



Een leven lang ontwikkelen

Leiding voor ontwikkeling

Ria van Dinteren & Marinka Kuijpers

Werk verandert vaker en ingrijpender dan enkele decennia geleden doordat de ontwikkelingen op wetenschappelijke en maatschappelijk gebied sneller gaan. Om een bijdrage te kunnen leveren aan een dynamische samenleving zijn mensen genoodzaakt om zich aan te passen aan veranderingen en zich dus te blijven ontwikkelen. Uit een kwalitatief onderzoek over leven lang ontwikkelen (LLO) blijkt dat werknemers vaak een gevoel hebben dat veranderingen hen overkomen (Nijkamp, Ter Berg & Damhuis, 2019). De te verwachten veranderingen op de arbeidsmarkt zijn zo abstract dat het niet bijdraagt aan urgentiebesef voor LLO. Werkenden staan nauwelijks stil staan bij het belang van LLO (Grijpstra, Bolle & Driessen, 2019). Hoewel werkenden onderkennen dat LLO essentieel is om persoonlijke doelen te realiseren, zijn het alleen de mensen met een sterke intrinsieke motivatie om hun doelen te realiseren die daadwerkelijk ontwikkelingsgedrag laten zien. Persoonlijke belemmeringen die meespelen in LLO zijn onder andere dat mensen vasthouden aan zekerheden en geen visie hebben op de toekomst, volgens Grijpstra e.a. Daar moet verandering in komen vindt de overheid. De Sociaal Economische Raad (SER) heeft, op verzoek van de ministeries SZW en OCW, het voortouw genomen om een actie-agenda op te stellen met als doel een beweging op gang te brengen waarin een leven lang ontwikkelen een vanzelfsprekendheid is (Sociaal-Economische Raad, 2019).

We moeten als werkenden dus ontwikkelen, ondanks ons gebrek aan urgentiebesef en hang naar zekerheid. Over wat we en hoe we ons leven lang moeten ontwikkelen bestaat geen eenduidigheid blijkt wel uit het onderzoek dat is uitgevoerd onder werknemers en werkgevers in verschillende organisaties (Kuijpers & Draaisma, 2020). De een beziet LLO vooral vanuit een economische perspectief waarbij de doelen van de organisatie centraal staan en voor de ander staan vooral de persoonlijk ambities en zingeving van werkenden centraal. Echter, juist de verbinding tussen persoonlijke en organisatiedoelen, tussen de doelen die nu en voor de toekomst van belang zijn, kan helpen om leven lang ontwikkelen aan te jagen. Uit dit onderzoek blijkt dat het aanzetten tot ontwikkeling vaak niet gemakkelijk is, voor werknemers zelf niet maar ook niet voor de leidinggevende. Dus een relevante vraag is: wat heb je als werknemer nodig van een leidinggevende om tot ontwikkeling te komen?

Wat heb je als werknemer nodig van een leidinggevende om tot ontwikkeling te komen?

Wat hebben we nodig?

Veiligheid en vertrouwen

Het boek van Amy Edmondson *De onbevreesde organisatie* start met een quote uit 1756 van Edmund Burke en daarin zegt hij: "geen enkele passie berooft de geest zo effectief van zijn vermogens tot nadenken en handelen als angst" (2019 p.13).

Nu bijna 300 jaar later bezitten we de technieken om te zien hoe angst herkenbaar is in de hersenen en ook letterlijk het cognitieve deel van onze hersenen uitschakelt. We hebben er zelfs een naam voor: een amygdala hijack. Hierbij neemt de amygdala, ons emotionele centrum, de regie als we ons bedreigd voelen en overvallen worden door 'doodsangst'.

In haar boek beschrijft Edmondson een omgeving waarin psychologische veiligheid noodzakelijk is om te ontwikkelen en te presteren. Leidinggevenden spelen hierin een belangrijke rol. Leidinggevenden kunnen bijdragen aan psychologische veiligheid, maar ook vertrouwen in eigen kunnen blijkt een belangrijke factor om te kunnen ontwikkelen. Volgens de theorie van Bandura (1997), de self efficacy theory (SET), is dat het vertrouwen dat je hebt in je eigen bekwaamheid om een bepaalde handeling met succes te verrichten. Het belang van vertrouwen in eigen kunnen zien we eveneens in de Self Determination Theory (SDT), van Ryan & Deci (2000). Zij stellen dat gevoel van competentie om effectief te zijn in interacties met anderen en uitoefenen van persoonlijke kwaliteiten van belang zijn om vanuit intrinsieke motivatie zich te ontwikkelen.

