen, zoals blijkt uit figuur 1.3.

FIGUUR 1.3 Het effect van automatisering op de Nederlandse arbeidsmarkt tussen 2016 en 2030



Bron: McKinsey Global Institute, Bughin et al., 2017

De voorwaarden voor de realisatie van dit positieve scenario is dat Nederlandse organisaties heel snel nieuwe technologieën omarmen (automation innovators) en dat mensen zich in een hoog tempo laten bij- en omscholen.

Automation innovators

1.4 Nieuwe competenties

De meeste technologieën die tot nu toe zijn besproken hebben al belangrijke gevolgen gehad voor de vaardigheden van werknemers. Dat geldt zeker voor mobiel internet, cloudtechnologie, de groeiende verwerkingscapaciteit van computers, big data, nieuwe energievoorzieningen en -technologieën, de deeleconomie en crowdsourcing. Andere technologieën zullen naar verwachting het komende decennium meer impact krijgen, zoals het internet der dingen, robotics, autonome vervoermiddelen, kunstmatige intelligentie (AI), geavanceerde productie, 3D-printen, geavanceerde materialen en biotechnologie. De versnelling op het gebied van technologische ontwikkeling zal de houdbaarheid van bestaande expertise, kennis en vaardigheden verkorten en maakt het nodig dat werknemers andere capaciteiten opbouwen. Als bepaalde werkzaamheden binnen een baan worden geautomatiseerd, moeten mensen zich richten op nieuwe activiteiten die andere vaardigheden vereisen.

Vaardigheden van werknemers

Technologische vaardigheden veranderen het snelst. Naar schatting is zo'n 50% van de inhoudelijke kennis uit het eerste jaar van een vierjarige technische opleiding achterhaald tegen de tijd van afstuderen. Behalve over technische of 'harde' vaardigheden maken werkgevers zich zorgen over werkgerelateerde praktische vaardigheden, zoals het creëren van content of het beoordelen van het belang en het doel van de informatie. Ook die vaardigheden zijn de komende jaren aan ingrijpende verandering

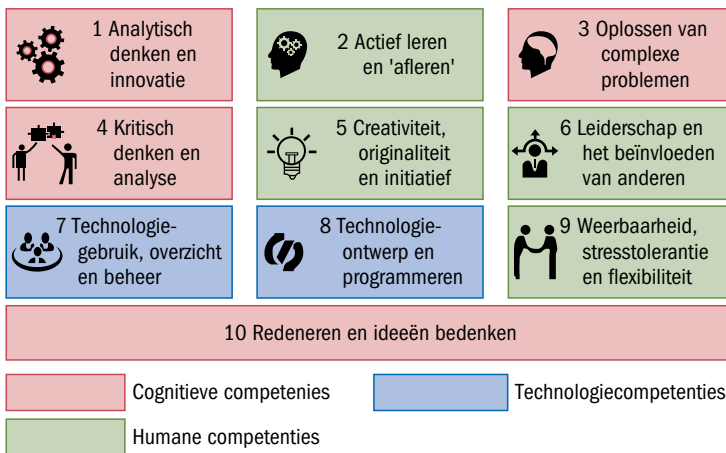
Technologische vaardigheden

onderhevig. In hoofdstuk 8 wordt uitgebreid stilgestaan bij de analyse van behoefte aan nieuwe kennis en vaardigheden. Daar zal een aantal hiermee samenvallende begrippen worden geïntroduceerd en gedefinieerd.

Bij ruim een derde van de banen wordt vaardigheid vereist in het oplossen van complexe problemen. Sociale vaardigheden – zoals coördinatie en afstemming met anderen, emotionele intelligentie, een servicegerichte instelling, onderhandelen en overtuigen – worden vereist in één op de vijf banen. De vraag naar cognitieve vaardigheden – zoals creativiteit en logisch redeneren – groeit het snelst: deze vaardigheden zijn nodig in 15% van de banen.

**Complex
problemen**
**Sociale
vaardigheden**
**Cognitieve
vaardigheden**

FIGUUR 1.4 De top 10 van competenties in 2025



Bron: The World Economic Forum, 2020

Actief leren en afleren

Actief leren en afleren is een van de top 3 vaardigheden waarin je als werkend mens moet uitblinken. Kennis veroudert zo snel dat iedereen zich continu zal moeten bijscholen. Maar ook zal een aanzienlijk deel van werknemers zich tijdens de loopbaan moeten omscholen.

Creativiteit

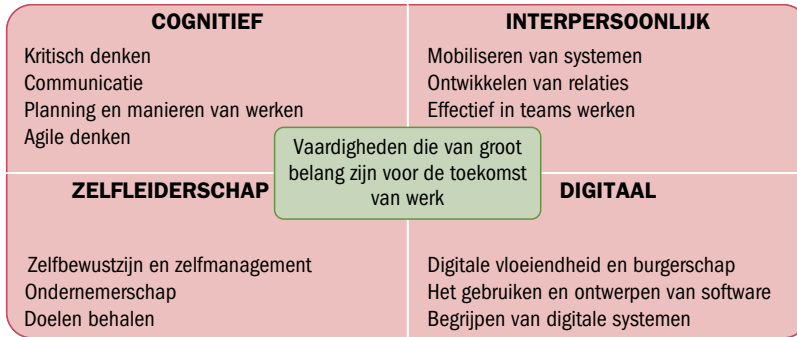
Creativiteit is ook een belangrijke competentie. Met de lawine aan nieuwe producten, nieuwe technologieën en nieuwe manieren van werken moeten mensen creatiever worden, willen ze van alle veranderingen profiteren.

Digitale competenties

De vierde industriële revolutie wordt zoals gezegd ook wel de digitale revolutie of het digitale tijdperk genoemd, wat de noodzaak aangeeft van het ontwikkelen van digitale competenties. In EU-onderzoek wordt betoogd dat 'digitale vaardigheden noodzakelijk zijn in bijna alle beroepen waarin technologie wordt gebruikt om bestaande taken te helpen uitvoeren' en dat '90% van de banen in de nabije toekomst enigerlei niveau van digitale vaardigheden vergt'.

Bij een wereldwijd onderzoek van McKinsey (2021) werden dertien verschillende vaardigheidsgroepen onderscheiden die belangrijk zijn voor de toekomst van werk. Deze vaardigheidsgroepen behoren tot vier vaardigheidscategorieën: Cognitief, Interpersoonlijk, Zelfleiderschap en Digitaal.

FIGUUR 1.5 Vaardigheidsgroepen voor de toekomst van werk



Bron: McKinsey, 2021

Uit onderzoek onder bedrijven in Nederland (WEF, 2020) zijn een aantal competenties onderscheiden waar veel vraag naar is.

TABEL 1.2 Opkomende competenties waar vraag naar is in Nederland (gerangschikt naar frequentie.)

Belang competentie	Competentie
1	Analytisch denken en innovatie
2	Actief leren en 'afleren'
3	Leiderschap en het vermogen om anderen te beïnvloeden
4	Kritisch denken en analyse
5	Creativiteit, originaliteit en initiatief
6	Oplossen van complexe problemen
7	Weerbaarheid, stresstolerantie en flexibiliteit
8	Technologiegebruik, overzicht en beheer
9	Service-oriëntatie
10	Technologie-ontwerp en programmeren
11	Emotionele intelligentie
12	Redeneren, oplossen van problemen en het genereren van ideeën
13	Systeemanalyse en -evaluatie
14	Troubleshooting en user experience
15	Instrueren, mentoren en lesgeven

1.5 Nieuwe banen

De vierde industriële revolutie vereist een beroepsbevolking met een breed areaal aan diepgravende kennis en vaardigheden dat gemakkelijk kan worden omgezet in nieuwe banen. Interessant is dat 65% van de kinderen die nu naar het primair onderwijs gaan uiteindelijk zal werken in banen die nu nog niet bestaan (WEF, 2016). Het illustreert dat op dit moment niet duidelijk is hoe toekomstige banen eruit zullen zien. Sommige banen van nu bestonden tien jaar geleden nog niet. Zo werd appontwikkelaar pas een functie na de introductie van de eerste smartphone, in 2007. In 2021 zijn er ongeveer 27 miljoen appontwikkelaars en naar verwachting zal er in 2030 een behoefte zijn aan 40 miljoen ontwikkelaars. Door de toename van sociale media en socialmediatoepassingen ontstond de functie socialmediamanager. Sinds de oprichting van Uber in 2009 zijn er mensen werkzaam als Uber-chauffeur. Google investeert veel in zelfrijdende auto's en werft zelfrijdende-auto-engineers. Cloudcomputing zag het licht in het jaar 2000. Tegenwoordig is cloudcomputingspecialist een snelgroeïende professie. Meer voorbeelden van nieuwe beroepen zijn big data-analist of -specialist, manager duurzaamheid, YouTube-contentmaker, drone-instructeur of -bestuurder, millennials en Gen-Z-expert, specialist digitale marketing, SEO-specialist (zoekmachine-optimalisatie), user experiencespecialist, 3D-designer, ingenieur offshore windparken, web-analist, green deal assessor (taxateur duurzame energie), technicus mobiele diensten en robotcoördinator.

Socialmedia-
manager

Big Data-
analist

Nieuwe banen

Ook in het volgende decennium zullen er nieuwe banen ontstaan. Futurologen stelden een lijst samen van banen die rond 2025 in opkomst zullen zijn (Moran, 2016), waaronder designer van virtual reality-ervaringen, triber (een professionele manager die je kunt inhuren om teams samen te stellen voor heel specifieke projecten), stadsboer, levenseindeplanner, specialist voor zorg op afstand en smarthomeklusjesman.

Het World Economic Forum (2020) heeft voor Nederland een lijst gemaakt van opkomende en overvloedige functies.

TABEL 1.3 Top 10 opkomende en overvloedige functies in Nederland

Top 10	Opkomende functies	Overvloedige functies
1	Data-analisten en wetenschappers	Datotypisten
2	Specialisten AI en machinelere	Administratieve en leidinggevende secretaresses
3	Specialisten big data	Accountancy, boekhouders en salarisadministrateurs
4	Analisten informatiebeveiliging	Montage- en fabriekswerknemers
5	Voedingwetenschappers en -technologen	Klanten informatie en klantenservice
6	Specialisten organisatieontwikkeling	Managers zakelijke dienstverlening en administratie
7	Specialisten internet van dingen	Krediet- en leningmedewerkers
8	Ingenieurs FinTech	Bankbedienden en gerelateerde functies
9	Specialisten digitale marketing en strategie	Kassiers en kassamedewerkers
10	Professionals Business Development	Verzekeraars

Bron: WEF, 2020

De versnelde opkomst van nieuwe banen die samenhangen met de introductie van nieuwe technologieën heeft enorme implicaties voor hoe en wat we leren. In hoofdstuk 4 gaan we uitgebreid in op hoe we ervoor zorgen dat mensen worden voorbereid op verschillende rollen en banen in hun werkzame leven, ofwel duurzaam Human Resources Management (HRM).

