

## Leven lang ontwikkelen én presteren: De leidinggevende heeft de sleutelrol

*De leidinggevende heeft een sleutelrol in de ontwikkeling van een medewerker. Voor de medewerker is het belangrijk om zich continue te blijven ontwikkelen vanwege ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Toch is de ontwikkeling van een medewerker niet vanzelfsprekend. Dit komt door de aard van het werk van een leidinggevende. Leidinggevend zijn namelijk verantwoordelijk voor het behalen van resultaten. Hoe kun je als organisatie een leven lang ontwikkelen stimuleren en gelijktijdig prestaties verbeteren?*

### Verschillende belangen

De arbeidsmarkt verandert waardoor een leven lang ontwikkelen steeds belangrijker wordt. **Mensen moeten langer blijven doorwerken** door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en **banen veranderen** steeds sneller door de technologische ontwikkelingen. Om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt is het belangrijk om niet vast komen te zitten in een baan, maar competenties te ontwikkelen die op verschillende plaatsen inzetbaar zijn.

Toch **focussen organisaties vooral op performance**. Leidinggevend worden gedreven/aangestuurd op harde KPI's. Voor minder meetbare initiatieven waar minder op gestuurd wordt, geldt het **piepsysteem**; je voert een initiatief niet uit totdat je erop geweest wordt. Door focus op harde KPI's verslapt menig initiatief met minder duidelijke resultaten.

### HR initiatieven en performance link

De link tussen een HR initiatief (zoals een leercultuurprogramma) en een verbetering van de werkprestatie is een **black-box**<sup>1</sup>. Het is niet duidelijk hoe een HR initiatief exact leidt tot een betere werkprestatie. Een verandering in performance kan ook komen door ontwikkelingen in de markt (concurrent is failliet) of resultaten van andere initiatieven (bijvoorbeeld marketing). Leidinggevend zijn drukker met wat direct de prestatie beïnvloed in plaats van een maatschappelijk thema als een leven lang ontwikkelen.

Wanneer we kijken naar performance, dan zien we verschillende **elementen die leiden tot gewenst gedrag wat weer leidt de gewenste prestatie**. Deze elementen zijn betrokkenheid (motivatie), bekwaamheid (vaardigheid) en de mate waarin de medewerker in staat is om gewenst gedrag te laten zien (gelegenheid)<sup>2</sup>. Maar hoe stuur je als organisatie op deze elementen?

<sup>1</sup> Boxall, P., Purcell, J. (2008), Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan: New York.

<sup>2</sup> AMO model van Appelbaum

### HRM in beweging

Human Resource Management is een stroming die zich bezig houdt hoe je als organisatie om zou moeten gaan met het menselijke kapitaal.

**HRM is door de jaren heen is veranderd**. Voordat HRM bestond deden een leidinggevend alles zelf. Mensen aannemen, inwerken, gesprekken voeren, etc. HRM is op ten duur **geëvolueerd** tot een staffunctie waarbij centraal taken zijn overgenomen van leidinggevend door specialisten. Zie hier het bestaansrecht van recruiters, casemanagers en coaches.

Steeds meer inzichten geven aan dat niet een centrale afdeling alleen HRM het beste kan uitvoeren, maar juist de leidinggevend zelf. De beweging van uitvoering door het lijnmanagement in plaats van een centrale staffunctie heet **devolutie** van HRM.

In veel organisaties is het nog wel zo dat een interne (HR) afdeling of een externe partij met initiatieven komt die het lijnmanagement moet uitvoeren. Wanneer het piepsysteem niet aangaat, voeren resultaatgerichte leidinggevend het initiatief niet uit waardoor het initiatief sterft in schoonheid.

### Stimuleren van een leven lang ontwikkelen

Hoe realiseer je een leven lang ontwikkelen in een organisatie waar (nog) geen leercultuur is, die ook nog leidt tot een resultaatverbetering?

Wat je niet moet doen is op een centrale afdeling op een ver hoofdkantoor met directieleden een plan samen smeden. Het enkel horen van het lijnmanagement is onvoldoende. Zij weten als geen ander hoe de betrokkenheid, bekwaamheid en gelegenheid te realiseren is. Sterker nog: zij moeten het plan uitvoeren.

Een leidinggevende die bezig is met leren maakt nog geen leven lang ontwikkelen. **Een leven lang ontwikkelen is namelijk niet de norm in Nederland**. De OESO concludeert dat er nog te weinig sprake is van een leercultuur en de bereidheid om te leren is bij volwassenen in Nederland lager is dan bij leeftijdsgenoten in andere OESO-landen<sup>3</sup>. Ministerie van Sociale Zaken gaat ter stimulering van het leven lang leren de SLIM-regeling introduceren in 2020 waarbij o.a. het MKB een subsidie kan ontvangen voor initiatieven in dit kader<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> OECD Skills Strategy, Diagnostic Report Netherlands, p. 24 en 25.