De uitgangspunten van SET en SDT kunnen we onderbouwen met kennis die we hebben uit de *neurowetenschap* waarin we vanuit de werking van het brein weten dat zowel psychologische veiligheid als gevoel van competentie nodig zijn voor ons brein om te ontwikkelen. Als we ons brein heel simplistisch voorstellen (MacLean, 1990) dan bestaat het uit drie elkaar opvolgende delen. De oudste delen van ons brein zijn voortdurend actief in het hier-en-nu om mogelijke dreigingen op te sporen, terwijl het jongste deel van ons brein plannen kan maken voor de toekomst en hierop kan anticiperen. Hoe meer energie er zit in het overleven van dreigingen hoe minder tijd er overblijft om je te focussen op ontwikkelen. Er ontstaat apathie als er geen veiligheid en vertrouwen is. Daarnaast worden we gedreven door beloning. Als we iets goed kunnen, ons competent en vakbekwaam voelen, komen er in ons brein neurotransmitters vrij waardoor we ons gelukkig voelen. Door die 'beloning' worden we gemotiveerd om een handeling te herhalen, waardoor we vertrouwen opbouwen.

Vertrouwen in eigen kunnen is niet alleen afhankelijk van de medewerkers zelf. Ook de leidinggevende en de organisatie kunnen zorgen voor meer vertrou-

wen in eigen kunnen. Medewerkers die heel lang hetzelfde hebben gedaan en weinig hebben uitgeprobeerd lopen een grotere kans om vast te lopen (Kolkuis Tanke & Van Dinteren, 2012) als er nieuw gedrag verwacht wordt. Weinig vertrouwen in eigen kunnen bevordert onzekerheid. Onzekerheid leidt tot het vasthouden aan routines en het vermijden van nieuwe ontwikkelingen. Werknemers blijven dan het liefst doen wat ze al deden, in hun comfortzone zogezegd. Veiligheid en vertrouwen lijken dus wel noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor ontwikkeling. Ook uitdaging is nodig om daadwerkelijk andere dingen of dingen anders te gaan doen.

Uitdaging en verbinding

Om zich vanuit intrinsieke motivatie te ontwikkelen, is volgens de SDT, naast het vertrouwen in eigen kunnen, gevoel van autonomie (eigen gedrag en koers te kunnen bepalen) en zich verbonden voelen met anderen nodig. Vanuit breinkennis weten we dat we een omgeving nodig hebben waarin we kunnen oefenen met nieuw gedrag en onze nieuwe vaardigheden kunnen gebruiken. Als we leren en we kunnen dit niet toepassen in de praktijk dan vervliegt onze kennis en is er geen sprake van leren. De uitdaging is om herhaling en oefening te realiseren om kennis eigen te maken, te verwerken en vervolgens het gedrag te veranderen. Dit gaat beter in verbinding met anderen.

Als we het hebben over uitdagen tot ontwikkeling dan kunnen we niet om de theorie van de growth-mindset heen. Carol Dweck (2006) onderscheidt een fixed-mindset en een growth-mindset. Mensen met een fixed-mindset geloven dat hun mogelijkheden vastliggen. Terwijl mensen met een growth-mindset een focus hebben op leren, uitproberen, een fout maken en weer doorgaan. Het ontwikkelen van een growth-mindset gebeurt niet vanzelf. De leidinggevende kan het verschil maken door zijn medewerkers aan te moedigen om nieuwe dingen uit te proberen en te zorgen dat ze zich verbonden voelen met anderen in de organisatie. Echter, werknemers uitdagen zonder vertrouwen en veiligheid te bieden,

kan leiden tot angst bij de werkende over: doe ik het wel goed, doe ik ertoe, hoor ik er wel bij? Het reptielenbrein in de hersenen neemt het over van de prefrontale cortex die nodig is om te durven ontwikkelen. Ervaren dat het lukt en dat we een uitdaging aankunnen, stimuleert ons beloningssysteem waardoor we verder en meer willen. En dat is nu precies wat we nodig hebben om een leven lang te blijven ontwikkelen.

Als sprake is van veiligheid en vertrouwen tegelijkertijd met uitdaging en verbinding ontstaat ontwikkelcapaciteit

Leidinggevenden kunnen het ontwikkelen van werknemers bevorderen door hen aan te moedigen om initiatief te ontplooiën en zo te blijven leren. Positieve waardering voor het (uit)proberen van nieuw gedrag kan het vertrouwen in eigen kunnen bevorderen. Als sprake is van veiligheid en vertrouwen tegelijkertijd met uitdaging en verbinding anderzijds ontstaat ontwikkelcapaciteit.