1.6 Leven lang leren

Leven lang leren kan worden gedefinieerd als: 'leven lang, vrijwillig en vanuit je eigen motivatie kennis verwerven, om persoonlijke of professionele redenen'. Het overkoepelende doel van leren is je kennis, vaardigheden en competenties verbeteren. Eén motivatie om te blijven leren zijn de veranderingen in het pensioenbeleid wereldwijd, die samenhangen met de voortdurende toename van de levensverwachting. Uit verzamelde gegevens blijkt dat de levensverwachting sinds 1840 elk jaar met gemiddeld drie maanden is toegenomen (zie tabel 1.4). Factoren die leiden tot de toename van de levensverwachting zijn een betere gezondheid, vroegere diagnoses, betere voeding, betere medische zorg, beter onderwijs en het tackelen van ouderdomsziekten.

Leven lang leren

TABEL 1.4 Hoogste leeftijd waarop 50% van de in 2007 geboren baby's nog zal leven

VS	104
VK	103
Japan	107
Italië	104
Duitsland	102
Frankrijk	104
Canada	104

Bron: Gratton, 2016

Als mensen 100 jaar oud worden, stelt ons dat voor een paar interessante financiële uitdagingen. Als je 50% van je laatstverdiende inkomen wilt behouden als je met pensioen gaat en jaarlijks 10% van je inkomen voor je pensioen wilt sparen, dan kun je (volledig) met pensioen als je ergens in de 80 bent. Steeds meer landen hebben de pensioengerechtigde leeftijd uitgesteld tot 67 jaar en die leeftijd stijgt naar verwachting nog verder. Op basis van de huidige pensioenwetgeving in Nederland is de verwachte AOW-leeftijd van mensen die in 2021 geboren zijn ongeveer 70 jaar. Met andere woorden: deze generatie gaat waarschijnlijk meer dan 50 jaar deel uitmaken van de beroepsbevolking.

Pensioen

Vroeger groeiden mensen op in de context van stabielere arbeidsmarkten en ondernemingen met een relatief lange levensduur. Daardoor konden ze hun hele carrière vooruit met de vaardigheden die ze opbouwden toen ze voor in de 20 waren. De huidige en toekomstige arbeidsmarkten daarentegen dwingen mensen om een essentieel deel van hun tijd en geld te investeren in het opdoen van nieuwe vaardigheden en het actualiseren van

bestaande vaardigheden om niet het risico te lopen dat ze buiten de boot vallen. Andere redenen voor leven lang leren zijn:

- de overstap van werk naar werk vereenvoudigen;
- het verdienvermogen van Nederland versterken;
- sociale ongelijkheid voorkomen.

De volgende casus gaat over DHL. Geschetst wordt hoe medewerkers gestimuleerd worden duurzaam te leren.

CASUS

Vitaliteit & duurzame inzetbaarheid bij DHL

Bij DHL heeft iedere werknemer een persoonlijk budget dat is bestemd voor ontwikkeling (bijvoorbeeld voor opleidingen, workshops of cursussen, loopbaanadvies, externe coaching) en/of vitaliteit (bijvoorbeeld voor leefstijladvies of zorgkosten zoals fysiotherapie).

De werknemer heeft vrije keuze in de besteding van dit budget, mits het bijdraagt aan zijn ontwikkeling en/of vitaliteit. Sinds 2016 is het recht op bovenwettelijke vakantiedagen verlaagd met één dag ten behoeve van financiering van dit persoonlijk budget Vitaliteit & Duurzame Inzetbaarheid. Het budget Vitaliteit & Duurzame Inzetbaarheid wordt jaarlijks als volgt gefinancierd. De werknemer levert één vakantiedag in en de werkgever voegt hier dezelfde waarde aan toe. Uit het opgebouwde budget kan een besteding worden gedaan ten behoeve van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Als de besteding hoger is dan het opgebouwde budget in enig jaar, kan het tekort gefinancierd worden uit het cao à la carte-budget.

Als in een periode van drie jaar (gerekend vanaf 1 januari 2016) minimaal één keer uit het opgebouwde budget een besteding ten behoeve van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid wordt gedaan, worden door de werkgever drie verlofdagen als beloning voor het werken aan duurzame inzetbaarheid toegekend. Deze dagen worden slechts één keer per drie jaar toegekend. Na drie jaar vervalt het niet (volledig) benutte budget en ook de eventuele bonusdag(en).

Bron: SER

Duurzame werkgelegen- heid

1.6.1 Leren en ontwikkelen (L&O)

Duurzame werkgelegenheid creëren via leren en ontwikkelen (L&O) is belangrijker dan ooit. De Nederlandse overheid ambieert dat de beroepsbevolking langer doorwerkt en een leven lang blijft leren. Maar de realiteit van alledag is anders.

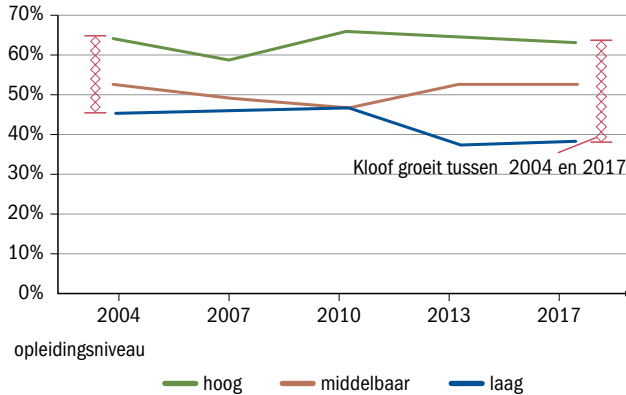
De OESO concludeert in 2017 dat deelname van volwassenen aan informeel leren in Nederland beduidend hoger is (54% heeft de afgelopen 2 jaar een cursus gevolgd) dan het OESO-gemiddelde, maar lager dan in veel van de best presterende landen. Wel zijn er groepen die achterblijven, zoals lager opgeleiden. Het Research-centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2018) laat zien dat de kloof tussen lager en hoger opgeleiden groot is en dat 25% van de werkenden nog nooit een cursus heeft gevolgd.

Groepen die achterblijven bij scholing (ROA 2018) zijn met name:

- laagopgeleiden;
- ouderen;
- flexwerkers;
- werkenden in het MKB.

Helaas zien we ook een trend waarbij de deelname aan cursussen tussen hoog- en laagopgeleiden toeneemt.

FIGUUR 1.6 Kloof cursusdeelname hoog- en laagopgeleiden



Bron: ROA, 2018

In hoofdstuk 4 wordt uitgebreid ingegaan op de belangrijkste uitdagingen binnen het vak en beleidsterrein van L&D.

De motivatie van mensen die een cursus volgen is primair: kennis verwerven en/of nieuwe vaardigheden ontwikkelen die waardevol zijn voor hun bestaande baan of die hen beter kwalificeren voor een toekomstige functie. De belangrijkste belemmeringen die mensen ervaren voor het volgen van cursussen (SER, 2019):

- geen risicobesef, mensen houden sterk vast aan zekerheden;
- gebrek aan tijd, andere prioriteiten, werk-, familie- en gezinsverplichtingen;
- combinatie van gebrek aan zelfvertrouwen en negatieve leerervaringen;
- multiproblematiek, persoonlijke omstandigheden;
- gebrek aan financiën, kosten van de opleiding;
- gebrek aan ondersteuning vanuit de werkgever.

1.6.2 De perfecte storm voor leren en ontwikkelen

De ingrediënten voor een perfecte storm: de snelle opkomst van ontworpende technologieën, banen die dreigen te verdwijnen door robotisering, digitalisering en automatisering, verschuivingen in de vraag naar nieuwe banen en nieuwe vaardigheden in diverse bedrijfstakken, de aanhoudende outsourcing en de noodzaak om nieuwe vaardigheden te verwerven met dezelfde snelheid waarmee ontwikkelingen in het bedrijfsleven zich voltrekken. Tel daarbij op het gegeven dat opleidings- en trainingsbudgetten

onvoldoende worden besteed en gebruikt, én het feit dat mensen zich onvoldoende bewust zijn van het belang van leren. Al deze roerige omstandigheden samen vormen de 'perfecte storm' om onze houding te veranderen en onze investeringen in leven lang leren op te voeren.

Organisaties in de hele wereld zien snel en ingrijpend veranderen wat ze doen, hoe ze het doen en zelfs waarom ze het doen. Het vergt vergaand leervermogen om de huidige en toekomstige realiteiten meester te worden. De mensen die succesvol zijn en zullen floreren in de 21ste eeuw zijn degenen die het nieuwe leren omarmen en gemotiveerd zijn om zich nieuwe vaardigheden en competenties eigen te maken. Maar hoezeer dat op zich een verantwoordelijkheid mag zijn van het individu, ook organisaties spelen een cruciale rol in het bijscholen van hun mensen en het creëren van nieuwe leiders. Het is geen eenvoudige opgave, maar het ontwikkelen van menselijk kapitaal is cruciaal voor organisaties die bij de voorhoede van hun branche willen blijven horen.

In het volgende kader is een voorbeeld opgenomen van zo'n initiatief, waarbij 'leerambassadeurs' worden ingezet.

Het belang van leerambassadeurs

Het idee van leerambassadeurs is ontleend aan het project 'Learning reps' dat de Engelse vakbond TUC sinds het midden van de jaren 90 met succes heeft uitgevoerd bij duizenden bedrijven in Engeland. *Learning representatives* (kortweg: learning reps) zijn laaggeschoolde medewerkers die gerespecteerd worden door hun collega's en een training krijgen om leerambassadeur te worden binnen hun organisatie. Deze leerambassadeurs proberen andere laaggeschoolde collega's ertoe te verleiden (opnieuw) scholing te volgen. Uitkomsten van een experiment met leerambassadeurs in Nederland suggereren dat met deze benadering laagopgeleide medewerkers weer gemotiveerd kunnen worden om te leren. Taken die een leerambassadeur uitvoert zijn onder meer:

- weghalen van angst voor leren bij laagopgeleiden;
- promoten van het nut van leren;
- in kaart brengen van leer- en trainingsbehoeften;
- leveren van informatie en advies over leren en training;
- organiseren en ondersteunen van leren en training.

Bron: www.kennisplatformwerkeninkomen.nl

1.7 Organisaties: versterk de strategische rol van leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen (L&O) is onderdeel van de L&D-strategie van een organisatie, zoals beschreven wordt in hoofdstuk 4. L&O is in veel organisaties een belangrijkere rol gaan spelen doordat aandeelhouders in toenemende mate naar de rol van immateriële assets kijken als ze de waarde van kennisorganisaties bepalen. Zo vloeit volgens Forrester Research 85% van de marktwaarde van een karakteristieke Standard & Poor 500-onderneming tegenwoordig voort uit immateriële assets. De bulk van deze immateriële assets zijn mensen; het menselijk kapitaal van de ondernemingen. Investeringen in leren en ontwikkelen betalen zich uit. Neem de waarde van investeringen in leiderschapscapaciteiten, waarbij soms vraagtekens worden gezet. Onderzoek toont aan dat organisaties sterk beloond worden voor goed leiderschap; de ondernemingen die qua leiderschapskwaliteiten in het bovenste kwartiel scoren, scoren twee keer beter dan andere ondernemingen op EBITDA (de inkomsten van een onderneming voor aftrek van belastingen, afschrijvingen en waardevermindering) (De Smet et al., 2014). Organisaties die investeren in de ontwikkeling van leiders tijdens belangrijke veranderingen maken 2,4 keer zo veel kans om hun doelstellingen te halen.

