

Inhoudsopgave Handboek Leren en Ontwikkelen in Organisaties

0. Inleiding
Deel 1: De context van leren en ontwikkelen
<p>1. Leren of stagneren in de 21e eeuw</p> <p>1.0 Disruptie op komst</p> <p>1.1 De vierde industriële revolutie</p> <p>1.1.1 Nieuw technologieën</p> <p>1.1.2 De levensduur van organisaties</p> <p>1.2 De toekomst van banen</p> <p>1.3. Nieuwe competenties</p> <p>1.4. Nieuwe banen</p> <p>1.5. Levenlang leren</p> <p>1.5.1 Leren & ontwikkelen</p> <p>1.5.2 De perfecte storm voor leren & ontwikkelen</p> <p>1.6. Organisaties: versterk de strategische rol van leren & ontwikkelen</p> <p>1.6.1. Een L&D-functie voor de 21e eeuw</p> <p>1.6.2. Een 'leren voor iedereen' cultuur</p> <p>1.7. Werknemers: Ga leven lang leren</p> <p>1.7.1 Focus op groei</p> <p>1.7.2 Ga voor serieel meesterschap</p> <p>1.7.3 Stretch jezelf</p> <p>1.7.4 Bouw je eigen merk en netwerk</p> <p>1.7.5 Wordt eigenaar van je eigen ontwikkelingsreis</p> <p>1.7.6 Doe wat je graag doet</p> <p>1.7.7 Conditie: <i>blijf vitaal</i></p> <p>1.8 Epiloog: leren of stagneren</p>
<p>2. Model Leren en Ontwikkelen in Organisaties</p> <p>2.1. Organisatie perspectief: strategisch ontwikkelen en leren</p> <p>2.2. Medewerker perspectief: regisseur van de eigen ontwikkeling</p> <p>2.3. Systeembenadering van het HRD-proces</p> <p>2.4. Rollen en expertises in het HRD-werkveld</p>
<p>3. Organisaties en organisatieverandering</p> <p>3.1 Organisaties</p> <p>3.1.1 Mensen in organisaties</p> <p>3.1.2 Effectiviteit en succesvolle organisaties</p> <p>3.2 Vormen van organisatie</p> <p>3.2.1 Traditionele organisatievormen</p> <p>3.2.2 Moderne organisatievormen</p> <p>3.2.3 Start ups</p> <p>3.3 Management en besturing van organisaties</p>

- 3.3.1 Managementniveaus
- 3.3.2 Management en soorten beslissingen
- 3.3.3 Managementrollen
- 3.3.4 Management en leiderschap
- 3.3.5 Besturingsmodellen

- 3.4 Processen
 - 3.4.1 Transformatie binnen bedrijfsprocessen
 - 3.4.2 Soorten bedrijfsprocessen
 - 3.4.3 Bedrijfsprocessen en toegevoegde waarde
 - 3.4.4 Lean Management

- 3.5 Strategievorming
 - 3.5.1 Partijen en omgevingsinvloeden
 - 3.5.2 Strategisch plannen
 - 3.5.3 Strategische planning in perspectief
 - 3.5.4 Strategievorming in tijden van disruptie en innovatie
 - 3.5.5 Het 'lean' strategieproces voor start-ups
 - 3.5.6 Implementatie van de strategie

- 3.6 Verander management: revolutie versus evolutie
 - 3.6.1 VUCA
 - 3.6.2 Negen wereldwijde trends

- 3.7 Verandermanagement: theorie en praktijk
 - 3.7.1 Lewin
 - 3.7.2 Kotter
 - 3.7.3 Kleurenbenadering van De Caluwé
 - 3.7.4 Het McKinsey Invloed Model voor gedragsverandering in organisaties
 - 3.7.5 Een 'Agile' benadering bij veranderingsmanagement
 - 3.7.6 Organisatieverandering versus organisatieontwikkeling

- 3.8 De rol van de HRD'er bij organisatieverandering
 - 3.8.1 Stakeholder mapping
 - 3.8.2 Verandermanagement door een 'Change Champions' netwerk
 - 3.8.3 De rolverandering van HR professional naar Interne Consultant
 - 3.8.4 Ethische dilemma's van HRD'er in veranderprocessen

4. Strategisch en duurzaam HRM & HRD

- 4.1 Leren en opleiding binnen een ruimere HR-context
 - 4.1.1 Basisideeën
 - 4.1.2 Soft versus hard HRM
 - 4.1.3 HRM & performance
 - 4.1.4 HRM & implementatie

