

# BIJ DE LES BLIJVEN

Cursussen en opleidingen bereiden medewerkers niet voldoende voor op het werk van de toekomst. De oplossing? Leren op de werkvloer.

TEKST Loeka Oostra



HET  
ONT-  
WIKKELEN  
VAN,  
MEDE-  
WERKERS  
IS  
MEER  
DAN  
IEMAND  
NAAR  
EEN  
OP-  
LEIDING  
STUREN

**E**en leven lang leren klinkt als een prachtig alliterende slagzin, maar in de praktijk komt er op de werkvloer nog weinig van terecht. Werknemers wereldwijd besteden gemiddeld zo'n 34 uur per persoon per jaar aan bedrijfsopleidingen en cursussen, zo blijkt uit onderzoek van de Association for Talent Development. Nauwelijks genoeg om bij te blijven in hun bestaande baan en het bereidt medewerkers zeker niet voor op de toekomst. En dat terwijl we alle reden hebben om te denken dat dat nodig is. De komende twintig jaar zal werk een nieuwe invulling krijgen. We blijven niet meer standaard ons hele werkende leven bij hetzelfde bedrijf, banen worden (deels) geautomatiseerd. Robots die ons werk sneller en efficiënter doen, nemen banen over; het werk van bijvoorbeeld secretaresses

en callcentermedewerkers is niet meer hetzelfde als pakweg tien jaar geleden. CEO Volkmar Denner van het Duitse technologiebedrijf Bosch deed onlangs een oproep aan het bedrijfsleven en de politiek: digitalisering is niet zomaar een technologisch fenomeen, het zorgt voor nieuwe vraagstukken die ons hele leven zullen veranderen. 'Natuurlijk hoeft niet iedereen een softwarespecialist te worden, maar hoe kunnen we zoveel mogelijk mensen de mogelijkheid bieden om mee te blijven draaien in een veranderende arbeidsmarkt?' vraagt Denner zich af op de website van het bedrijf.

**ONDERGESCHOVEN KINDJE**  
Het antwoord op die vraag: ontwikkeling. Jonge, talentvolle medewerkers én de oudere medewerkers die al dertig jaar binnen het bedrijf werken en hun baan langzaam zien verdwijnen: allemaal hebben ze er baat bij dat ze worden voorbereid op een nieuwe manier van werken. Nick van Dam, >

## ONTWIKKELING DOOR VERANDERING

**Bij Shell worden medewerkers actief aangemoedigd elke vier jaar intern van functie te wisselen. Vicepresident personeelszaken Marloes Michon vertelt.**

'Iedereen die bij Shell werkt, kan binnen een paar jaar intern op een andere functie solliciteren. In Nederland zijn er al heel veel mogelijkheden, maar een aantal jaren naar het buitenland is zeker geen uitzondering. We zijn actief in 77 landen.

Bij Shell gaan medewerkers over hun eigen ontwikkelingstraject. Ze nemen zelf de controle over hun loopbaan en gaan actief in overleg met hun manager over wat ze nodig hebben om zich te ontwikkelen. De manager coacht hen daarbij: mensen die te lang blijven zitten, worden gestimuleerd om na te denken over verdere ontwikkelingsmogelijkheden, anderen die te snel naar een andere functie willen, worden tegengehouden. Als mensen te kort in hun functie blijven, bestaat de kans dat ze niet genoeg leren van hun eigen fouten. Sommige functies vragen bovendien om meer diepe vaardigheden die opgebouwd moeten worden.

Om ervoor te zorgen dat de manager voldoende aandacht schenkt aan de ontwikkeling van zijn teamleden, wordt de mate waarin zij leren meegenomen in zijn beoordeling. Biedt hij veel tijd en ruimte voor ontwikkeling, dan wordt dat positief beoordeeld. Zo maken we van ontwikkeling een belangrijk punt op de agenda, in alle lagen van het bedrijf.

Zelf werk ik al 28 jaar binnen Shell HR. Ik ben begonnen op het hoofdkantoor als adviseur en heb vervolgens verschillende functies bekleed in verschillende delen van het bedrijf, in Nederland en daarbuiten. Nu ben ik vicepresident HR van de Benelux en Frankrijk. Een groot deel van het topmanagement komt voort uit ons eigen bedrijf, daar past deze manier van werken goed bij. Je leert verschillende facetten van het bedrijf kennen, zodat je weet wat er speelt als je eenmaal hoog in de boom zit.