Leren en ontwikkelen

1

EBITDA

Zoals uit figuur 1.7 blijkt, investeren organisaties om uiteenlopende redenen in L&O. Allereerst omdat mensen kiezen voor organisaties die hen helpen te groeien en te ontwikkelen, want competenties met marktwaarde zijn de nieuwe munteenheid. Aangezien er een tekort is aan talent op diverse competentiegebieden draagt L&O bij aan zowel de aantrekkingskracht van een organisatie op mensen als de retentie van medewerkers. L&O versterkt ook de employee value proposition (EVP), wat de onderneming helpt om een gewilde werkgever te worden.

Employee value proposition

De tweede reden dat ondernemingen in L&O investeren is de volgende: de opkomst van digitale technologieën, innovatie, de korte houdbaarheidsduur van kennis, nieuwe businessmodellen, globalisering, een vergrijzende beroepsbevolking, nieuwe wetgeving en een veranderend arbeidspotentieel (om maar een paar zaken te noemen) hebben enorme impact op de noodzaak om vaardigheden te ontwikkelen die gelijke tred houden met de snelheid van al die ontwikkelingen. Menselijk kapitaal is een essentiële productiefactor die voortdurende investeringen in leren en ontwikkelen vergt om zijn waarde te behouden. Deze waarde van menselijk kapitaal kan worden bepaald met de volgende formule:

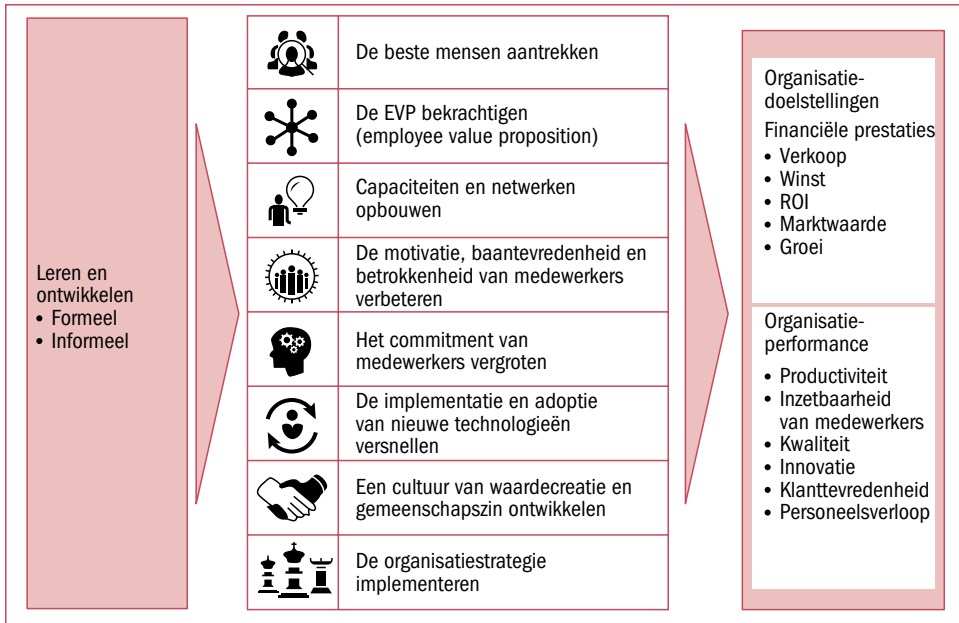
Productiefactor

De waarde van menselijk kapitaal = (de som van) opleiding + verzamelde werkervaring

De waarde van menselijk kapitaal neemt toe als mensen formele onderwijstrajecten hebben afgerond en werkervaring beginnen op te doen. De waarde neemt af omdat kennis snel achterhaald is en snel wordt vergeten, en moet worden aangevuld met nieuwe leer- en werkervaringen. Volgens onderzoek van het SCP is rond de 18% van de werknemers in Nederland onvoldoende toegerust voor de eisen van hun huidige baan.

Waarde van menselijk kapitaal

FIGUUR 1.7 De strategische rol van leren en ontwikkelen



Bron: Van Dam, 2016

In de derde plaats kan L&O de motivatie, baantevredenheid en betrokkenheid van werknemers vergroten. Inmiddels wordt breed erkend dat de beste manier om medewerkers betrokken te houden, is door ze de kans te geven om te leren en nieuwe competenties te ontwikkelen. Onderzoek wijst uit dat zeer gemotiveerde en betrokken medewerkers van grote waarde zijn voor snelle en voorspoedige implementatie van nieuwe technologieën en andere innovatieve werkwijzen. Daar komt bij dat betrokken medewerkers vaak langer aan boord blijven bij organisaties die hen uitdagen en waar ze de vaardigheden verwerven om te groeien en zich te ontwikkelen in hun loopbaan.

Een vierde reden dat organisaties in L&O investeren, is dat L&O kan helpen om een op waardecreatie gebaseerde cultuur en gemeenschapszin op te bouwen nu veel bedrijven steeds virtueel gaan werken en vestigingen mondiaal verspreid zijn. Er zijn aanwijzingen dat vooral millennials graag werken in zo'n cultuur en in een duurzame onderneming die bijdraagt aan het welzijn van de samenleving. Zij hebben ook behoefte aan respect voor hun individuele talenten en aan open communicatie met hun management. Hun privéleven is net zo belangrijk voor ze als een uitdagende werkomgeving.

Tot slot de allerbelangrijkste reden: ondernemingen zetten opleidingsprogramma's in om de implementatie van hun businessstrategie te ondersteunen. De klassieke visie op leren is dat opleidings- en trainingsprogramma's uitsluitend gericht zijn op vergroting van de productiviteit. Vandaag de dag is de visie dat leren ook bijdraagt aan de inzetbaarheid van mensen. Mensen zijn goed inzetbaar als ze gemakkelijk een baan kunnen vinden binnen of buiten hun organisatie.

Productiviteit

Een uitgebreide literatuurstudie toont aan dat zeer bekwame en vakkundige medewerkers een positieve impact hebben op de financiële en operationele prestatie van een organisatie. Zo kunnen zij de klanttevredenheid, winst, marktgroei, productiviteit en innovatie bevorderen.

1.7.1 Een L&D-functie voor de 21ste eeuw

Ondernemingen als General Motors en General Electric begonnen honderd jaar geleden met het aanbieden van trainingsprogramma's onder eigen dak. Vandaag de dag hebben duizenden organisaties in de hele wereld eigen corporate academies of corporate universities. Zulke 'bedrijfsuniversiteiten' zijn gespecialiseerde bedrijfsonderdelen of -initiatieven die ten doel hebben institutionele en individuele capaciteiten te ontwikkelen en in stand te houden waarmee de prestaties kunnen worden afgestemd op de organisatiestrategie. Onder meer Apple, Disney, Danone, Nike, Deloitte, McDonald's, Philips, McKinsey & Company en Vanguard hebben zulke universiteiten opgezet. De bedrijfsuniversiteiten spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van een lerende cultuur. In hoofdstuk 14 wordt uitgebreid ingegaan op de corporate university, de L&D-organisatie en de verschillende rollen in L&D.

Corporate
academies

Corporate
universities

Allerlei onderzoek bevestigt dat het ontwikkelen van capaciteiten bij medewerkers een hoge prioriteit heeft bij organisaties over de hele wereld. Wereldwijd zien acht op de tien leidinggevenden leren als een belangrijk of zeer belangrijk thema. Senior executives rapporteren dat hun organisaties niet snel genoeg vaardigheden ontwikkelen, of dat hun organisaties leiders niet vergaand genoeg ontwikkelen. Daarnaast geven bedrijven al jaren aan dat een van de belangrijkste redenen om te investeren in leren & ontwikkelen 'het behouden van medewerkers' is (L&D Monitor, 2022).

Veel organisaties zijn daarnaast niet tevreden over hun huidige L&D-functie (Van Dam, 2021). Zij verwachten daarom dat hun L&D-functie de komende jaren ingrijpend gaat veranderen. Zo vergt de L&D-functie nieuwe kwaliteiten en moet deze sneller en slagvaardiger werken om gelijke tred te houden met het hogere tempo in het bedrijfsleven. De belangrijkste aandachtsterreinen daarbij zijn het afstemmen van opleidingsprioriteiten op de business, hiaten in de vaardigheden bij medewerkers bepalen, de effectiviteit van bestaande opleidingsinitiatieven verbeteren, meer digitale onderwijsoplossingen en leerplatforms gebruiken, het inzicht in de impact van opleidingsprogramma's verbeteren, blended learning aanbieden (een combinatie van online leren en contactonderwijs), het integreren van werken en leren, en het personaliseren en op maat maken van leren en ontwikkelen.

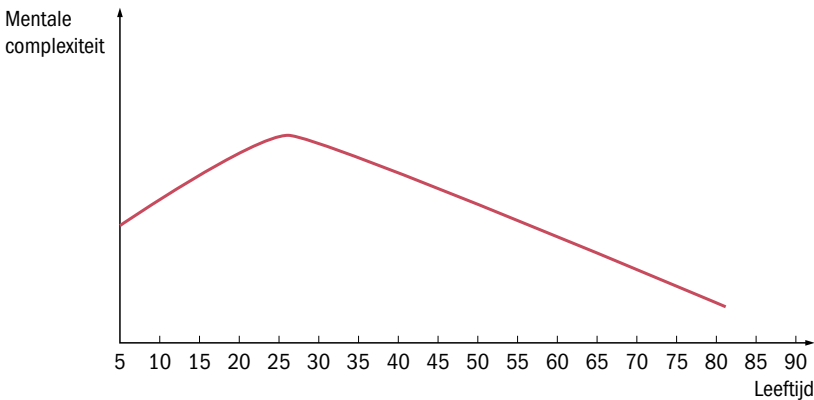
Blended
learning

Bedrijven die de modernisering van hun inspanningen op het gebied van vaardighedenontwikkeling serieus nemen, moeten daartoe mensen aantrekken met diepgravende ervaring op dat gebied. In hoofdstuk 9 en 10 wordt uitgebreid aandacht geschonken aan het ontwerpen en ontwikkelen van leerinterventies, maar ook aan verschillende werkvormen.

1.7.2 Een cultuur van leren voor iedereen

Opleidingsmogelijkheden zijn in veel organisaties ongelijk verdeeld. Werknemers die het meest profiteren van opleidingen zijn relatief jonge mensen met de hoogste opleidingsniveaus: mensen die in de organisatie worden gezien als zeer getalenteerde toppers. Groepen met minder zeggenschap worden minder (snel) opgeleid, net als oudere medewerkers. In hoofdstuk 6 en 7 wordt onder meer ingegaan op het lerend vermogen van organisaties en een stimulerende leercultuur, maar ook op stimulansen en hindernissen voor het leren bij mensen. Er is op dit gebied een enorme vooringenomenheid in organisaties. Zo heerst de overtuiging dat 'je een oude hond geen kunstjes kunt leren'. De Amerikaanse psycholoog Edward L. Thorndike (1874-1949) beweerde in 1927 dat het vermogen om te leren na ons 25ste jaar langzaam maar zeker afneemt, met 1% per jaar. De gangbare opvatting was dat mensen maar een kort venster hebben waarbinnen ze dingen kunnen leren (zie figuur 1.8).