- 4.2 Van strategisch naar duurzaam HRM
 - 4.2.1 Historische schets
 - 4.2.2 Het verschil tussen duurzaam HRM en louter strategisch HRM
 - 4.2.3 Respect: voorbij het gap-denken
 - 4.2.4 Omgevingsgerichtheid: voorbij het mattheüseffect
 - 4.2.5 Continuïteit: voorbij de gouden kooi

- 4.3 HR-rollen en verantwoordelijkheden
 - 4.3.1 HR-verantwoordelijkheden op verschillende niveaus
 - 4.3.2 HR-rollen van Ulrich

- 4.3.3 HR Shared Services en HR Business partners
- 4.3.4 E-HRM en HR Self Services
- 4.3.5 HR Outsourcing en HR Centers of Expertise

- 4.4 Strategisch en duurzaam HRD
 - 4.4.1 HRD definities en verschijningsvormen
 - 4.4.2 Historische ontwikkeling van HRD
 - 4.4.3 Strategisch HRD versus duurzaam HRD
 - 4.4.4 Opstellen en implementeren van HRD-beleid
 - 4.4.5 Inhoud en vorm van HRD plannen en beleid

5. Loopbaanmanagement: prestaties, competenties en talent

- 5.1 Van Performancemanagement via competentie management naar talentmanagement
- 5.2 Relatie tussen doelen en prestaties
- 5.3 Performancemanagement
- 5.4 Competentiemanagement
- 5.5 Talentmanagement
- 5.6 Loopbaangericht Talentmanagement
- 5.7 Loopbaanmanagement
 - 5.7.1 Hedendaags Loopbaanmanagement; een inkijkje
 - 5.7.2 Vormen van loopbaanmanagement
 - 5.7.3 Recente ontwikkeling: netwerk-centrische organisatie van arbeid en loopbanen
 - 5.7.4 Management van Human Capital voor morgen
- 5.8. Consequenties voor de HRM- en HRD-manager

6. Lerend vermogen en de lerende organisatie

- 6.1 Organisational Learning en single en double loop learning
- 6.2 Lerend vermogen van organisaties, teams en medewerkers
 - 6.2.1 Definities en uitingvormen van lerend vermogen
 - 6.2.2 Managementacties om lerend vermogen te beïnvloeden
- 6.3 De lerende organisatie
- 6.4 Ontwikkelen van een lerende organisatie
- 6.5 De lerende organisatie in de 21e (digitale) eeuw
- 6.6 Organisatiecultuur en cultuurverandering
 - 6.6.1 Organisatiecultuur en wetenschap
 - 6.6.2 Organisatiecultuur en management
 - 6.6.3 Cultuurmodellen
 - 6.6.4 Veranderen van organisatiecultuur
- 6.7 Leercultuur binnen organisaties
- 6.8 Naar een Nationale Leercultuur

- 6.9 Veranderen van leercultuur en de rol van de L&D-professional

Deel 2: Vormgeven van leerinterventies

7. Leren van werknemers

- 7.1 Het leren van volwassenen
 - 7.1.1 Aansluiting bij bestaande referentiekaders
 - 7.1.2 Directe toepasbaarheid in het werk
 - 7.1.3 Bijdrage aan eigen gevoel van competentie
 - 7.1.4 Zelfsturing van het leerproces
 - 7.1.5 Leren in een sociale (werk)context
- 7.2 Het lerende brein
 - 7.2.1 Toepassing van inzichten uit de cognitieve neurowetenschap
 - 7.2.2 De hersencapaciteit
 - 7.2.3 Het leerproces
- 7.3 Stimulansen voor leren van werknemers
 - 7.3.1 Sterke punten ontwikkelen
 - 7.3.2 Betekenisvol werk
 - 7.3.3 Uitdagende taken en doelen
 - 7.3.4 Feedback om van te leren
- 7.4 Hindernissen voor leren van werknemers
 - 7.4.1 Verleiding tot routine
 - 7.4.2 Professionele identiteit in het gedrang
- 7.5 Het leren van verschillende doelgroepen
 - 7.5.1 Professionals
 - 7.5.2 Oudere medewerkers
 - 7.5.3 Laagopgeleide werknemers
 - 7.5.4 Management en leiderschap development

8. Behoeften analyse & assessment

- 8.1. Definitie van het performance probleem
 - 8.1.1 Oorzaakanalyse
 - 8.1.2 Organisatieanalyse
 - 8.1.3 Functieanalyse, taakanalyse, analyse van gewenst gedrag.
 - 8.1.4 Doelgroepanalyse
- 8.2 Performance gerelateerde competenties
 - 8.2.1 Competenties
 - 8.2.2 Definiëren van competentieprofielen
- 8.3 Het gebruik van assessment in organisaties
 - 8.3.1 Ontwikkelingen in de assessmentpraktijk
 - 8.3.2 Assessment Centers en Development Centers
 - 8.3.3 360-graden feedbackinstrument
 - 8.3.4 Opstellen van persoonlijk ontwikkel plan