Omdat je bij Shell regelmatig van functie kunt wisselen en naar het buitenland kunt, worden we gezien als een aantrekkelijke werkgever. Daarmee halen we veel jong toptalent binnen. Maar niet iedereen is erop gebrand. Het vraagt ook veel van mensen, daarvan zijn we ons bewust. Je moet kunnen omgaan met verandering en dat zien als een verrijking. En het moet maar net bij je levensfase passen om bijvoorbeeld een paar jaar naar het buitenland te gaan. Door continu met medewerkers in gesprek te gaan over hun ontwikkeling zorgen we ervoor dat ze blijven leren, ook zij die niet wisselen van functie of naar het buitenland gaan. Opleidingen in leiderschap en vaktechniek zijn beschikbaar, maar hebben niet onze prioriteit.

Ontwikkeling gaat voor ons verder dan het bedrijf Shell: we hebben medewerkers die een dag per week lesgeven, start-ups begeleiden of vrijwilligerswerk doen. Wij geloven dat wij daar ook van profiteren; we krijgen er gelukkigere medewerkers voor terug die andere vaardigheden meebrengen naar de werkvloer.'

VROEGER  
WIST DE  
BAAS  
WAT GOED  
VOOR JE  
WAS, NU  
MOGEN  
MENSEN  
ZELF  
EEN BUDGET  
BESTEDEN  
AAN  
OPLEIDINGEN'





'STEEDS  
MEER  
MENSEN  
WISSELEN  
TEGEN-  
WOORDIG  
VAN  
BAAN  
EN  
FUNCTIE;  
DAT  
VRAAGT  
OM  
CONSTANTE  
BIJ-  
SCHOLING'

partner bij McKinsey en wereldwijd verantwoordelijk voor Learning & Development, ziet bedrijven te langzaam anticiperen. 'Ontwikkeling is nog vaak een ondergeschoven kindje. Veel leiders vragen zich af waarom ze meer moeten doen aan ontwikkeling als dat geen impact heeft op het succes van de organisatie.'

Opleidingen en cursussen zetten duidelijk niet genoeg zoden aan de dijk, ziet ook Bosch-CEO Denner. 'Na een lange dag werken heeft niet iedere medewerker zin om nog eens in de schoolboeken te duiken. Het maakt het des te belangrijker werk en leren als één te zien.' Van Dam sluit zich daarbij aan. 'Als medewerkers 34 uur per jaar leren, dan blijven er nog bijna dan 1800 uur per jaar over die ze op het werk doorbrengen. Die tijd moet je effectief gebruiken.'

Leren op het werk is zeer efficiënt, zo blijkt uit onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, verbonden aan de Universiteit Maastricht. 85 procent van de tijd die

mensen op hun werk aan leerzame activiteiten besteden, heeft betrekking op informeel leren. Een collega die je dingen uitlegt, vakliteratuur lezen of een nieuwe vaardigheid onder de knie krijgen: van acht uur informeel leren leer je evenveel als van een acht uur durende cursus.

**LEREN TIJDENS WERK**

Het voordeel van informeel leren? Kennis wordt in kleinere delen opgedaan, zodat het brein het gemakkelijker kan onthouden. Ook de vele herhalingen in dagelijkse taken maken het gemakkelijker kennis op te slaan. 'Bovendien is de materie direct toepasbaar in je werk. Dat is bij cursussen en opleidingen altijd nog maar de vraag', zegt Sandra Gaarenstroom, bij verzekeraar Achmea verantwoordelijk voor talentontwikkeling. Sinds 2017 ligt bij Achmea de nadruk op leren tijdens werk. 'Als we een leven lang willen blijven leren, moeten we ons realiseren dat het ontwikkelen van

medewerkers meer is dan iemand naar een opleiding sturen', aldus Gaarenstroom. Medewerkers bij Achmea krijgen de kans om stage te lopen op een andere afdeling, dragen opgedane kennis aan elkaar over en denken zo samen na over de baan van de toekomst. 'Veel afdelingen hebben nu al met automatisering te maken. Daar begeleiden wij zelf onze medewerkers bij.'