FIGUUR 1.8 Leeftijd en mentale complexiteit: de visie in 1927



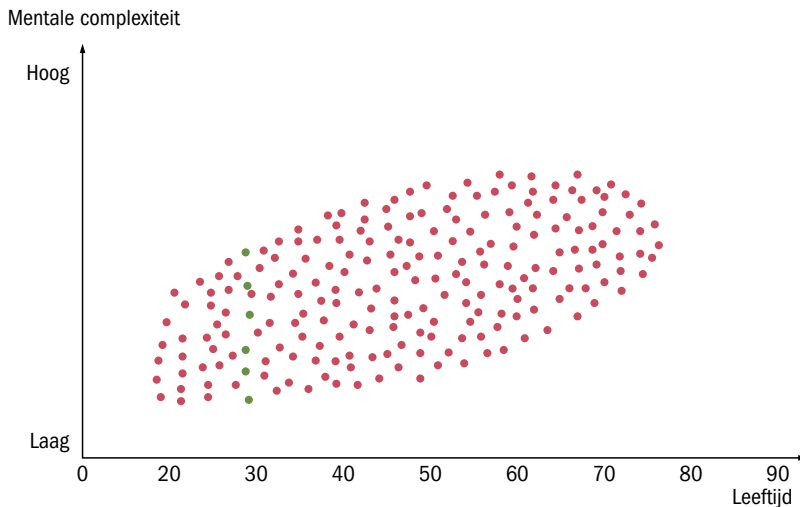
Bron: Crawford, 2004

Wetenschappelijk onderzoek van de laatste veertig jaar heeft echter aangetoond dat de eerdere aannames over de menselijke ontwikkeling en mentale vermogens onjuist zijn. De grafiek in figuur 1.9, waarin mentale complexiteit wordt afgezet tegen leeftijd, geeft een heel ander beeld bij longitudinaal onderzoek (van Harvard-onderzoekers Kegan & Lahey, 2016). Alle stippen in deze figuur representeren mensen die deelnamen aan het onderzoek. De figuur maakt in één oogopslag twee dingen duidelijk:

1. Het oplopend hellend vlak laat zien dat de mentale complexiteit neigt toe te nemen met de (volwassen) leeftijd, in elk geval tot op hogere leeftijd.
2. Er blijkt binnen elke leeftijdsgroep aanzienlijke variatie te zijn. Zo kunnen dertigers (de groene stippen) zich elk op een verschillend niveau bevinden wat hun mentale complexiteit betreft, en sommigen van hen kunnen een hoger niveau van mentale complexiteit hebben bereikt dan veel veertigers.

Leren is een fysiek proces waarbij nieuwe kennis wordt gerepresenteerd door nieuwe verbindingen tussen hersencellen. Onderzoek laat zien dat er functionele en structurele veranderingen optreden in de hersenen in samenhang met leerprocessen en nieuwe ervaringen. Dit verschijnsel wordt neuroplasticiteit genoemd. Ons brein heeft fenomenale vermogens om zich in de loop van ons leven aan te passen. Er is al met al geen reden om oudere medewerkers niet verder op te leiden en te ontwikkelen. In hoofdstuk 7 wordt uitgebreid ingegaan op inzichten die we verworven hebben over ons brein in relatie met leren.

FIGUUR 1.9 Leeftijd en mentale complexiteit

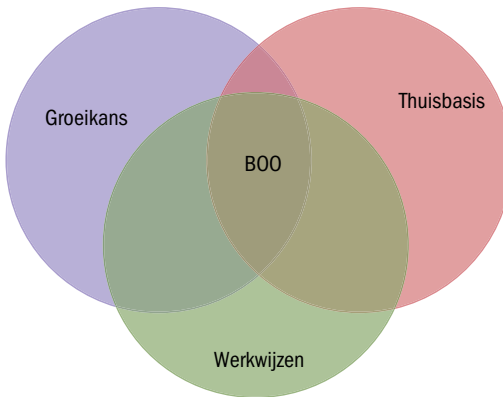


Bron: Kegan & Lahey, 2016

Kegan & Lahey (2016) zijn er sterk van overtuigd dat organisaties die welbewust elke afzonderlijke medewerker ontwikkelen daar wel bij zullen varen, omdat het in lijn is met de allergrootste motivatie van mensen: de drang om te groeien. Organisaties zouden daarom een cultuur moeten omarmen waarin het ondersteunen van ieders ontwikkeling fijnmazig is verweven in het werkende leven, in de normale werkzaamheden binnen de organisatie, in de dagelijkse routines en in de gesprekken. In hun boek *Een cultuur voor iedereen: Hoe creëer je een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie* (2017) belichten Kegan & Lahey drie bedrijven (Next Jump, Bridgewater en Decurion) die hetzelfde doel hebben: uitblinken in datgene wat zij doen en mensen laten uitgroeien tot bekwaamere versies van zichzelf via het werk dat zij in hun bedrijf verrichten. De auteurs laten zien hoe je een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie (BOO, in het Engels DDO, Deliberately Developmental Organization) kunt opbouwen op basis van een conceptuele structuur met drie dimensies: diepte, breedte en hoogte (zie figuur 1.10).

BOO

FIGUUR 1.10 De drie dimensies van een BOO



Bron: Kegan & Lahey, 2016

Onregelmatige afwijkingen

De BOO heeft behalve drie dimensies twaalf grondbeginselen, die door Kegan & Lahey discontinuous departures (onregelmatige afwijkingen) worden genoemd. Deze discontinuous departures verbinden zich tot een nieuwe continuïteit: één enkele continue en volledige focus op de persoonlijke ontwikkeling van iedere medewerker in de organisatie.

Groeikans

Bij groeikans gaat het om de aspiraties van een organisatie op het gebied van ontwikkeling. In deze dimensie zijn er vier grondbeginselen:

- 1 Volwassenen kunnen groeien.
- 2 Zwakte is een potentiële asset en fouten zijn een kans.
- 3 Pas altijd en overal ontwikkelingsprincipes toe.
- 4 De bottomline is slechts één ding.

Werkwijzen

Bij werkwijzen draait het om werkwijzen en tools op het vlak van de ontwikkeling van medewerkers. Hierbij kun je onder andere denken aan de wijze waarop vergaderingen worden gestructureerd, hoe de prestaties van werknemers worden gemonitord en besproken, hoe mensen met elkaar over hun werk praten, de uitdagingen waar zij persoonlijk voor staan en het bevorderen van het bedrijfsbelang. De vier grondbeginselen in deze dimensie zijn:

- 1 Destabiliseren kan constructief zijn.
- 2 Mind the gaps: let op hiaten.
- 3 Stel de wekker in op groei en niet op afronding.
- 4 Ook het innerlijk leven van mensen kan worden gemanaged.

Thuisbasis

Bij thuisbasis gaat het over het ontwikkelen van community's (gemeenschappen). Groei is alleen mogelijk via lidmaatschap van beroepsmatige community's waar iedereen als individu zeer wordt gewaardeerd, continu verantwoordelijk wordt geacht en betrokken is bij een echte, duurzame dialoog. De vier grondbeginselen die samenhangen met de thuisbasis in een BOO zijn:

- 1 Je positie geeft je geen privileges.
- 2 Iedereen ontwikkelt zich.
- 3 Iedereen heeft een crew nodig.
- 4 Iedereen bouwt mee aan de cultuur.

Volgens Kegan & Lahey versterken de dagelijkse werkpraktijk, de gewone activiteiten, de dagelijkse routines elkaar onderling, en stimuleren ze gezamenlijk een cultuur die welbewust op ontwikkeling gericht is – een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie.

Veel vakgenoten zijn optimistisch over de gedachte dat het baanbrekende onderzoek van Kegan & Lahey organisaties zal inspireren om de besproken dimensies en grondbeginselen te implementeren, en hun ondernemingen waarlijk zal helpen transformeren tot een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie. Een andere auteur die benadrukt hoe belangrijk het is om een cultuur van e-learning te ontwikkelen voor alle medewerkers in een organisatie is Peter Senge. Hij publiceerde in 1990 *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* en bedacht in dat jaar het concept van de lerende organisatie. Met deze term wordt een organisatie aangeduid die leren faciliteert, zichzelf continu transformeert en een plek wordt waarmee medewerkers zich verbonden voelen. Zo'n lerende organisatie heeft volgens Senge vijf eigenschappen (disciplines):

- systeemdenken;
- persoonlijk meesterschap;
- mentale modellen;
- een gedeelde visie;
- teamleren.

Het concept van Senge is inmiddels breed geaccepteerd en diverse ondernemingen hebben zijn benadering geïmplementeerd. In hoofdstuk 6 wordt het concept van de lerende organisatie verder uitgewerkt en komen naast het concept van Senge ook andere concepten van de lerende organisatie aan bod.

Zowel Kegan als Senge betoogt dat het ontwikkelen van een cultuur waarin leren voor iedereen in de organisatie beschikbaar is – een learning for all-cultuur – een zeer positieve impact op de business heeft. Recent onderzoek van Kegan verschafft leiders van organisaties specifieke ins en outs over wat ze nodig hebben om een lerende cultuur te ontwikkelen of te versterken.

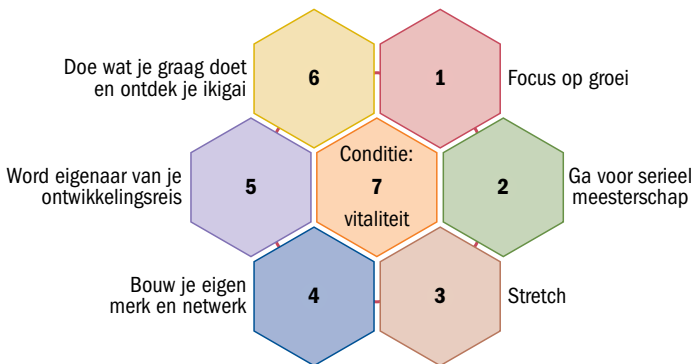
Tot slot moet er in een cultuur van leren voor iedereen een voortdurende dialoog worden gevoerd over de inzetbaarheid van medewerkers binnen of buiten de organisatie. Eventuele Learning & Development-plannen (L&D-plannen) moeten worden ontwikkeld, aangevuld en uitgevoerd. Maar: hoewel je mensen naar cursussen kunt sturen of opdracht kunt geven om online trainingen te volgen, kun je ze niet dwingen om iets te leren. Ieder individu in de organisatie moet een nieuwsgierige mentaliteit verwerven en vasthouden. Het is daarom belangrijk om de nieuwsgierigheid van mensen te stimuleren en die nieuwsgierigheid te laten bevredigen door hen te laten leren en ontdekken. De implementatie van deze methoden om een levendige lerende cultuur te creëren, vergt echte L&D- en HRM-professionals zoals verder wordt beschreven in de hoofdstukken 4, 6 en 14.

1.8 Werknemers: ga leven lang leren

In voorgaande paragrafen is aangegeven dat organisaties hun L&O-capaciteiten moeten verbeteren, meer tijd en geld aan leren moeten besteden en een cultuur van leren voor iedereen moeten creëren, die mensen aanmoedigt en inspireert om hun vaardigheden continu aan te passen en te upgraden. Mensen die het vermogen om te leren behouden, zijn anderen in professioneel opzicht altijd een stap voor, blijkt uit onderzoek. Als we leren, ervaren we het effect van dopamine (een neurotransmitter) in ons brein; dat geeft een goed gevoel en het leidt ertoe dat we meer van dergelijke leerervaringen willen hebben. Mensen bloeien op als ze leren en in verbinding staan met anderen.