9. Instructional Design: leerinterventies ontwerpen en ontwikkelen

- 9.1. Leertheorieën en ontwerpbenadering
 - 9.1.1 Leertheorieën
 - 9.1.2 Ontwerpbenaderingen
- 9.2 Kenmerken van een goed ontwerp
- 9.3. Ontwerpprocessen en Instructional Design Modellen
 - 9.3.1 Het ADDIE/ADDDER ontwerpproces
 - 9.3.2 Dick & Carey Design Model
 - 9.3.3 Romiszowski's Instructional Design Model
 - 9.3.4 Het Achtveldenmodel van Kessels
- 9.4. Ontwerpen met authoring tools
- 9.5. Rapid instructional design

10. Krachtig leren met werkvormen

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

11. Digitaal leren en leertechnologie

- 11.1 De context voor digitaal leren
 - 11.1.1 Begrippenkader
 - 11.1.2 Geschiedenis van het digitale leren
- 11.2 Aanleidingen, beïnvloedende factoren en effectiviteit
 - 11.2.1 Aanleidingen digitaal leren
 - 11.2.2 Factoren die de opkomst van digitaal leren stimuleren
 - 11.2.3 De effectiviteit van digitaal leren

- 11.3 Ontwikkelingen in leertechnologie
 - 11.3.1 Verschuivingen en evolutie in leertechnologie
 - 11.3.2 Verschuiving in het (zelf) ontwikkelen van leerinhoud
 - 11.3.3 De gevolgen van sociale media en 'consumententechnologie'

- 11.4 Ontwikkelingen in vormen van digitaal leren
 - 11.4.1 Asynchroon online cursus
 - 11.4.2 Synchroon online cursus
 - 11.4.3 Massive open online courses (MOOCs) en Small Private Online Courses (SPOCs)
 - 11.4.4 Social Learning
 - 11.4.5 Serious Gaming en Simulations
 - 11.4.6 Immersive Learning met inzet van Augmented Reality of Virtual Reality
 - 11.4.7 Performance Support
 - 11.4.8 Vormen van blended learning

- 11.5 Ontwikkelingen rond de strategische inbedding van digitaal leren
 - 11.5.1 Continue aandacht voor een cultuur van leren
 - 11.5.2 Het belang van informeel digitaal leren
 - 11.5.3 Van macro naar micro learning
 - 11.5.4 Een nieuwe leerarchitectuur
 - 11.5.5 Gevolgen voor de bekwaamheden van L&D

12. Evaluatie & transfer

- 12.1 Evalueren: doelen en functies
 - 12.1.1 Redenen om leertrajecten te evalueren
 - 12.1.2 Redenen om leertrajecten niet te evalueren

- 12.2 Evaluatiemodellen
 - 12.2.1 Basismodellen voor evalueren van leertrajecten
 - 12.2.2 Recente ontwikkelingen in evalueren

- 12.3 Het evaluatieproces
 - 12.3.1 Evaluatie aandacht in de ontwerpfase van een leertraject (niveau 0)
 - 12.3.2 Evalueren tijdens het leertraject (niveau 1 en 2)
 - 12.3.3 Evalueren na het leertraject (niveau 3, 4 en 5)

- 12.4 Transfer en het transfermodellen
 - 12.4.1 Transfer gedefinieerd
 - 12.4.2 Redenen om in transfer te investeren
 - 12.4.3 Redenen om niet in transfer te investeren
 - 12.4.4 Transfermodellen

- 12.5 Transferproces en transfer bevorderende en belemmerende factoren

- 12.6 De rol van de manager bij transfer

- 12.7 Van transfer bevorderen naar werkplekleren

13. Werkplekleren

- 13.1 Introductie van werkplekleren
 - 13.1.1 Context van werkplekleren
 - 13.1.2 Focus op werkplekleren
 - 13.1.3 Een brede definitie van werkplekleren
 - 13.1.4 Reflectie, de minimale conditie voor werkplekleren

- 13.1.5 Plaats van werkpleklers binnen formeel en informeel leren
- 13.1.6 De effectiviteit van werkpleklers

- 13.2 Een model van werkpleklers met leertechnologie
 - 13.2.1 Sociaal constructivistisch leren
 - 13.2.2 Samenlerend produceren met Leertechnologie als leerprocestheorie
 - 13.2.3 Streven naar optimaal leren
 - 13.2.4 De betekenisvolle dialoog met peer feedback en reflectie

