

L I M I T E D   E D I T I O N



# REBELLEREN MOET JE FACILITEREN

HOE ONAANGEPAST HANDELEN  
KAN LEIDEN TOT VERBETERDE  
RESULTATEN EN INNOVATIEF  
VERMOGEN

**INCLUSIEF  
AI-TOOL!**

'HERE'S TO THE CRAZY ONES. THE MISFITS.  
THE REBELS. THE TROUBLEMAKERS.  
THE ROUND PEGS IN THE SQUARE HOLES.  
THE ONES WHO SEE THINGS DIFFERENTLY.  
THEY'RE NOT FOND OF RULES. AND THEY  
HAVE NO RESPECT FOR THE STATUS QUO.  
YOU CAN QUOTE THEM, DISAGREE WITH  
THEM, GLORIFY OR VILIFY THEM. ABOUT  
THE ONLY THING YOU CAN'T DO IS IGNORE  
THEM. BECAUSE THEY CHANGE THINGS.  
THEY PUSH THE HUMAN RACE FORWARD.  
AND WHILE SOME MAY SEE THEM AS THE  
CRAZY ONES, WE SEE GENIUS. BECAUSE  
THE PEOPLE WHO ARE CRAZY ENOUGH TO  
THINK THEY CAN CHANGE THE WORLD,  
ARE THE ONES WHO DO.'

Rob Siltanen, reclame-expert, schreef dit manifest als  
start van Apple's campagne *Think different*. Winnaar van  
de meest effectieve campagne in de VS in 2000.

*Voor Sep & Tom*

Foto auteur: Stefan Kemper Fotografie  
Redactie: Brenda van Dijk – Duidelijk Verhaal  
Correctie: Marjoleine Schlösser-Geuze – Met Goede Zin  
Ontwerp en lay-out: Marieke Eelman  
Drukwerk: Publishers Services Oss  
Uitgever: Donald Suidman, Bernard Daniel Press / BigBusinessPublishers

ISBN: 9789493171756

NUR: 801, 807

Limited edition, eerste druk, september 2024

©2024 Bas Kodden, Bernard Daniel Press, [www.baskodden.nl](http://www.baskodden.nl)

#### **ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN**

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inhoud

Voorwoord	11
Waarom dit boek?	13
<b>DEEL I ANDERS DENKEN, BETER DOEN</b>	<b>19</b>
1 Gedoe creëert rebellen	20
2 We zijn allemaal als rebel geboren	26
<b>DEEL II DE ENE REBEL IS DE ANDERE NIET</b>	<b>33</b>
3 The Good, the Bad and the Ugly	34
4 The Bad (de destructieve rebel)	41
5 The Ugly (de zelfdestructieve rebel)	49
6 The Good (de goede rebel)	55
7 The Best (de probleemoplossende rebel: held)	63
<b>DEEL III HET KAN ANDERS. HET MOET BETER</b>	<b>71</b>
8 Innovatie	72
9 De juiste werkhouding	78
10 Kenmerk #1 Non-conformisme	86
11 Kenmerk #2 Originaliteit	93
12 Kenmerk #3 Zelfeffectiviteit	100
13 Kenmerk #4 Bevlogenheid	112
14 Kenmerk #5 Innovatief vermogen	122
15 Rebels leiderschap – twee casussen	135
Casus 1 De onderwijsvernieuwer	135
Casus 2 De commandant	137
<b>DEEL IV DURF (VERDER) TE REBELLEREN</b>	<b>141</b>
16 De job to be done	142
17 De advocaat van de duivel	153
18 Re-build your company	162
19 Rebels (toekomstgericht) leiderschap	168
<b>BIJLAGE 1 - REBEL(LEER)OEFENINGEN</b>	<b>175</b>
<b>BIJLAGE 2 - ZELFTESTS EN VRAGENLIJSTEN</b>	<b>186</b>
Zelftest ‘Welk type rebel ben jij?’	187
Zelftest ‘Word een held’	188
Vragenlijst non-conformiteit	194
Vragenlijst originaliteit	197
Vragenlijst zelfeffectiviteit	203
Vragenlijst bevlogenheid	206
Noten	210
Inspiratiebronnen	217
Dankwoord	226
Over de auteur	228

# Voorwoord

Al jarenlang ken ik Bas Kodden en ik durf te zeggen dat dit boek een bekroning is op zijn veelzijdige carrière.