Leven lang leren Leven lang leren begint en eindigt met het individu. Hierna worden zeven mindsets en praktijken geïntroduceerd die mensen ondersteunen bij leven lang leren (zie figuur 1.11). Je kunt zelf een gratis assessment doen op www.reachingyourpotential.org. Je krijgt dan je persoonlijke scores op mindsets voor leven lang leren.

FIGUUR 1.11 Mindsets voor leven lang leren

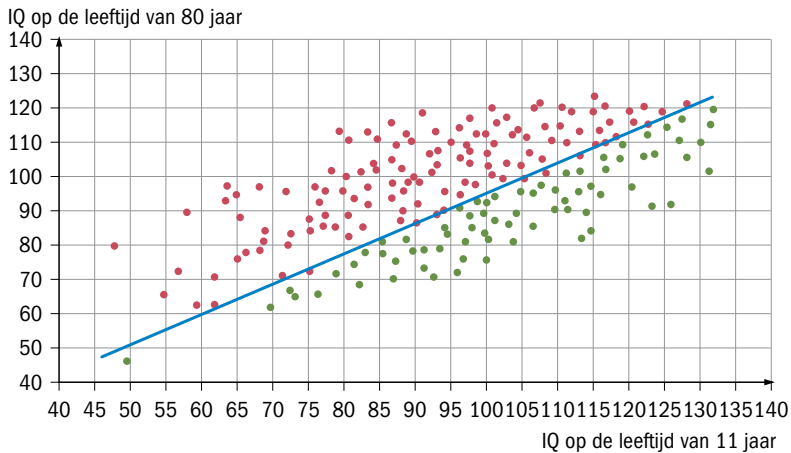


Bron: Van Dam, 2016

1.8.1 Mindsets voor leven lang leren: Focus op groei

De constatering dat leren begint en eindigt met het individu brengt ons bij een belangrijke vraag: is intelligentie een statisch gegeven dat vastligt vanaf je geboorte of kun je je intelligentie ontwikkelen? Daarover kun je uitspraken doen als je het IQ van mensen over een langere tijdperiode volgt en vergelijkt. Dat gebeurt bijvoorbeeld in een onderzoek dat startte in 1932. De volledige populatie van Schotse 11-jarigen (87.498 kinderen) deed toen een IQ-test, die zestig jaar later bij vijfhonderd mensen van diezelfde populatie werd herhaald (zie figuur 1.12).

FIGUUR 1.12 Vergelijking IQ op 11-jarige en 80-jarige leeftijd



Bron: Deary et al., 2015

De lijn in figuur 1.12 toont de perfect positieve (1.0) correlatie tussen IQ-scores op 11-jarige leeftijd vergeleken met IQ-scores op 80-jarige leeftijd. De resultaten laten een sterke (0.66), maar niet perfecte positieve correlatie zien. Alle mensen die boven de lijn zijn geplot, hebben hun IQ in de loop van hun leven verhoogd; bij de mensen onder de lijn zijn de IQ-testscores lager geworden. Daarvoor zijn allerlei verklaringen te bedenken, waaronder aan gezondheid gerelateerde problemen als dementie, gebruik van drugs, bovenmatig gebruik van alcohol enzovoort. Feit blijft dat de individuele IQ-scores gemiddeld genomen een stuk hoger zijn op 80-jarige leeftijd dan op 11-jarige leeftijd.

In 2008 vroegen onderzoekers aan de tien beste schakers ter wereld om een IQ-test af te leggen. Drie van die tien schakers bleken op die test onder het gemiddelde te scoren. Aangezien op mondiaal topniveau schaken alomgeassocieerd wordt met een hoog IQ, vroegen de onderzoekers zich af hoe zoiets mogelijk was. Ze ontdekten dat de drie mensen in kwestie tussen de 10.000 en 50.000 uur hadden geschaakt. Uit allerlei onderzoek komt naar voren dat mensen niet noodzakelijkerwijs experts ergens in worden dankzij hun intelligentie, maar dat het allemaal draait om inspanning en oefening (= hard werken). De succesvolste mensen investeren de meeste uren in doelgericht oefenen: oefenen waarbij je je focust op taken die boven je huidige competentieniveau en je comfortzone uitstijgen. Dat impliceert dat je voortdurend de resultaten van je oefensessies moet bijhouden en de nodige aanpassingen moet doorvoeren, en dat je elke dag urenlang moet oefenen.

Doelgericht oefenen
Comfortzone

Al met al hebben vele studies bevestigd dat intelligentie zeker kan worden ontwikkeld en dat er geen beperkingen zijn voor datgene wat mensen kunnen leren in de loop van hun leven. Volgens psycholoog Jesper Morgensen is '(...) ons brein als een spier, die sterker wordt als je hem gebruikt, en zet leren de hersencellen ertoe aan om nieuwe verbindingen te maken'. Psycholoog Carol Dweck van de Stanford University heeft de afgelopen dertig jaar intensief onderzoek gedaan naar mensen die bezig zijn iets te leren. Zij ontdekte dat de mindset van mensen op het vlak van leren grote invloed heeft op hoeveel ze

zullen leren. Dweck definieert deze mindset als 'de visie van mensen op hun eigen intelligentie en leervermogen'. Die visie heeft invloed op hoeveel moeite je ergens in steekt, hoeveel risico je neemt, hoe je mislukking en kritiek ervaart en accepteert, en op je bereidheid om daarvan te leren.

Dweck maakt in het boek *Mindset: The New Psychology of Success* (2006) onderscheid tussen vaste mindsets en groei mindsets (zie tabel 1.5). Mensen met een vaste mindset geloven dat hun potentieel vastligt op grond van hun genen en erfelijke factoren, hun sociaal-economische achtergrond of hun kansen in het leven. Deze mensen houden zichzelf en anderen bijvoorbeeld dingen voor als: ik ben slecht in spreken in het openbaar, dus dat moet ik uit de weg gaan. Of: ik ben niet goed in leren, dus ik moet geen cursussen gaan volgen die mijn werkgever mij aanbiedt. Mensen met een groei mindset geloven dat hun ware potentieel onbekend is omdat onmogelijk te voorzien is wat er in de loop van de jaren gebeurt als gevolg van passie, inspanning en oefening. Deze mensen houden van uitdagingen omdat ze die als een kans zien voor enorme persoonlijke groei en ontwikkeling. Dit kan ook van grote betekenis zijn voor loopbaanmanagement zoals wordt beschreven in hoofdstuk 5.

TABEL 1.5 De vaste mindset en de groei mindset (Dweck, 2006)

Eigenschappen/opvattingen	Mensen met een vaste mindset	Mensen met een groei mindset
Zelfbeeld	Geloven dat intelligentie statisch is. In hun ogen ben je nu eenmaal slim of niet, en is er niets wat je daaraan kunt of zou moeten willen veranderen.	Geloven dat intelligentie kan worden ontwikkeld. Verbinden hun zelfbeeld niet aan hun vermogens. Willen leren en accepteren dat fouten maken bij leren hoort.
Uitdagingen	Vermijden uitdagingen, want de kans op falen is een bedreiging voor hun zelfbeeld.	Omarmen uitdagingen, omdat ze denken dat ze sterker worden en waardevolle dingen ontdekken door uitdagingen aan te gaan.
Obstakels	Geven op of gedragen zich defensief. Vermijden obstakels.	Blijven doorzetten bij tegenslag: een obstakel is slechts een van de vele hobbels op de weg naar kennis en jezelf verbeteren.
Moeite	Zien moeite doen als iets vervelends wat je weinig of niets oplevert.	Zien moeite doen als een manier om iets onder de knie te krijgen, als natuurlijk kenmerk van het leerproces.
Kritiek	Zien kritiek op hun capaciteiten als kritiek op henzelf als individu. Dat vermindert de kans op beter worden, omdat ze niet geneigd zijn om de feedback te gebruiken die ze daarbij zou kunnen helpen.	Nemen kritiek niet persoonlijk, maar zien het als iets wat ze helpt om te groeien en zich te ontwikkelen. Weten dat kritiek gericht is op hun huidige competentieniveau, dat (zoals ze weten) gaat veranderen.
Het succes van anderen	Voelen zich slecht door andermans succes, voelen zich erdoor bedreigd.	Nemen kritiek niet persoonlijk, maar zien het als iets wat ze helpt om te groeien en zich te ontwikkelen. Weten dat kritiek gericht is op hun huidige competentieniveau, dat (zoals ze weten) gaat veranderen. Zien andermans succes als inspiratiebron, als iets waarvan ze kunnen leren.

Het gevolg is dat mensen met een vaste mindset vroeg aan de top van hun kunnen zitten en hun volledige potentieel slechts ten dele realiseren, terwijl mensen met een groeimindset hogere niveaus bereiken en succesvoller zijn. Volgens Dweck zijn mindsets contextgebonden. Zo kan iemand een groeimindset hebben op het ene gebied en een vaste mindset op het andere. Bijna iedereen heeft minstens één vaste mindset. Maar daar heb je zelf de hand in, je kunt er veel aan doen. Het is vooral zaak om je bewust te worden van je vaste mindsets en van datgene wat ze triggert. Adviezen om het tijt te keren:

- Leer om de stem van je vaste mindsets te herkennen en verwerp hem.
- Erken dat je de keus hebt.
- Heroriënteer je: denk met de stem van een groeimindset.
- Doe de dingen die passen bij een groeimindset.

Tot slot, wellicht ten overvloede: om leven lang te leren, moeten mensen focussen op een groeimindset.

1.8.2 Mindsets voor leven lang leren: Ga voor serieel meesterschap

Allerlei krachten werken momenteel in op de inzetbaarheid van mensen: digitalisering, automatisering, robotisering, globalisering, demografische veranderingen, wet- en regelgeving, een veranderende relatie tussen werkgever en werknemer, concurrentiekrachten, klimaatverandering, de complexiteit van werk en ga zo maar door. Dat maakt het moeilijk om te voorspellen hoe het werk van de toekomst eruit zal zien, wat niet wegneemt dat er wel een paar trends te ontwaren zijn. Zo werkt in de VS een derde van alle werkenden momenteel als freelancer of op basis van een tijdelijk contract.

Freelancer

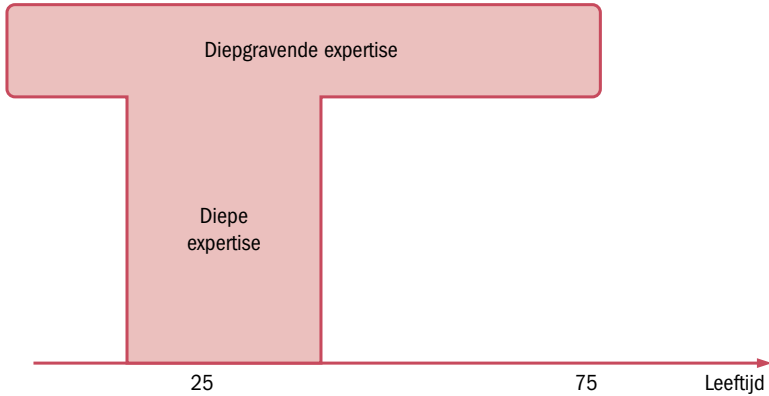
In Nederland werken ongeveer 1.4 miljoen mensen als (part-time) zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), ofwel 17% alle werkenden (CBS, 2020). Socioloog Richard Greenwald (2016) verwacht dat in het volgende decennium ongeveer de helft van alle werkenden in de VS freelancer is.