- 13.3 Leerprincipes
 - 13.3.1 Reflecteren
 - 13.3.2 Beeldinterventie
 - 13.3.3 Beeldende Teamtraining
 - 13.3.4 Leertraject

- 13.4 Faciliteren van werkpleklers en de rol van de Expert

- 13.5 Beoogde opbrengsten en resultaten
 - 13.5.1 Opbrengsten voor deelnemers
 - 13.5.2 Resultaten voor de organisatie

- 13.6 Fasering van invoering van het Model van Werkpleklers met Leertechnologie

- 13.7 Andere benaderingen van werkpleklers

- 13.8 Betekenis van leertechnologie voor werkpleklers

- 13.9 Aandacht voor fysieke werkomgeving

- 13.10 De vier uitdagingen die werkpleklers oproept

Deel 3: Management van de L&D-functie

14. De L&D-organisatie en rollen

- 14.1 De L&D-propositie: missie, visie en strategie van L&D
- 14.2 L&D klanten, doelgroepen en stakeholdermanagement
- 14.3 De positie van de L&D organisatie
- 14.4 Structurering en ontwikkeling van de L&D organisatie
 - 14.4.1 De organisatie van de L&D afdeling
 - 14.4.2 Besturing en besluitvorming van L&D
- 14.5 Evolutie van meester-gezel tot Corporate University
- 14.6 Inrichting van L&D: werkprocessen, L&D systemen en technologie
 - 14.6.1 Werkprocessen
 - 14.6.2 L&D systemen en technologie
- 14.7 L&D rollen en competenties
 - 14.7.1 Rollen van L&D-professionals

- 14.7.2 Competenties van L&D-professionals
- 14.7.3 Ethiek en beroepscode voor L&D-professionals
- 14.7.4 Ethische dilemma's

- 14.8 Adviseren en het adviesproces
 - 14.8.1 Het adviesproces
 - 14.8.2 Adviseren: dynamische interactie tussen klant en adviseur

- 14.9 De make or buy beslissing en L&D-outsourcing

- 14.10 Kwaliteitsmodellen & kwaliteitsmanagement

15. L&D inkoopmanagement

- 15.1 Introductie Inkopen
 - 15.1.1 Ontwikkeling van het inkoopvak
 - 15.1.2 Rollen bij het inkopen
 - 15.1.3 Samenwerken in een projectteam
 - 15.1.4 Verschillen tussen inkoopprocessen
 - 15.1.5 Sourcing

- 15.2 Tactisch inkopen
 - 15.2.1 Specificeren
 - 15.2.2 Selecteren
 - 15.2.3 Contracteren
 - 15.2.4 Europees aanbesteden en de Aanbestedingswet

- 15.3 Operationele inkoop
 - 15.3.1 Bestellen
 - 15.3.2 Bewaken
 - 15.3.3 Nazorg

- 15.4 Strategische keuzes bij het inkopen
 - 15.4.1 Preferred suppliers
 - 15.4.2 Outsourcing door samenwerking met intermediairs
 - 15.4.3 Internationaal inkopen
 - 15.4.4 Leveranciersmanagement

16. Financieel management van de opleidingsfunctie

- 16.1 Financiële modellen inzake leren en ontwikkelen
 - 16.1.1 Strategische plancyclus
 - 16.1.2 Budgetteringscyclus
 - 16.1.3 Management control cyclus: monitoring en bijsturing

- 16.2 Kosten en kostensoorten van de L&D-afdeling en leertrajecten
 - 16.2.1 Opzet en inhoud van opleidingsbudgetten
 - 16.2.2 Allocatie van opleidingskosten: centraal versus decentraal

- 16.3 Opleidings ken- en stuurgetallen

- 16.4 Besluitvorming: de business case en Return on Investment (ROI)

17. L&D-analytics: meten & rapporteren over leren
17.1 De achtergrond van meten over leren
17.2 Dataverzameling en datamanagement
17.2.1 Business Intelligence (BI), het verklaren
17.2.2 Analytics, het voorspellen
17.2.3 Big Data: verklaren, voorspellen en actie ondernemen
17.2.4 Ken- en stuurgetallen
17.2.5 Benchmark
17.3 HR-analytics
17.3.1 L&D-analytics
17.3.2 De data analist
17.3.3 De L&D analist: rollen en competenties
17.4 Het L&D-analytics proces
17.5 L&D-Rapportages
17.5.1 Key Performance Indicators(KPI's)
17.5.2 Scorecards
17.5.3 Net Promotor Score (NPS)
17.5.4 Employee Net Promotor Score (eNPS)
17.5.5 L&D dash board
Index
Referenties
Over de auteurs