Als ondernemer en wetenschapper heeft Bas een onverzadigbare honger naar de bronnen van onze werkenergie en inspiratie, en hoe deze te maximaliseren voor sublieme prestaties.

Hij heeft zich verdiept in de essentie van flow, samengewerkt met topsporters om hun succesgeheimen te ontsluiten en in diverse boeken de sleutels tot topprestaties belicht. Hij onthult daarin twee cruciale inzichten:

1. Hoewel we weten hoe creativiteit ons naar hogere prestaties kan sturen en burn-outs kan vermijden, passen we deze kennis zelden toe.
2. Ondanks onze lofzang op out of the box denken, falen we vaak in het erkennen en waarderen van de rebelse geesten die ons daarbij kunnen assisteren, kiezend voor discipline en spreadsheets boven innovatie.

Bas Kodden pakt deze uitdagingen met passie aan, verheldert de problematiek en biedt praktische handvatten om de innerlijke en externe rebel te omarmen. Dit boek staat bol van inspiratie, overtuiging en praktische hulp. Het is meer dan nuttig; het is noodzakelijk leesvoer voor iedereen die streeft naar vernieuwing en uitmuntendheid.

Veel leesplezier en succes toegewenst, en bovenal, fantastische resultaten!

Jeff Gaspersz

Emeritus hoogleraar Innovatie  
Nyenrode Business Universiteit

# Deel I

## **ANDERS DENKEN, BETER DOEN**

# Hoofdstuk 1

## **GEDOE CREËERT REBELLEN**

Steeds vaker zie ik Gordon Ramsays *Oorlog in de keuken* als metafoor voor organisaties in Nederland. In het bekende televisieprogramma worden we meegenomen naar een restaurant van vergane glorie, vaak met een rijke historie, waarvan het management na jaren van verkeerd beleid ineens beseft, omdat al het geld op is, dat het anders moet. Vaak realiseren de managers zich op dat moment nog steeds niet dat het misgaat door hun eigen leiderschap of het gebrek eraan. En dan komt Gordon Ramsay, 's werelds meest bekende interim-manager. In eerste instantie vaak onherkenbaar, observerend, onderzoekend. Vervolgens neemt hij de kijker mee in een ontluisterend beeld van de organisatie. We zien medewerkers die zwaar ontevreden zijn, in sommige gevallen zelfs zo erg dat ze ondermijnd gedrag vertonen en letterlijk alles uit hun handen laten vallen. De kwaliteit van de dienstverlening holt zienderogen achteruit, in sommige gevallen worden wensen en klachten van klanten simpelweg genegeerd of weggelachen. Klanten delen hun feedback niet eens meer en blijven gewoon weg. En de managers laten steeds minder leiderschap zien en besturen vanuit achterkamertjes, terwijl ze ondertussen mensen van buiten om zich heen verzamelen om hun positie veilig te stellen. Ze hebben geen idee hoe ze in deze situatie zijn terechtgekomen en vingerwijzen naar hun personeel. *Oorlog in de keuken!* Herkenbaar?

In bijna elke grote organisatie ontstaat gaandeweg een schadelijke vorm van groepsdenken. Dat is een psychosociaal fenomeen waarbij een groep – van op zich zeer bekwame mensen – zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen, dat de kwaliteit van de groepsbesluiten afneemt. Het ontstaat als groepsleden primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid bij een beslissingsproces in plaats van kritisch de feiten te overwegen. Groepsdenken betekent dat mensen steeds meer hetzelfde denken en handelen. Afwijkende meningen worden steeds zeldzamer en criticasters krijgen het steeds moeilijker. De consensus breidt zich uit, tegenspraak wordt zeldzamer en sterft langzaam uit. Iedereen die zich durft te onderscheiden met een andere mening, wordt al snel gezien als een spelbreker.

Dit proces van groepsdenken vindt geleidelijk plaats. Er ontstaat een sterke verbinding met de organisatie. Deze verbinding krijgt een groeiend neveneffect. Hoe dominanter het gevoel ergens bij te horen, ook wel *esprit de corps* genoemd – het gevoel van saamhorigheid en loyaliteit – hoe sterker de mening van het individu zich aanpast aan de meerderheid van de groep. Het denken wordt smaller. Andersdenkenden worden berispt en weer in de rij gezet. Alternatieve beslissingen blijven verborgen en de teloorgang van de organisatie wordt weggekeken. Denk aan de toeslagenaffaire, de afhandeling van de aardbevingsschade in Groningen of bijvoorbeeld de grote examenfraude bij accountantskantoren.