In de 19de eeuw werd arbeid verricht door ambachtslieden vanuit huis of door mensen in de landbouw. Aan het eind van de 19de eeuw en aan het begin van de 20ste eeuw trokken arbeiders (geschoold en ongeschoold) naar de fabrieken om te werken aan assemblagelijnen. Het werk werd verdeeld in deeltaken en kon worden verricht met een ongeschoold arbeidspotentieel. De laatste tachtig jaar hebben organisaties steeds vaker niet-inhoudelijk gespecialiseerde managers aangesteld, die de cultuur begrepen en doorzagen hoe beslissingen werden genomen, en die unieke inzichten hadden in de wijze waarop hun onderneming werkte. Hun vaardigheden en competenties waren uniek voor de organisatie, en dat werkte goed omdat ze werden beloond met een levenslang dienstverband. In haar boek *The Shift* (2011) betoogt Lynda Gratton, hoogleraar aan de London Business School, dat het tijdperk van de 'oppervlakkige generalist' – iemand die van veel dingen een beetje weet – voorbij is. Van alle markten thuis zijn, maar nergens in uitblinken heeft weinig waarde meer in de Wikipedia-wereld, waar onmiddellijk toegankelijke informatie voortdurend binnen handbereik ligt. Het zal geen verrassing zijn dat het aantal managers met generieke expertise in Nederland blijft afnemen, zelfs bij een toename van de beroepsbevolking (CBS, 2021).

Oppervlakkige generalist

In de 21ste eeuw hangt alles af van het vermogen van mensen om intellectueel kapitaal op te bouwen. Dat wordt het fundament voor waarde toevoeging. Mensen moeten zich in de loop van hun leven bekwamen in diverse domeinen, dus moeten zij gaan voor serieel meesterschap. Een T-profiel – vroeg in je carrière diepgravende expertise ontwikkelen in één discipline, die je via ontwikkeling on the job aanvult met integratieve competenties – lijkt niet duurzaam (zie figuur 1.13).

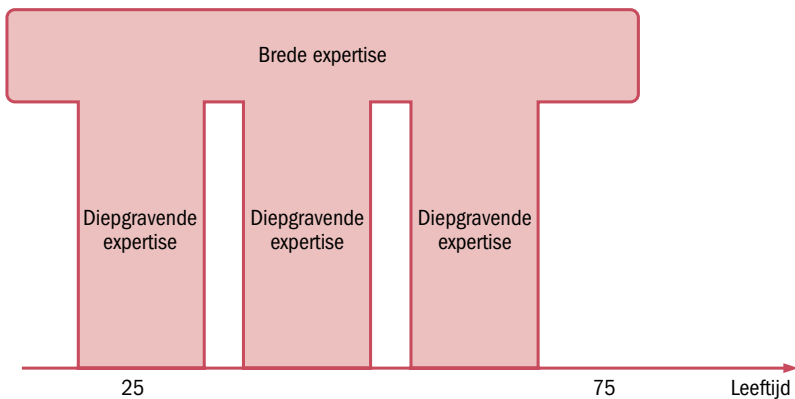
FIGUUR 1.13 Traditioneel T-profiel van een kenniswerker



Bron: Guest, 1991

De generaties van de komende honderd jaar, die mogelijk blijven werken tot ver in de 70 of 80 jaar, moeten zich in de loop van hun leven bekwamen op meerdere expertiseterreinen, aangevuld met gerichte ontwikkeling on the job. We zullen een verschuiving zien van een T-profiel naar een M-profiel (zie figuur 1.14).

FIGUUR 1.14 M-profiel van de nieuwe kenniswerker



Bron: Van Dam, 2016

Je zou bijvoorbeeld je carrière kunnen beginnen als journalist, met een master in de journalistiek. Verderop in je carrière zou je je kunnen specialiseren in financiële journalistiek en in verband daarmee een master bedrijfseconomie kunnen gaan halen als je in de 30 bent. Daarna, als je in de 40 of 50 bent, kun je verder de diepte in gaan door diverse gespecialiseerde masterclasses te volgen over gerelateerde onderwerpen, zoals digitalisering.

Uitblinken op welk terrein dan ook vereist dat je hogere niveaus van expertise ontwikkelt. Willyerd & Mistick (2016) definiëren vijf expertiseniveaus.

- 1 *Nieuweling*: nauwelijks of helemaal niet bekend met de materie.
- 2 *Beginner*: heeft enige inleidende instructie gehad, bijvoorbeeld een cursus, maar heeft nauwelijks ervaring met toepassing.
- 3 *Competent*: leert en werkt in het veld. Heeft meestal maximaal 5 jaar ervaring, in complexere vakgebieden mogelijk tot 12 jaar. Vraagt anderen om advies bij het oplossen van complexe problemen.
- 4 *Professioneel*: is in staat om zonder of met weinig begeleiding op hoog niveau te werken. Wordt erkend om en bekroond voor uitstekende bijdragen op het vakgebied. Heeft vaak aanzienlijke verantwoordelijkheid vergaard op het gebied van besluitvorming.
- 5 *Expert of meester*: wordt zeer hoog gewaardeerd door anderen. Kan moeilijke, zelden voorkomende situaties aan. Is bekwaam in verschillende subdomeinen. Komt met baanbrekende oplossingen. Werkt bijna altijd meer dan tien jaar in het vakgebied.

Vijf
expertiseniveaus

Zoals gezegd: relevante vaardigheden zijn de nieuwe munteenheid op de werkplek. Het mag duidelijk zijn dat mensen tijdelijk worden ingehuurd omdat ze zeer bekwaam zijn in combinaties van vaardigheden en beschikken over expertise voor banen waar veel vraag naar is. Werkenden moeten zulke vaardighedensets die waarde creëren en worden opgemerkt door anderen verder uitbreiden. Het gaat namelijk om zeldzame vaardighedensets, de vraag ernaar is groter dan het aanbod, en anderen kunnen ze vaak niet zomaar ontwikkelen of imiteren. Kortom: de beroepsbevolking van de 21ste eeuw moet nieuwe expertise ontwikkelen en serieel meesterschap opbouwen op meerdere terreinen. Dit vergt voortdurende reflectie op en evaluatie van je eigen vaardighedensets, omdat sommige vaardighedensets een uiterste houdbaarheidsdatum hebben en andere intussen meer waard zijn geworden.

1.8.3 Mindsets voor leven lang leren: Stretch jezelf

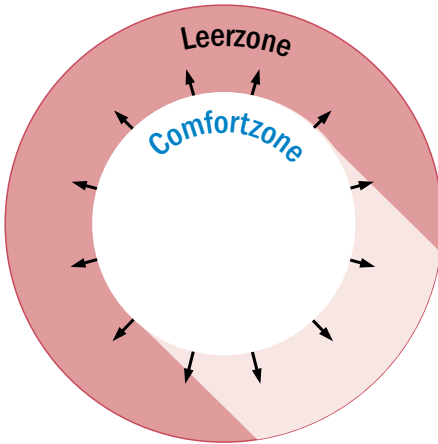
Diverse onderzoekers hebben betoogd dat er alleen wordt geleerd als mensen buiten hun comfortzone treden. Er wordt geleerd als mensen zichzelf stretchen, dus in metaforische zin uitrekken of verruimen. Het begrip comfortzone wordt wel gedefinieerd als 'de gedragsmatige ruimte waar de activiteiten en gedragingen binnen een routine en patroon vallen die stress en risico's verminderen, wat mentale zekerheid en in de regel goede prestaties oplevert' (Henry, 2013). Mensen die in hun comfortzone blijven, houden zichzelf tegen in plaats van dat zij zichzelf uitdagen om nieuwe dingen te proberen en te groeien. Taken buiten de comfortzone dwingen mensen in hun leerzone, waar ze nieuwe kennis verwerven en nieuwe vaardigheden ontwikkelen en oefenen. Na een tijdje ontwikkelen mensen een nieuw niveau van vakkundigheid en wordt hun leerzone onderdeel van hun comfortzone. In dat stadium kunnen zij doorgaan met het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden door weer een nieuwe leerzone binnen te gaan (zie figuur 1.15).

Stretchen

Comfortzone

Leerzone

FIGUUR 1.15 De comfortzone en de leerzone

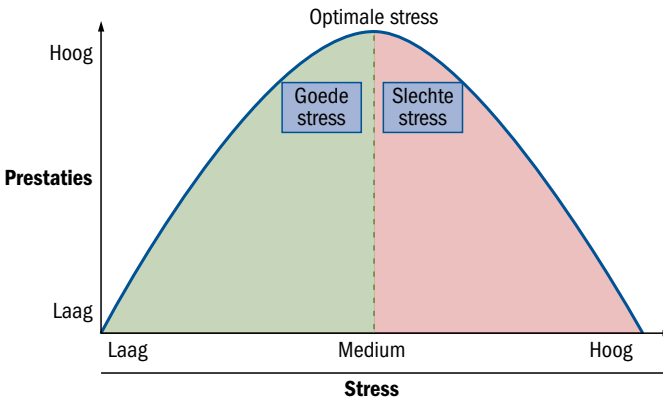


Bron: Yerkes & Dodson, 1908

Stress

Mensen worden blootgesteld aan risico's en aan meer stress als ze taken uitvoeren in hun leerzone. Onderzoek naar comfortzones van de Harvard-psychologen Yerkes & Dodson wijst op een sterke relatie tussen de toename van stress en verbetering van prestaties (de wet van Yerkes-Dodson). Door de uitvoering van nieuwe taken neemt aanvankelijk de (goede) stress toe, wat leidt tot betere prestaties. Maar een toename van stress voorbij een zeker punt kan angst veroorzaken (slechte stress) en heeft een negatieve invloed op de prestaties (zie figuur 1.16).