Als voorbeeld noemt ze de klantenservice en de financiële afdelingen van de verschillende verzekeraars die onder Achmea vallen. 'Deze afdelingen hebben te maken met een grote mate van automatisering. Chatbots zijn steeds beter in staat om antwoord te geven op vragen van klanten, algoritmes hebben financiële data sneller uitgeplozen dan mensen ooit zullen kunnen.' Een team van leidinggevendenden die op deze afdelingen werken, ontwikkelde een programma waarmee medewerkers beter voorbereid worden op deze ontwikkelingen. 'Nu het repetitieve werk door computers wordt gedaan, blijft moeilijker werk over voor medewerkers', zegt Gaarenstroom. 'De vraag is nu: welke cognitieve vaardigheden en denkwijzen moeten medewerkers ontwikkelen om het werk vol te houden?'

**SAMENWERKEN EN COMMUNICEREN**

De rol van leidinggevendenden is cruciaal bij het leren op de werkvloer, stelt Van Dam van McKinsey. 'Het is aan hen om te bepalen welke competenties er de komende jaren nodig zijn binnen hun afdeling of bedrijf, zodat ontwikkeltrajecten van medewerkers daarop aansluiten.' Het verwerken van data wordt minder mensenwerk, terwijl er juist meer vraag is naar digitale competenties en *skills* als samenwerken, creativiteit en communicatieve vaardigheden, zo blijkt uit een voorspelling tot 2030 van McKinsey en het World Economic Forum. Juist in die laatste moeten medewerkers

**OPLEIDER EN ARBEIDSMAKELAAR**

**Verzekeraar NN Group heeft een Corporate Academy die medewerkers ondersteunt bij hun ontwikkeling. Johanna Dekker van HR legt uit.**

'Dat wij zo gericht zijn op leren en ontwikkelen is niet zomaar ontstaan. In de cao van Nationale-Nederlanden staat verankerd dat er voldoende tijd en mogelijkheden moeten zijn voor medewerkers om zich te ontwikkelen, voor hun huidige of toekomstige baan. Bij NN geldt dat afspraken over persoonlijke ontwikkeling voor de helft meetellen in het beoordelingsgesprek. Zo bied je medewerkers praktische handvatten om aan zichzelf te werken.'

Veel medewerkers hebben inmiddels een loopbaanplan gemaakt, waarbij ze begeleid kunnen worden door loopbaancoaches, via onze Academy. Vroeger werden medewerkers afgerekend op prestaties binnen de businessdoelen, nu zijn er ook duidelijke ontwikkelingsdoelen.

De Academy is meer dan een groot opleidingsaanbod. Behalve de duizenden trainingen in onze leeromgeving zijn er ook andere zaken waar we aandacht aan besteden. Op intranet staan bijvoorbeeld ook filmpjes als 'De route van'. Daarin vertellen collega's over hun persoonlijke ontwikkeling. Zo is er een collega die begon als medewerker zorgverzekeringen en via sponsoring en mobiliteitsadvies nu bij de Academy werkt. Een andere collega volgt een studie bedrijfskunde naast haar baan. De verhalen van medewerkers die aan een ontwikkelingstraject hebben meegedaan zijn de beste stimulans voor andere medewerkers om het heft in eigen hand te nemen.

De economie verandert en vraagt om andere vaardigheden, op de interne en de externe arbeidsmarkt. Het is geen zekerheid dat mensen voor de rest van hun werkende leven bij NN blijven. Uiteraard hebben we dat het liefst, maar het kan zijn dat ze een ander vak willen uitoefenen of dat ze door reorganisaties niet kunnen blijven. Ook dan willen we ontwikkeling bieden: oud-collega's zijn nu bijvoorbeeld wiskundeleraar of grondstewardess. Sinds vorig jaar werken we samen met andere branches, om mensen meer inzicht te geven in de gaten op de arbeidsmarkt. Zo gaven politiemensen vorig jaar een presentatie over wat zij doen op het gebied van cybercrime en financiële delicten. Er staan bij de politie veel vacatures open en wellicht zijn er mensen in ons bedrijf die die vacatures kunnen en willen vervullen. De mensen die bij ons blijven werken, trainen we op het gebied van digitalisering en innovatie. De callcenters en de afdeling financiën zijn er al volop mee bezig, maar alle afdelingen krijgen vroeg of laat te maken met nieuwe technologieën.