Jaarlijks ervaart bijna een op de zes werknemers in Nederland burn-outklachten en vinden bijna twee miljoen Nederlanders dat zij werken in een toxische werkomgeving.

Terwijl juist de werkbeleving voor velen zo bepalend is voor het ervaren van geluk en een gevoel van vrijheid. Ons onderwijsstelsel, onze kennisorganisaties, ze gaan de verkeerde kant op. Overver-



moeide, overgereguleerde professionals worden als eenheidsworst behandeld in een systeem waarbij ze ervaren dat alles afglijdt: werkplezier, klanttevredenheid, welzijn, resultaten. Hoe zijn we toch op dit pad terechtgekomen? En nog belangrijker: hoe komen we ervanaf?

In *Oorlog in de keuken* zie je nauwelijks slecht bedoelende individuen, de meeste zijn simpelweg vastgelopen in een situatie die totaal ongezond is en *out of control* blijkt. Quiet quitting noemen we dat. Ze zijn aanwezig, maar eigenlijk al vertrokken. Omdat er te veel kapot is gegaan, kapot is gemaakt. Ze zijn het vertrouwen in een goede afloop kwijtgeraakt. Dit schip is zinkende. Wat doe ik hier nog? Het psychologisch contract, zoals we dat noemen in de wetenschap – de niet-opgeschreven en onuitgesproken verwachtingen die medewerkers van de organisatie hebben, en vice versa – is allang verbroken.

In Nederland lijken we af en toe volledig doorgeschoten in pogingen onze samenleving van alle onzekerheid te verlossen. Een *lack of control* lijkt simpelweg niet toelaatbaar, waardoor later de paradox tot stand komt: een situatie die volledig *out of control* is. Project- en adviesgroepen zijn ingevoerd en allerlei systemen en controlemechanismen ingesteld om een papieren werkelijkheid te creëren die allang is achterhaald en iedereen gevangenhoudt. Een werkelijkheid waarin achteraf niemand meer valt aan te spreken op het behaalde resultaat, omdat iedereen binnen zijn toegewezen taken het 'juiste' heeft gedaan. Met als gevolg: geen hogesnelheidslijn, en geen compensatie voor slachtoffers van de toeslagenaffaire of de aardbevingen in Groningen.

Als zich een incident voordoet in organisaties is de pavlovreactie vaak: meer regels. 'Dit mag nooit meer gebeuren.' Vaak schieten

leidinggevend in dit kader met een kanon op een mug. Bovendien vergroten zij door het invoeren van nog meer regels de kans op nog meer ellende, waardoor ze het omgekeerde krijgen van wat ze beogen. Meestal vanuit volstrekt goede bedoelingen.

De disfunctionele organisaties die daaruit ontstaan, krijgen te maken met gedemotiveerde medewerkers, traagheid, hoog ziekteverzuim, pestgedrag door leidinggevend en het gevoel – bij zowel leidinggevend als professionals – vast te zitten in een opgedrongen keurslijf dat hen afmat en afstompt. De bureaucratie in de zorg kostte de Nederlandse samenleving in 2017 een kleine 12 miljard euro. Sindsdien is de ervaren regeldruk alleen maar toegenomen. Hetzelfde geldt voor het primaire onderwijs in Nederland. Systemen gaan boven mensen. In tijden van turbulentie lijkt Nederland op zijn smalst en lijkt ons land volledig vast te lopen in een vicieuze cirkel van turbulentie, angst en verlammende controlemechanismen.

Tot de ware non-conformisten het zat worden. Denk aan Pieter Omtzigt die met zijn non-conformistische houding en inzet een situatie van ongekend onrecht aan het licht stelde. En niet stopte. Het kabinet werd gedwongen om per gedupeerde met 30.000 euro over de brug te komen. Ineens kon het wel, ook al is het probleem nog steeds niet helemaal opgelost. *Oorlog in de keuken* op landelijk niveau.

*'It is not rebels that make trouble, but trouble that makes rebels'*, aldus de Amerikaanse democraat Ruth Messinger. Als het gedoe groot genoeg is, komen de non-conformisten in actie en staan de rebellen op.