FIGUUR 1.16 De wet van Yerkes-Dodson



Bron: Yerkes & Dodson, 1908

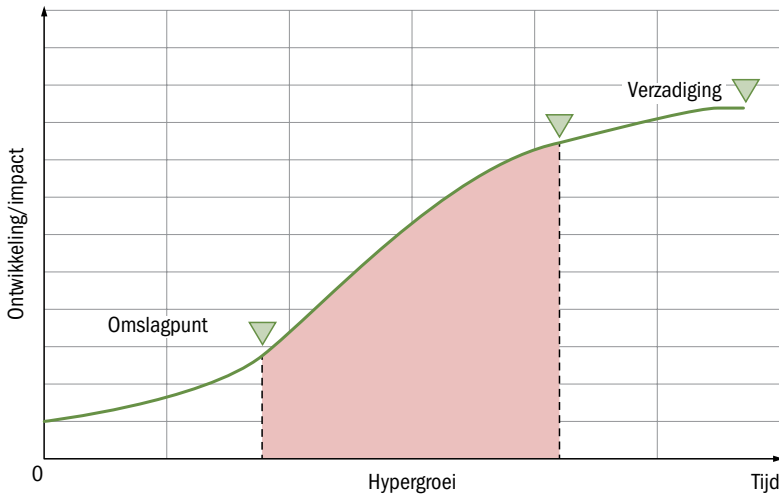
Het onderzoek van Yerkes & Dodson laat zien dat prestaties toenemen bij een gemiddeld stressniveau, maar dat ze lijden onder te veel stress. Daarom is het belangrijk dat je je comfortzone uitbreidt met de juiste nieuwe taken en in het juiste tempo – zaken die individueel verschillen. Er zijn ook mogelijkheden om medewerkers te stretchen on the job, maar of dat lukt hangt af van het soort werk dan je aan hen toewijst. Bij beslissingen daarover kun je op de volgende criteria afgaan:

- Tot op welke hoogte liggen de nieuwe taken buiten iemands comfortzone?
- Tot op welke hoogte zijn de nieuwe taken relevant voor iemands ontwikkeling met het oog op een (mogelijke) toekomstige functie?

Vervolgens introduceren we hier ook het zogenaamde S-curve model, een loopbaanmodel dat kan worden gebruikt om reflectie op persoonlijke groei en ontwikkeling aan te sturen. De S-curve is een leidraad voor de timing van persoonlijke vernieuwing. McKinsey gebruikt dit instrument ter ondersteuning van de L&D-agenda, bij prestatiegesprekken en bij de loopbaanontwikkeling van consultants en partners wereldwijd. Het S-curve model is ontwikkeld in de jaren 60 en laat zien hoe, waarom en in welk tempo ideeën en producten zich in samenlevingen verspreiden (zie figuur 1.17).

Als mensen met iets nieuws beginnen (bijvoorbeeld een nieuwe baan, een promotie of een stap opzij), dan starten ze met hun volgende S-curve. Ze zien zich dan geconfronteerd met allerlei nieuwe eisen en omstandigheden in die functie: nieuw leiderschap, nieuwe collega's, belanghebbenden, processen, informatiesystemen, organisatiecultuur, verwachtingen, enzovoort. Aan het begin van zo'n nieuw traject doorlopen mensen een steile leercurve waarbij ze hun kennis en vaardigheden snel vergroten. Hun vooruitgang en de impact van hun prestaties op de business in deze eerste fase van de S-curve zijn beperkt. Dit stadium bereikt een buigpunt waar het begrip, de competentie en het vertrouwen van mensen in een nieuwe functie plotseling zeer sterk versnellen en waarin deze aspecten steeds meer impact krijgen op de business. Als mensen een functie al een tijdje vervullen, komen ze terecht in het vlakke, bovenste deel van de curve. In die fase is hun aanvankelijke opwindende over de uitdagingen binnen de functie weggeëbd, zijn de leerervaringen en persoonlijke ontwikkeling tot stilstand gekomen, zijn taken en activiteiten gewoonten geworden of worden ze volledig op de automatische piloot uitgevoerd, slaat de verveling toe en is hun impact op de business sterk achteruitgegaan. Als zij blijven werken in een functie waar ze emotioneel niets meer mee hebben of waarvoor ze niet meer gemotiveerd zijn, bestaat het risico dat ze hun werk slecht gaan doen en worden vervangen.

FIGUUR 1.17 Het S-curve model



Bron: Johnson, 2015

S-curve model

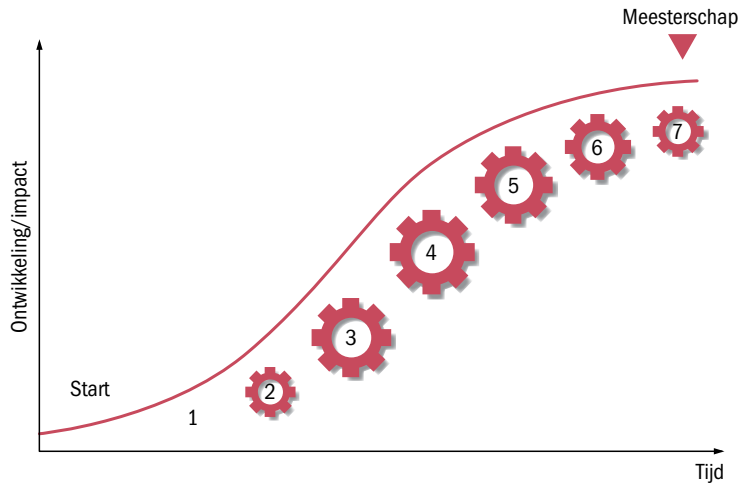
Het S-curve model helpt mensen te reflecteren op het punt waar zij zich in hun S-curve bevinden en te bepalen wanneer het tijd is om verder te gaan en te beginnen aan een nieuwe S-curve, of om dat op korte termijn te doen. De volgende zeven factoren kunnen de snelheid waarmee iemand door de S-curve beweegt verhogen of vertragen (zie ook figuur 1.18):

- 1 de juiste risico's nemen;
- 2 je onderscheidende sterke punten uitspelen;
- 3 beperkingen omarmen;
- 4 vechten tegen privileges;
- 5 een stap terug doen om te groeien;
- 6 niet bang zijn voor fouten;
- 7 ontdekkingsdrang.

Een aantal drempels zou mensen kunnen verhinderen te stretchen en daarvoor kunnen belemmeren in het ontsluiten van hun volledige potentieel. Als je bijvoorbeeld weinig zelfvertrouwen hebt, heeft dat een sterk negatieve invloed op je vermogen om te leren en jezelf te ontwikkelen. Gebrek aan zelfvertrouwen komt voort uit een combinatie van een te hard oordeel over jezelf, overtrokken verwachtingen, angst en een gebrek aan ervaring of vaardigheden. De sleutel tot een authentiek gevoel van zelfvertrouwen ligt in het opbouwen van emotionele flexibiliteit, die je kunt vergroten door te oefenen met de dimensies van een emotionele flexibiliteit-model: mindfulness, doel en waarden, betrokken handelen, compassie met jezelf hebben/jezelf in de context zien, dingen onschadelijk maken en acceptatie.

**Emotionele
flexibiliteit**

FIGUUR 1.18 Factoren die je tempo op de S-curve bepalen



Bron: Johnson, 2015

1.8.4 Mindsets voor leven lang leren: Bouw je eigen merk en netwerk

Een persoonlijk merk opbouwen, dat je beste elementen definieert in wat jou in positieve zin onderscheidt van anderen, is essentieel voor het realiseren van je loopbaandoelen en ambities. Iedereen heeft een professioneel merk, geënt op de indrukken die je achterlaat. Merken communiceren de waarde die iemand te bieden heeft. Belangrijke elementen van een persoonlijk merk zijn authenticiteit, een heldere waardepropositie, je verhaal, ervaring, consistentie, zichtbaarheid en je connecties. Ulrich & Smallwood beschrijven in hun boek *Leadership Brand: Developing Customer-Focussed Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value* (2007) hoe je in vijf stappen je persoonlijke merk vormgeeft.

1. Stel vast welke resultaten je het volgende jaar wilt realiseren.
2. Bepaal datgene waarom je bekend wilt staan.
3. Definieer je identiteit.
4. Stel je persoonlijke merkstatement op en test het.
5. Maak je merkidentiteit waar.

Persoonlijke merken zijn allesbehalve statisch; ze moeten zich in de loop van je carrière ontwikkelen. Een van de uitdagingen is dat anderen ons beoordelen op grond van wat we hebben gedaan, terwijl we onszelf beoordelen op grond van wat we denken te kunnen. Nu de verwachting is dat mensen uiteenlopende vaardigheden sets zullen ontwikkelen en in de loop van hun leven diverse functies zullen hebben, zullen ze zichzelf diverse keren moeten 'rebranden'. Omdat expertise de nieuwe munteenheid is geworden op de arbeidsmarkt, maken mensen in toenemende mate hun kwalificaties kenbaar op sociale media als LinkedIn, via gebruik van digital badges (elektronische equivalenten van papieren certificaten). Je kunt waardevolle digital badges verdienen via online leren bij leveranciers als Coursera, edX, Lynda.com en Udemy (zie ook 11.4.3).

Persoonlijk merk

Rebranden

Digital badges

Er wordt wel beweerd dat de verborgen arbeidsmarkt goed is voor bijna 80% van de vacatures. Voordat een vacature wereldkundig wordt gemaakt, hebben de inhurende managers in de regel binnen hun netwerk al gepolst of men iemand weet die een goede match zou zijn. Op termijn een andere baan of nieuwe opdracht vinden is dan ook een van de redenen dat mensen sterke netwerken opbouwen. Dat gebeurt vaak met ondersteuning van een socialmediaplatform als LinkedIn, dat in 2022 meer dan 810 miljoen leden heeft. Goede netwerken zijn ook belangrijk omdat ze mensen geïnformeerd houden, hen innovatiever maken en voorzien in een platform waar ze onder andere nieuwe dingen kunnen leren en een klankbord vinden. De aanbeveling is om meerdere netwerken te ontwikkelen omdat uiteenlopende mensen uiteenlopende connecties kunnen leggen en andere inzichten en carrièrekansen bieden.

1.8.5 Mindsets voor leven lang leren: Word eigenaar van je ontwikkelingsreis

De relatie tussen werkgever en werknemer is in de 21ste eeuw opnieuw gedefinieerd. De dagen van baan zekerheid en een leven lange aanstelling zijn voorbij. De verwachting is dat mensen in de loop van hun carrière voor allerlei organisaties zullen werken en/of als zelfstandige. Ook is de tijd voorbij dat werkgevers besloten hoe de carrièrepaden en persoonlijke ontwikkelingstrajecten van hun werknemers eruit zouden zien. Toch zijn er nog bedrijfstadakken en organisaties waarbij er meer gestructureerde loopbanen zijn. In het HRD- of L&D-beleid van een organisatie moet duidelijk worden aangegeven welke rol de organisatie heeft bij het helpen van mensen bij hun ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Investing in persoonlijke ontwikkeling en groei maakt mensen zoals gezegd waardevoller, bereidt hen voor op toekomstige functies, en voorziet hen van bijkomstige voordelen die hun leven verrijken (zie figuur 1.19). Samenvattend, het is belangrijk dat mensen eigenaar worden van hun ontwikkelingsreis.

Persoonlijke
ontwikkeling en
groei

Ontwikkelingsreis

FIGUUR 1.19 Onze eigen ontwikkeling



Bron: Van Dam, 2016

Voorwaarden om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor je ontwikkeling:

- *Bepaal en realiseer leerdoelen:* Om continu succesvol te blijven moeten mensen zich afvragen: hoe zorg ik ervoor dat ik aan het eind van het jaar meer waard ben dan aan het begin van het jaar? Als je je leerdoelen gaat vaststellen, begin je met het beoordelen van je huidige kennis en expertise en van hiaten in je competenties. Daarna zou je voortdurend moeten werken aan je belangrijkste leerdoelen, omdat ze je concurrentievoordeel bieden. Veel mensen richten zich helaas vooral op quick wins.
- *Werk met mentoren en vraag feedback:* Mentoren zijn in de regel mensen die een minder ervaren iemand begeleiden bij het opbouwen van vertrouwen en het creëren van positief gedrag. Mentoren zijn geïnteresseerd in iemands persoonlijke en professionele ontwikkeling op de lange termijn. Het is essentieel om binnen en buiten je bedrijf mentoren te hebben. Daarnaast is feedback van supervisors, collega's, directe ondergeschikten en klanten een belangrijk onderdeel van professionele ontwikkeling. Vertel diverse belanghebbenden dat je openstaat voor feedback. Zet formele controlemogelijkheden op om je werk te laten controleren en feedback te verzamelen.
- *Meet je vooruitgang:* Het is van belang dat je periodiek reflecteert en beoordeelt in hoeverre je gaandeweg vooruitgang boekt. Leerdagboeken of logboeken waarin je kunt bijhouden wat je leert hebben hun waarde meer dan bewezen.
- *Doe persoonlijke investeringen:* Als mensen een vaardighedenset met marktwaarde willen behouden, moeten ze veel meer tijd steken in leren dan de formele en informele opleidingsuren waarin hun organisatie in de regel voorziet. Naar verwachting zullen individuen (meer) eigen tijd en geld moeten investeren in hun groei en ontwikkeling.

In hun boek *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization* (1996) zeggen Harvard-onderzoekers Kegan & Lahey dat je weet of iemand de verantwoordelijkheid voor zijn eigen ontwikkeling neemt als hij antwoord kan geven op de vraag: Wat is dat ene ding waaraan ik werk dat ik niet voor elkaar krijg zonder mezelf verder te ontwikkelen? Met als gerelateerde vragen: Hoe werk ik eraan? Wie weten dat en wie vinden het belangrijk? Waarom vinden ze dat belangrijk? (Kegan & Lahey, 2009)

1.8.6 Mindsets voor leven lang leren: Doe wat je graag doet

Steve Jobs zei het als volgt: 'Je tijd is beperkt, dus verspil hem niet door andermans leven te leiden. Laat je niet gevangenhouden door dogma's – het resultaat van hoe andere mensen denken. Laat de ruis van andermans opinies niet je eigen innerlijke stem smoren. En het belangrijkste: heb de moed om je hart en intuïtie te volgen.' Mensen brengen een groot deel van hun dag op het werk door en blijven zo'n veertig tot vijftig jaar werken. Het is daarbij van onschatbare waarde dat we doen wat we graag doen, omdat het gigantische impact heeft op onze gezondheid en ons welzijn. Het Japanse concept ikigai betekent 'de reden dat je elke dag opstaat' en 'een reden om te zijn.' Het heeft betrekking op allerlei kanten van het leven: werk, carrière, hobby's, relaties, vriendschappen, spiritualiteit, enzovoort. De ontdekking van je ikigai schenkt bevrediging en geeft het leven zin. Uit onderzoek onder 43.391 Japanse volwassenen blijkt dat het algehele sterfterisico significant hoger is onder mensen die geen ikigai vonden in vergelijking met mensen die hun ikigai wél vonden.

Ikigai

FIGUUR 1.20 Ikigai: de reden dat je elke dag opstaat



Bron: Sone et al., 2008

Je vindt je ikigai door antwoord te geven op vier vragen (zie figuur 1.20):

- 1 *Waarvan houd je?* Welke dingen doe je graag, ongeacht alle haken en ogen die eraan kleven of vragen die je erbij kunt stellen? Misschien ben je je er al van bewust, maar weet je op dit moment nog niet wat je er mee moet.
- 2 *Wat heeft de wereld nodig?* De wereld heeft van alles en nog wat nodig. Als je erover nadenkt, zijn er zo veel problemen in de wereld die om een oplossing vragen. Als een van die problemen in het bijzonder jou interesseert, dan kan dat een richtlijn voor je zijn.
- 3 *Waarvoor kun jij worden betaald?* Voor zo ongeveer alles. Het enige wat je hoeft te doen, is mensen vinden die nodig hebben wat jij verkoopt. Daarvoor moet je een beetje creatief denken: waarin schuilt iets van waarde wat jij graag doet en wat de wereld nodig heeft?
- 4 *Waar ben je goed in?* Ieder mens heeft eigenschappen of vaardigheden waarin hij beter is dan anderen. Het is cruciaal om je unieke sterke kanten te kennen en terreinen te bepalen waarop je wilt groeien en je wilt ontwikkelen.

Op het kruispunt van al die inzichten vinden mensen hun ikigai. Natuurlijk is dat een reis op zich, en het kan een tijd duren voordat je je passie realiseert. De betekenis van werk hangt af van hoe je je werk ziet, van je motivatie om te werken en wat voor jou persoonlijk het doel is van werken (zie tabel 1.6).

TABEL 1.6 Drie manieren om naar de betekenis van werk te kijken

Betekenis van werk	Motivatie	Doel
Een baan	Financiële en materiële beloning	Financiële middelen verwerven om daarmee andere dingen te kunnen doen. Bijvoorbeeld: 'Ik wil een nieuwe auto kopen'.
Een carrière	Succes	Ontwikkeling van je capaciteiten, erkenning en waardering voor je persoonlijke groei. Bijvoorbeeld: 'Ik wil een boek publiceren'.
Een roeping	Het werk zelf	Werken voor een hoger doel dat verder reikt dan persoonlijk voordeel of een geldelijke beloning. Bijvoorbeeld: 'Ik vind het werk dat ik doe enorm waardevol'.

Bron: Wrzesniewski et al., 1997

Nogmaals: het is niet gemakkelijk om bezig te zijn met het verkennen van je carriëredoelen, de betekenis van je werk en je passies. Dave Adams en Bill Burnell (Stanford) hebben in hun boek *Design Your Life* (2016) de populaire designdenken-aanpak toegepast op levens en carrières. De inhoud van hun boek is onderzocht en onderwezen op Stanford. De auteurs noemen vijf dingen die mensen kunnen doen om hun leven beter te 'ontwerpen':

- 1 *Nieuwsgierig zijn*. Uit diverse studies blijkt dat nieuwsgierigheid ons brein kan gereedmaken voor het leren van nieuwe dingen.
- 2 *Dingen uitproberen*. Door te experimenteren of prototypes te maken test je aannames.
- 3 *Problemen anders formuleren*. Cognitieve bias kan je manier van denken inperken en als gevolg daarvan keuzes beperken. Door problemen anders te verwoorden gaan mensen situaties op een nieuwe manier bekijken en komen ze met betere oplossingen.
- 4 *Weten dat het om een proces gaat*. Een focus op het proces in plaats van op de uitkomst ervan helpt je om van elke gebeurtenis, goed of slecht, iets op te steken.
- 5 *Om hulp vragen*. Ontwerpen en nieuwe dingen bedenken zijn in toenemende mate processen waarin mensen samenwerken. Bij het ontwerpen van je leven is het niet anders.

Designdenken-aanpak

1.8.7 Mindsets voor leven lang leren: **Conditie: blij vitaal**

Iets wat in sterke mate kan bijdragen aan de ontwikkeling van mensen is hun vermogen om vitaal te blijven en daarvan een prioriteit te maken. Het is sterk aan te bevelen om al vroeg in je leven te beginnen met voldoende lichaamsbeweging, goede voeding, ontspanning (yoga, mindfulness enzovoort) en genoeg te slapen. Voldoende slapen heeft -zoals al eerder ter sprake kwam- een enorme invloed op ons vermogen om kennis te verwerven, te onthouden en terug te halen. Daarnaast heeft de hoeveelheid slaap die je krijgt invloed op het vermogen om je aandacht erbij te houden en je te concentreren, op je creativiteit, op het ontwikkelen van inzicht, patroonherkenning, besluitvorming, je emotionele reacties, de socio-emotionele verwerking en het ontwikkelen van betrouwbare relaties.

Vitaal

Slaap

Samenvatting

Technologische vooruitgang heeft een enorme invloed op het succes van organisaties, kwalificaties van werkenden, de toekomst van werk en het belang van leven lang leren.

- We staan aan het begin van de vierde industriële revolutie (vanaf 2012), ook wel de digitale revolutie genoemd. De afgelopen 250 jaar zijn hieraan drie industriële revoluties voorafgegaan: de eerste industriële revolutie (1760-1840); de tweede industriële revolutie (1870-1914) en de derde industriële revolutie (1960-1990).
- De levensduur van organisaties zal steeds korter worden.
- Robotisering en automatisering hebben invloed op bijna elke baan, waardoor banen zullen verdwijnen, maar ook nieuwe banen zullen ontstaan die andere kennis en vaardigheden eisen.
- Belangrijke nieuwe competenties voor de toekomst zijn cognitieve, sociale en digitale competenties.
- Om relevant te blijven op de arbeidsmarkt zullen werkenden zich een leven lang moeten blijven bij- en omscholen.

Organisaties zullen de rol van leren en ontwikkelen moeten versterken, en werkenden zullen mindsets en praktijken voor leven lang leren moeten ontwikkelen.

- Investeren in (de duurzame) inzetbaarheid van werkenden heeft een enorme impact op bedrijfsresultaten.
- Binnen een Bewust Ontwikkelingsgerichte Organisatie (BOO) zijn mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling voor alle medewerkers.
- Leven lang leren begint en eindigt met het individu.
- Mindsets voor leven lang leren zijn:
 - focus op groei
 - ga voor serieel meesterschap
 - stretch jezelf
 - bouw je eigen merk en netwerk
 - word eigenaar van je eigen ontwikkelingsreis
 - doe wat je graag doet
 - blijf vitaal

Verder lezen

-
- Brassey, J., & Van Dam, N.H.M. (2017). *Staying Relevant in the Workplace: Develop Lifelong Learning Mindsets*. Copenhagen: Bookboon (eBook).
- Dondi, M., Klier, J., Painer, F., & Schubert, J. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future of work*. New York: McKinsey & Company.
- Garten, D., Grimbergen, J.A.P.M., Sherman, P., & Van Dam, N.H.M. (2017). *Ga doen wat je echt belangrijk vindt! Positieve Psychologie in de Praktijk*. Deventer: Vakmedianet.
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100 Year Life: Living and working in the age of longevity*. London: Bloomsbury.
- Kegan, R., & Lahey, L.L. (2017). *Een cultuur voor iedereen*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.
- Manyika, J. (2017). *Technology, Jobs and The Future of Work*. New York: McKinsey Global Institute.
- McKinsey Global Institute (2021). *The future of work after COVID-19*. New York: McKinsey Global Institute.
- Miralles, F., & Garcia, H. (2016). *Ikigai. Het Japanse geheim voor een lang en gelukkig leven*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Van Dam, N.H.M. (2017). *The 4th Industrial Revolution and the Future of Jobs*. Copenhagen: Bookboon (eBook).
- Van Dam, N.H.M. (2017). *21st Century Corporate Learning & Development, Trends and Best Practics*. Copenhagen: Bookboon (eBook).
- Van Dam, N.H.M. (2018). *Elevating Learning & Development: Insights and Practical Guidance From the Field*. Raleigh: NC, Lulu Publishing.
- Van Dam, N.H.M. (2020). *Leren & Ontwikkelen in het Digitale Tijdperk*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Van Dam, N.H.M., & Rijken, J. (2021). *49 Tools for Learning & Development*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- WEF (2020). *The jobs of the future*. Geneva: The World Economic Forum.