<sup>4</sup> Voor meer informatie:

<https://www.internetconsultatie.nl/slimregeling>

## Leven lang ontwikkelen én presteren: De leidinggevende heeft de sleutelrol

Leidinggevenden zullen in de begeleiding in ogenschouw moeten nemen dat niet iedereen bereid is om te leren. Wanneer je weet dat de bereidheid laag is, dan kun je als leidinggevende de medewerker stimuleren door te overtuigen of te coachen afhankelijk van de bekwaamheid in het leerproces<sup>5</sup>. Pas wanneer een medewerker betrokken en bekwaam is in het leerproces, dan kan het leerproces pas gedelegeerd worden naar de medewerker zelf.

**Veel gemaakte fout in de praktijk** is dat de opleidingsmogelijkheden worden aangeboden (bijvoorbeeld een e-catalogus of een training), zonder dat de medewerker bekwaam en betrokken is bij een eigen leerproces. Een leidinggevende kan helpen door actief het leerproces te begeleiden.

### Bewust van belang bij leercultuur

Leidinggevende hebben de sleutelrol voor het leven lang ontwikkelen van medewerkers. Het is van belang dat een leidinggevende **betrokken** en **bekwaam** is in de begeleiding van het leerproces van een medewerker. Daarbij is het van belang dat de leidinggevende en medewerker in de **gelegenheid** zijn om te leren. Alleen deze leercultuur is niet vanzelfsprekend.

De bewustwording van het belang van een leercultuur ontbreekt vaak bij leidinggevenden. Nu denkt de gemiddelde leidinggevende: "Heel leuk, dat leven lang ontwikkelen. Maar what's in it for me?" Een leidinggevende heeft de functie om het werk voor elkaar te krijgen en niet een maatschappelijk thema op te lossen.

Het is niet leren of presteren, maar het is **leren én presteren**. Sterker nog; leren zonder het toepassen in de praktijk heeft een lage kans van slagen. Jennings stelt dat 10% wordt geleerd door formeel leren, 20% door interactie met anderen en maar liefs 70% van hetgeen je leert komt door het simpelweg te doen in de praktijk.

**Leren en presenteren versterken elkaar in een positieve spiraal**. Leren leidt tot een betere prestatie waardoor er meer ruimte komt om weer te leren. Andersom is vaker zichtbaar in de praktijk. Bij slechte prestaties is veelal minder ruimte om te leren, waardoor prestaties op termijn ook minder zullen zijn.

Hoe komen organisatie uit de negatieve spiraal en kunnen ze ontwikkelen naar een leercultuur die bijdraagt aan de prestaties van de organisatie?

<sup>5</sup> Situationeel leidinggeven model van Hersey en Blanchard

### Ondersteuning nodig

Er zijn vier fases die organisaties door gaan tijdens het ontwikkelen naar een leercultuur.



Belangrijk is om in ogenschouw te nemen dat bij elke stap naar een volgende fase van een leercultuur **ondersteuning** nodig is.

Om HRM te centraliseren is veelal **externe expertise** nodig om HRM naar een hoger niveau te tillen. Veelal worden leerprogramma en opleidingshuizen ingekocht, zodat het opleiden op een hoger niveau wordt gebracht.

Om opleiden een hoger rendement te laten hebben is het verstandig om het opleiden goed te laten begeleiden door eigen leidinggevenden. Voor leidinggevenden is ondersteuning in de vorm van een **business partner** nodig. Het is de rol van de business partner om de betrokkenheid, bekwaamheid en gelegenheid van de leidinggevenden te begeleiden en te ontwikkelen. Dit kan een HR afdeling, eigen leidinggevende, maar ook een externe adviseur zijn.

Bij een leven lang ontwikkelen zal HR de leidinggevenden moeten **faciliteren in een aantal leermogelijkheden**. De leidinggevenden moeten in de gelegenheid zijn om de medewerker zelf initiatief te laten nemen om een prestatieverbetering te realiseren. Deze gelegenheid bestaat uit tijd, maar ook uit een passend aanbod van leerinterventies.

*Over de schrijver:*

*Wouter Luchtenburg heeft in 2010 zijn Master Strategic Human Resource Management afgerond en heeft daarna 10 jaar lang werkervaring opgedaan op het gebied van leren en ontwikkelen. Daarbij heeft hij praktijk inzichten gekregen over hoe leren en presteren te combineren.*

*Sinds 2020 is hij als zelfstandige aan de slag en helpt hij organisaties bij het realiseren van leven lang ontwikkelen in combinatie met prestatieverbeteringen.*