Een rebel is voor mij een individu dat zich niet conformeert aan de bestaande situatie. De impasse wordt altijd doorbroken door individuen en leidinggevendenden die als eerste de stap wagen naar de toekomst. Innovatief leiderschap houdt in dat je moed toont en non-conformistisch durft te handelen wanneer je ziet dat te veel controle leidt tot ongekende schade.

Elke innovatie begint bij een verandering. En elke verandering begint bij een wijziging in het bestaande, een doorbreking van het conformisme. Anders zou immers alles bij het oude blijven en ontstaat er niets nieuws. We hebben dus non-conformisten nodig om te kunnen veranderen en innoveren.

In plaats van vast te houden aan wat eens leek te werken, of erger: aan wat ook in het verleden niet werkte, moeten we het innovatievermogen in onze organisaties benutten. Welke organisaties zijn het best ingericht om echt innovatief te zijn? En welke individuen zijn daar het best toe uitgerust? Wat of wie houdt hun persoonlijke groei en welzijn tegen?

Naar aanleiding van diverse studies die ik het afgelopen decennium uitvoerde en bestudeerde lijken non-conformisten – de rebellen – niet alleen een hoger probleemoplossend vermogen te kennen dan professionals die zich conformeren aan het oude, zij lijken ook meer bevlogen en meer zelfeffectief te zijn en minder vaak uit te vallen door ziekte. Rebelle lijkt dus te lonen.

Durf te rebelleren, is daarom mijn oproep. Ik doel hiermee op het inzetten van positief rebels gedrag, waardoor individuele leidinggevendenden en medewerkers het tij kunnen doen keren. Zie het als een kans. Het systeem zit vast. Jij niet. Jij hebt een keuze.

## REBEL(LEER)OEFENING 1

# Denk anders!

We hebben allemaal last van bias door ingesleten olifantenpaadjes (*past programming*). Doe de volgende oefening maar eens.

Benoem hardop de maanden van het jaar. Waarschijnlijk lukt jou dit moeiteloos binnen een seconde of vijf. Doe deze oefening nu opnieuw, maar zet de maanden in alfabetische volgorde. Hoeveel tijd heb je nu nodig?

Moeilijk, niet? Sommige mensen haken na dertig seconden volledig af. Om het juiste antwoord te geven zul je je conformistische gedachtenpatronen moeten loslaten en je probleemoplossende vaardigheden alle ruimte moeten geven. Door dat te doen wordt de informatie meer dynamisch, kun je je denken verbreden en nieuwe gedachtenpaden ontwikkelen.

(Bron: *The Creative Thinking Handbook*, Chris Griffiths, 2022.)

# Hoofdstuk 18

## RE-BUILD YOUR COMPANY

Elke onderneming of sector kan innoveren, transformeren en nieuwe dingen bedenken – van producten en betere manieren van werken tot volledig nieuwe businessmodellen. Zolang de medewerkers daartoe maar de ruimte krijgen. Of zolang leiders de mogelijkheden maar zien en anderen aanzetten om hun ideeën te delen en ook anderen te enthousiasmeren.

In 2021 kwam ik op het spoor van de eerste vliegschool ter wereld met volledig elektrische vliegtuigen: E-Flight Academy in Teuge. In een piepklein berichtje in de krant werd hun komst aangekondigd en vertelden start-upondernemers Evert-Jan Feld en Matthijs Collard over hun plannen de luchtvaart te verduurzamen met slechts twee Pipistrel Velis Electro vliegtuigjes; de eerste en nog steeds enige gecertificeerde elektrische vliegtuigen. Enthousiast over hun verhaal begon ik aan een nieuw avontuur: piloot worden. Onder de bezielende leiding van een groep bevlogen vlieginstructeurs verwezenlijkte ik in de zomer van 2023 mijn droom. Maar het begon allemaal met de droom van twee ondernemers, die de transitie in de luchtvaart veel te lang vonden duren.

Bijna drie jaar na de start van E-Flight Academy is er nog steeds weinig beweging in de luchtvaartsector. Veel blijft bij het oude. Vervuilende luchtvaart en spotgoedkope vliegtickets zijn nog steeds de norm. Het leiderschap van Evert-Jan en Matthijs verdient alle

lof. Maar ook navolging. Wie pakt deze handschoen op? De politiek niet, zo lijkt het.