Een model voor het bevorderen van ontwikkelcapaciteit

Tabel 1 brengt in kaart welke voorwaarden nodig zijn om tot ontwikkeling te komen en wat er ontstaat als er niet aan deze voorwaarden wordt voldaan. Dit model is gebaseerd op het gedachtegoed van Amy Edmondson die in het boek *De onbevreesde organisatie* beschrijft hoe belangrijk psychologische veiligheid is voor het ontwikkelen van leervermogen in een organisatie (Edmondson, 2019). Het model voor het bevorderen van ontwikkelcapaciteit is niet te beschouwen als een vaststaande situatie. Per situatie kan de mate van veiligheid en vertrouwen dan wel uitdaging en verbinding ver-

Tabel 1. Model voor het bevorderen van ontwikkelcapaciteit

	Veiligheid en vertrouwen -	Veiligheid en vertrouwen +
Uitdaging en verbinding -	Apathie	Comfort
Uitdaging en verbinding +	Angst	Ontwikkelcapaciteit

schillen. Bijvoorbeeld, als een werknemer op een bepaald moment in de comfortzone zit maar voor het behalen van de organisatiedoelen is het van belang dat nieuw gedragsrepertoire ontstaat, is uitdaging nodig. Of als een werknemer alsmat dezelfde vragen stelt over een bepaalde taak of in de weerstand gaat om zich te ontwikkelen, kan dit een uiting zijn van angst (onzekerheid), dan is meer veiligheid en vertrouwen gewenst.

De werkomgeving

Hoe er in een organisatie wordt aangekeken tegen de ontwikkeling van medewerkers is een voortdurende en soms veranderende wisselwerking tussen individueel leergedrag en de leercultuur van de organisatie (Hodkinson, Biesta & James, 2008). De leidinggevende heeft op het gebied van LLO een verantwoordelijkheid voor zowel het vormgeven van een leercultuur op organisatieniveau als voor het stimuleren van ontwikkeling op medewerkersniveau. Dat begint bij de dialoog tussen leidinggevende en medewerker over het verbinden van organisatiedoelen met persoonlijke doelen, en over de inzet en voorwaarden die nodig zijn om deze doelen te realiseren. In deze dialoog is veiligheid en vertrouwen, uitdaging en verbinding nodig.

Voor een veilige en uitdagende werkomgeving zijn

verder de volgende punten van belang:

- Waarderen van inzet en successen vieren van teamresultaten die voor de toekomst van belang zijn.
- Voorbeeldgedrag laten zien door leidinggeven. Een goed voorbeeld doet een appel op het spiegelneuronensysteem in het brein. Het maakt het gemakkelijker om het voorbeeldgedrag te ontwikkelen voor de medewerker.
- Loopbaangerichte ontwikkeling stimuleren door bewust een uitdaging te creëren, waarin medewerkers op onderzoek uitgaan, nieuwe vaardigheden oefenen, experimenteren en zich profileren op hun kwaliteiten.
- De leidinggevende kan de groei mindset van medewerkers bevorderen door medewerkers te stimuleren om kansen voor ontwikkeling te grijpen en ervoor te zorgen dat de medewerker een veilig klimaat ervaart waarin hij/zij fouten mag maken en vastgeroeste patronen wil doorbreken.
- Empathisch luisteren en aandacht voor de ambities en waarden van de medewerker zodat de medewerker zich gehoord voelt. Een leidinggevende die weet wat een medewerker kan en wil, zal medewerkers ook beter kunnen uitdagen om te ontwikkelen.

Waarom leren en ontwikkelen?

Leren en ontwikkelen is niet alleen belangrijk voor de werksituatie of voor de ambities van werkenden. Leren en ontwikkelen zorgt ervoor dat het brein op de lange duur gezonder blijft. Onderzoek (Sitskoorn, 2006; Scherder, 2017) beschrijft een aangetoond effect van leren op het vertragen van veroudering van het brein en het verminderen van het ontstaan van klachten. Scherder (2017) noemt dit opbouwen van cognitieve reserve. Een reservoir aan neuronen die we kunnen aanboren. Dus leren en ontwikkelen is vooral ook heel goed voor elke werkende. Echter, volgens Mieras (2007) zijn organisaties ingericht op het ontwikkelen van routines en niet gericht op onze benodigde chaos voor ontwikkeling. Dat stimuleert de hersenen niet alleen weinig, maar het kan neerslachtigheid en zelfs burn-out tot gevolg hebben, en kan je loopbaanontwikkeling remmen. Dus ook de omgeving is cruciaal om proactieve loopbaanontwikkeling mogelijk te maken.

Tot slot: de uitdaging

De uitdaging voor bevorderen van een leven lang ontwikkelen betreft de werkomgeving en de werknemer. In de werkomgeving is facilitering nodig op zowel de harde voorwaarden, zoals ruimte en budget, als op de zachte voorwaarden zoals leer-mogelijkheden en begeleiding bieden. Werkenden moeten leren om in hun loopbaan mee te sturen met veranderingen en bij te sturen op basis van hun eigen kwaliteiten en motieven. De leidinggevende speelt een centrale rol. Door zorg te dragen voor de balans tussen veiligheid en vertrouwen enerzijds, en uitdaging en verbinding anderzijds, kan de medewerker doen wat nodig is: een leven lang ontwikkelen.

Wat ga je zelf doen? Ben jij al zover dat je medewerkers uitdaagt? Of zit je zelf in een omgeving waarbij de ontwikkeling meer gestimuleerd zou kunnen worden? Vermijd dan apathie, angst en comfort, en ga voor ontwikkelcapaciteit. ■



Masterclass: Coachen met het Career Story Interview (CSI) voor ervaren (loopbaan) coaches

De loopbaan van de cliënt is het verhaal, de cliënt is hoofdpersoon én auteur... met een writers block. CSI lijkt magisch te werken maar rust op wetenschappelijk onderzoek; de methode is ontwikkeld door

Prof. Dr. Mark Savickas.

In de **3-daagse Masterclass** ga je CSI doorgronden en veel oefenen. Je leert hoe je – met de ingrediënten van storytelling – de rode draad zichtbaar maakt en nieuw perspectief creëert. We starten met 2,5 dag aaneensluitend en sluiten na 3 maanden af met een supervisiemiddag. In de tussentijd heb je in de praktijk geoefend en een casus ingestuurd. De Mc is NIP geaccrediteerd/Noloc PE punten.

Georganiseerd door:

Mieke Verbaarschot in samenwerking met Shared Ambition. Meer informatie:

www.sharedambition.com/csi



Shared Ambition
people management

Literatuur

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Dweck C. (2006). *Mindset*. New York: Random House.
- Edmondson A. (2019). *De onbevreesde organisatie*. Business Contact.
- Grijpstra, D., Bolle, H., & Driessen, T. (2019). *Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen*. Zoetermeer: Panteia.
- Hodkinson, P., Biesta, G., & James, D. (2008). Understanding Learning Culturally: Overcoming the Dualism Between Social and Individual Views of Learning. *Vocations and Learning* 1(1), 27-47.
- Kolkhuis Tanke, I., & Van Dinteren, R. (2012). *In de versnelling, blijvend leren managen in spanning in en rond organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). *Loopbaan-gericht Leven Lang Ontwikkelen: Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst* [Onderzoeksrapport]. Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.
- Maclean, P. (1990). *The Triune Brain in Evolution*. Springer Science+Business Media.
- Mieras, M. (2007). *Ben ik dat? Wat hersenen vertellen over onszelf*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Nijkamp, R., Ter Berg, J., & Damhuis, E. (2019). *Leven Lang Ontwikkelen: Resultaten kwalitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers*. Amsterdam: Kantar.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Scherder E. (2017). *Laat je brein niet zitten*. Amsterdam: Athanaeum, Polak & van Gennep.
- Sitskoom (2006). *Het maakbare brein*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Sociaal-Economische Raad (2019). *Leven Lang Ontwikkelen. Voortgangsrapportage SER-Actie-agenda*. Den Haag: SER.



Ria van Dinteren

Ria van Dinteren is organisatiekundige en onderwijskundige. Ze is thuis op inhoudelijke thema's zoals anders leren leren en innovatief leren. Sinds 2010 houdt zij zich bezig met de toepassingen van breinkennis in organisaties. Ze verzorgt keynotes in binnen- en buitenland als ATD speaker en maakt deel uit van de Program Advisory Board van de ATD (American Association for Talent Development). In 2017 ontving ze de Lifetime Achievement award van de NVO2.



Marinka Kuijpers

Prof. dr. Marinka Kuijpers is directeur van Loopbaangroep en bijzonder hoogleraar 'Leeromgeving en Leerloopbanen' aan de Open Universiteit. Zij houdt zich bezig met loopbaanontwikkeling van jongeren, leven lang ontwikkelen van werkenden en het vormgeven van loopbaan-gerichte leer- en werkomgevingen. Zij is gepromoveerd op een onderzoek naar loopbaancompetenties.