Veel medewerkers die hier al decennia werken, grijpen nu de kans om alsnog een mbo, hbo of wo-diploma te halen. Vroeger kwamen mensen met een diploma van de middelbare school binnen en werden ze verder opgeleid in het verzekeringsvak. Nu ze ook door kunnen schuiven naar andere branches, willen we medewerkers de mogelijkheid bieden om door te leren voor een ander vak. Wij hebben met de Academy een makelaarsfunctie voor vraag en aanbod, ook als dat aanbod buiten ons bedrijf ligt.'

'SOFT

SKILLS

WORDEN

STEEDS

BELANGRIJKER

OP DE

WERK-

VLOER

OMDAT

ZE

NIET

OVER-

GENOMEN

KUNNEN

WORDEN

DOOR

ROBOTS



geholpen worden, zo merkt ook Gaarenstroom van Achmea. 'Dit soort eigenschappen worden steeds belangrijker op de werkvloer, omdat ze niet overgenomen kunnen worden door robots. Niet alle medewerkers hoeven dezelfde digitale vaardigheden te hebben, maar samenwerken en communiceren moet iedereen.'

Het opleiden vraagt om doelen op de middellange termijn, iets wat voor veel bedrijven niet gebruikelijk is als het gaat om individuele medewerkers. Doelen zijn vaak gericht op de business en de korte termijn, terwijl de bijscholing van personeel een langdurig traject is. 'Het trekken van korte sprints is voor werk misschien logisch, maar voor het ontwikkelen van medewerkers funest. Opleiden is een investering die zich pas laat terugbetaalt.'

De manager en de medewerker moeten in constante dialoog zijn over leervensen die op de werkvloer uitgevoerd kunnen worden. Vaak gaat het over specialisatie binnen het eigen vakgebied, maar het komt ook voor dat iemand een totaal andere weg in wil slaan. 'Mijn collega op de HR-afdeling werkte eerst bij financiën, maar wilde zich liever bezighouden met leren en ontwikkelen. Dus volgt hij nu naast zijn werk een opleiding in dat werkveld', vertelt Gaarenstroom. Hij is geen uitzondering. 'Mensen leerden vroeger

één vak en dat oefenden ze hun hele leven uit, tegenwoordig wisselen steeds meer mensen van baan en functie. Dat vraagt om constante bijscholing.' Managers worden daarbij ondersteund door de HR-afdeling, die voorheen vaak volledig verantwoordelijk werd gehouden voor de ontwikkeling van medewerkers. Nu is HR vooral faciliterend: ervoor zorgen dat er voldoende middelen zijn, terwijl de verantwoordelijkheid steeds meer bij de manager én zijn medewerkers komt te liggen. Die verantwoordelijkheid van medewerkers kan volgens Van Dam ook een valkuil zijn. 'In de jaren 80 was de tendens dat de baas wist wat goed was voor je carrière, nu krijgen mensen een budget dat ze volledig zelf mogen besteden aan opleidingen. Maar als ze daarbij niet begeleid worden door HR of de manager, gebeurt er vaak alsnog te weinig.'

#### MENSELIJKE FACTOR

Behalve dat managers hun medewerkers moeten begeleiden, moeten ze zelf ook aan de bak als het gaat om hun ontwikkeling. Onderzoek van McKinsey toont aan dat het managen van mensen het moeilijkst te automatiseren is, maar dat betekent volgens Van Dam niet dat het huidige takenpakket van een leidinggevende niet verandert. 'In welke discipline je ook werkt,

je moet overal met nieuwe technologieën kunnen werken. Het digitaliseren van businessprocessen is niet meer voorbehouden aan ICT, iedereen moet er verstand van hebben.' Daarnaast zijn *soft skills*, zoals samenwerken, goed luisteren en medewerkers motiveren, belangrijker dan ooit, zegt ook Van Dam. 'In de tijd dat bedrijven hiërarchischer georganiseerd waren, was de overhand van de manager een feit. Nu beslissingen steeds vaker gezamenlijk worden genomen, moet je het team op een andere manier leiden.'

Ook MBA's lijken zich bewust te worden van deze verschuivingen. Wie het curriculum van Nyenrode Business Universiteit uit 2010 vergelijkt met het curriculum nu, ziet een duidelijke verschuiving op het gebied van digitalisering. Acht jaar geleden kwam het nauwelijks aan bod, tegenwoordig zit het in alle vakken verweven. Ook is het nieuwe curriculum meer gericht op *learning by doing*. Voorbeelden uit de praktijk worden behandeld, met onderbouwing vanuit toegepast onderzoek. Eerder lag de focus meer op de behandeling van de theorie van technische vakken.

Hetzelfde geldt voor soft skills: ook die hebben een prominentere plek gekregen in het Executive MBA-programma van Nyenrode. Bestond er in 2011 nog een vak dat 'leiders van de toekomst' moest vormen, tegenwoordig komt dat in alle vakken naar voren. Van Dam pleit ervoor dat businessscholen zich nog meer richten op menselijke vaardigheden en digitale kennis: 'Basisvakken als financiën en supply chain management blijven essentieel, maar de menselijke equivalent is waar het de komende jaren echt om gaat draaien. Dat moet een groot deel van de aandacht krijgen in bedrijfskundige opleidingen. Veel kan gedigitaliseerd worden, maar de menselijke factor in het werk zal onze echte kracht zijn.' ■

## BRANDWEERMAN WORDT SKILERAAR

**Wie bij Brandweer Amsterdam-Amstelland werkt, kan niet zijn hele carrière bij de fysiek zware uitrukdienst blijven. Projectleider Marianne Hokke over het tweede-loopbaanbeleid.**

'Twintig jaar, dat is hoe lang je maximaal fysiek werk binnen brandweer Amsterdam-Amstelland kunt doen. Van oudsher maakte een financiële regeling het mogelijk dat je hier kon blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd, maar het werd te duur om iedereen binnenboord te houden. In 2006 werd besloten om actief te sturen op een tweede loopbaan: na tien jaar kunnen medewerkers een andere opleiding gaan volgen, na vijftien jaar uitrukdienst moet iedereen ermee bezig zijn. Met onze 127 medewerkers die hier langer dan tien jaar werken, hebben we een gesprek gehad over hun toekomstperspectieven. Sommigen hadden daar al over nagedacht, anderen gooien hun kont tegen de krib en hopen dat dit beleid overwaait. Logisch: per week werk je twee 24-uursdiensten, waardoor je relatief veel vrijheid hebt. Daarnaast bieden we met een vast contract veel zekerheid. Je vraagt nogal wat van mensen om dat op te geven. Toch is het de toekomst; de wereld verandert en je kunt niet tot je 67ste fysiek zwaar werk doen. Blijf je nu op je handen zitten, dan weet je niet waar je over tien jaar uitkomt. Samen met een collega benader ik medewerkers actief om erover na te denken. We organiseren workshops met de Kamer van Koophandel en een informatiemarkt met verschillende bedrijven, ook geven we les in het gebruik van LinkedIn. Tegelijkertijd is er een belangrijke rol weggelegd voor de bevelvoerder, die de leiding heeft over een aantal medewerkers. Hij moet een cultuur creëren waarin het normaal is om naast je werk te studeren.'

Ex-brandweermannen zijn geliefd in bepaalde sectoren. In de logistiek zijn grote tekorten die prima door onze medewerkers opgevangen kunnen worden. Het is een vereiste: wij betalen de opleiding, maar er moet arbeidsperspectief zijn in de branche waarin mensen willen beginnen. Sommige medewerkers ambiëren een staffunctie bij de brandweer, maar dat is maar voor zo'n twintig procent weggelegd. Anderen zien het als het ideale moment om iets te gaan doen waar ze altijd al van dromden en beginnen voor zichzelf. Meubelmaker, skileraar, duikinstructeur: we hebben al veel voorbij horen komen.

Van de gemeenten Amsterdam en Amstelveen krijgen we een budget voor opleiding, loopbaanondersteuning en vervangingskosten als medewerkers tijdens werktijd een opleiding volgen. Wij compenseren medewerkers gedurende de eerste jaren wanneer ze in hun nieuwe baan minder verdienen. We zijn met ons beleid een voorbeeld voor andere branches waarin veel fysiek werk wordt verricht. We worden gevraagd voor presentaties in de metaalsector, bij gevelreinigers en in de zorg- en welzijnssector. Het is natuurlijk niets nieuws: balletdansers worden al jaren actief begeleid in een loopbaan na hun danscarrière. Het is een probleem van alle tijden, maar steeds meer mensen worden zich er nu bewust van.'