Over de politiek gesproken. In *de Volkskrant* van 3 november 2023 stond een op het eerste oog inspirerend bericht over een ‘ontdekking’: olifantsgras. Olifantsgras komt oorspronkelijk uit Azië, maar is inmiddels op meerdere plekken in Europa te vinden. Wetenschappers als Luisa Trindade van Wageningen Universiteit zijn zeer enthousiast over de mogelijkheden ervan. Een hectare miscanthus, zoals olifantsgras officieel heet, neemt meer koolstofdioxide op uit de lucht dan een hectare bos! In tegenstelling tot bomen, groeit miscanthus elk jaar terug. Daarnaast is het uiterst geschikt als biobrandstof, bijvoorbeeld voor vliegtuigen. Zou ik binnenkort op olifantsgras kunnen vliegen in plaats van op elektriciteit? Het zou de range van duurzaam vliegen zeer vergroten en de doelstellingen van Evert-Jan en Matthijs zeer kunnen versnellen! Het gras kan ook het zand en grind in beton vervangen. In het Groningse Leek is al een stuk weg aangelegd met het CO<sub>2</sub>-absorberende beton.

Dat velden nog niet volstaan met deze wonderplant komt omdat het als biomassa financieel nog te weinig oplevert, zo eindigt het artikel in *de Volkskrant*. Nederland subsidieert jaarlijks tussen 39,9 en 46,4 miljard euro aan fossiele brandstoffen, zo blijkt uit Prinsjesdagstukken van 2023. We kunnen wel wat rebels leiderschap gebruiken. Wat meer Evert-Jans en Matthijsen in de luchtvaart, het bedrijfsleven en graag ook in de politiek. Er kan al zoveel, maar er blijft zoveel bij het oude. *Who finds the new cheese?* Er is een job to be done!

‘*What got you here, won’t get you there*’, aldus mijn mentor Marshall

Goldsmith. Leiders moeten hun bedrijven steeds weer verbeteren om relevant te blijven en te gedijen in een voortdurend veranderende zakelijke omgeving. Bedrijfstransformatie is essentieel om relevantie te behouden, groeikansen te benutten en te voldoen aan de veranderende behoeften van klanten en de samenleving als geheel. Leiders die niet bereid zijn hun bedrijf te transformeren, lopen het risico te worden ingehaald door de concurrentie en andere marktkrachten.

Is innovatie een kwestie van toeval? 'Niet als je begrijpt waarom klanten de keuzes maken die ze maken', aldus Clayton Christensen in een van zijn laatste publicaties in *Harvard Business Review*. En als leidinggevend het probleemoplossend vermogen van goed bedoelende werknemers weten in te zetten, zou ik zeggen. Zolang we ons kunnen herinneren is innovatie een topprioriteit (en een grote frustratie) voor leiders. Uit een McKinsey-enquête blijkt dat 84 procent van de leidinggevend wereldwijd aangeeft dat innovatie uiterst belangrijk is voor hun groeistrategieën, maar dat maar liefst 94 procent ontevreden is over het innovatievermogen van hun organisatie. Juist zij hebben de sleutel hiervoor in handen. Durf te rebelleren!

Nog nooit hebben bedrijven meer over hun klanten geweten. Dankzij de big-data-revolutie kunnen bedrijven nu met een ongeken- de snelheid een enorme variëteit en volume aan klantinformatie verzamelen en er geavanceerde analyses mee uitvoeren. Veel bedrijven hebben gestructureerde, gedisciplineerde innovatieprocessen opgezet en hooggekwalificeerd talent aangesteld om deze processen uit te voeren. De meeste bedrijven berekenen de risico's van innovaties zorgvuldig en beperken deze. Van buitenaf lijkt het alsof bedrijven een nauwkeurig, wetenschappelijk proces onder

de knie hebben, maar voor de meesten van hen is innovatie nog steeds een toevallig schot in de roos.

Het fundamentele probleem, aldus Christensen, is dat het merendeel van de klantdata die bedrijven creëren zo is gestructureerd dat ze correlaties laten zien: deze klant lijkt op die, of: 68 procent van de klanten zegt dat ze de voorkeur geven aan versie A boven versie B. Hoewel het spannend is om patronen te ontdekken in de cijfers betekent dit niet dat het ene daadwerkelijk het andere veroorzaakt. Ondanks dat correlatie (een statistisch verband tussen variabelen) niet per se een causaliteit is (een verband van oorzaak en gevolg), vermoeden onderzoekers dat de meeste managers zich op hun gemak voelen bij het baseren van beslissingen op correlaties.

Na tientallen jaren grote bedrijven te hebben zien falen, is Christensen tot de conclusie gekomen dat de focus op onderlinge relaties – en op het steeds meer weten over klanten – bedrijven de verkeerde kant op stuurt. Waar ze zich echt op moeten concentreren, is de vooruitgang die een klant onder een bepaalde omstandigheid probeert te boeken: wat de klant hoopt te bereiken. Dit is wat hij de ‘job to be done’ is gaan noemen.

Je hebt rebellen nodig om die koerswijziging te bewerkstelligen. Mensen die over persoonskenmerken beschikken om niet in de valkuil of het drijfzand van schijnzekerheid van data te stappen.

Uit mijn onderzoeken naar de belangrijkste persoonskenmerken blijkt met name ‘probleemoplossend vermogen’ (als element van zelfeffectiviteit) dé aanjager voor duurzame prestaties, zie tabel 18.1. Anders denken en vooral anders doen in het belang van de organisatie en haar cliënten.



1. Probleemoplossend vermogen
2. Vasthoudendheid
3. Zelfvertrouwen in moeilijke omstandigheden
4. Zich durven uitspreken
5. Onafhankelijk denken
6. Creatief denken

**TABEL 18.1 DE BELANGRIJKSTE PERSOONSKENMERKEN VOOR DUURZAME PRESTATIES.**

Clayton Christensen kan worden beschouwd als een rebel in de wereld van bedrijfsstrategie en innovatie, doordat hij met zijn onconventionele benaderingen en ideeën de status quo uitdaagde en de manier waarop bedrijven over concurrentie, groei en innovatie dachten, veranderde.

Het werk van Christensen heeft een blijvende impact gehad op de bedrijfswereld en heeft bedrijven aangemoedigd om innovatie serieus te nemen. Ik roep iedereen die het goede voorheeft met zijn organisatie en zijn medewerkers op om hetzelfde te doen: er is een job to be done!

Laat de beste rebellen opstaan, de professionals die zelfeffectief zijn én hun oplossingsvermogen aanwenden voor verbeterde resultaten voor zichzelf en de organisatie. Word een HELD: een Hoog Energieke Leidingnemende Doener. Daarmee is mijn reis tot een einde gekomen.

## REBEL(LEER)OEFENING 18

# What got you here, won't get you there

Beschrijf de meest impactvolle beslissing die jij moet nemen om (weer) succesvol te kunnen zijn. Wat is jouw persoonlijke job to be done? Wat maakt jou uniek? Hoe zou jij jouw unieke vaardigheden en competenties anders en vooral nog zelfeffectiever kunnen inzetten?

---

# Hoofdstuk 19

## **REBELS (TOEKOMSTGERICHT) LEIDERSCHAP**

Het aantal vacatures is zelden zo hoog geweest, het aantal burn-outgevallen overigens ook. De energietransitie, de digitalisering, de geopolitieke ontwikkelingen en de groeiende tekorten aan talent hebben een enorme invloed op het leer- en ontwikkelvermogen van organisaties.

Toekomstbestendige organisaties hebben volgens adviesbureaus als McKinsey & Company drie kenmerken: ze weten wie ze zijn en waar ze voor staan, ze hebben een sterke focus op snelheid en eenvoud, en ze hebben een sterke innovatiedrang. Wendbaarheid is daarbij het centrale thema. Wil een organisatie wendbaar zijn en zich snel kunnen aanpassen aan een veranderde omgeving, dan moet zij snel kunnen leren. Daarvoor is het nodig dat mensen binnen de organisatie experimenteren en dat continu leren wordt gestimuleerd.

Volgens recente onderzoeken, waaronder die van mijn eigen collega's op Nyenrode, blijkt slechts 48 procent van de onderzochte organisaties in Nederland het ontwikkelen van een leercultuur als een topprioriteit te zien. Verder blijkt dat 53 procent van de hr-managers ontevreden is over de aandacht voor Learning & Development (L&D) in hun organisatie. Daarom is het belangrijk om duidelijk te maken dat de strategische rol van L&D vijf gebieden omvat: