

# Welke vaardigheden worden onmisbaar in een technologie-gedreven wereld?

## Van overleven naar betekenisvol bijdragen in het AI-tijdperk

Zoals we zagen in de proloog, heeft elke technologische revolutie gevraagd om fundamenteel nieuwe vaardigheden. De jaren vijftig vroegen om 'systeemdenkers' die complexe mainframes konden begrijpen. De jaren tachtig om 'personal computing-geletterdheid' voor kantoorautomatisering. De jaren nul om 'netwerkvaardigheden' voor de interneteconomie.

Maar de AI-revolutie is anders: voor het eerst vragen machines niet alleen om nieuwe technische vaardigheden, maar dwingen ze ons om opnieuw te definiëren wat typisch menselijk is. Net zoals elke technologische golf uiteindelijk een humanistische tegen-golf oproep, zien we nu dat de meest waardevolle vaardigheden niet technisch maar menselijk zijn, met dit cruciale verschil: ze moeten nu naadloos samenwerken met intelligente systemen.

We staan aan de vooravond van de grootste verandering in de arbeidsmarkt sinds de industriële revolutie, maar deze keer kunnen we leren van zeventig jaar technologische patronen. Die patronen tonen ons dat aanpassingsvermogen belangrijker is dan expertise, dat de grootste kansen ontstaan op kruispunten tussen vakgebieden, en dat elke golf van automatisering uiteindelijk vraagt om meer menselijkheid, niet minder.

### ► **Vaardigheden versus capaciteiten: een fundamenteel verschil**

Werkgevers wereldwijd geven aan dat hun twee grootste uitdagingen het vinden van geschikt talent zijn (77%) en het bijhouden van de snelheid van technologische verandering (76%).<sup>65</sup> Maar deze cijfers verbergen een diepere waarheid: de traditionele benadering van 'het ontwikkelen van vaardigheden' schiet tekort voor de complexiteit van onze tijd.

Het probleem ligt in hoe we naar vaardigheden kijken. De meeste organisaties denken nog steeds in discrete technieken die je kunt aanleren: Python programmeren, data-analyse en projectmanagement. Maar de werkelijkheid van nu vraagt om iets anders: geïntegreerde mogelijkheden die technologie, menselijk oordeel, en ethisch bewustzijn combineren.

### **Vaardigheden zijn individueel, capaciteiten zijn systemisch**

Een vaardigheid is het kunnen programmeren. Een capaciteit is het kunnen samenwerken met AI-systemen om problemen op te lossen die noch mens noch machine alleen aankan.<sup>66</sup>

### **Vaardigheden zijn specifiek, capaciteiten zijn contextueel**

Een vaardigheid is het begrijpen van blockchain. Een capaciteit is het kunnen beoordelen wanneer blockchain wel of niet de juiste oplossing is voor een specifiek probleem. Deze verschuiving weerspiegelt de tijdgeest van onze era. Waar de jaren vijftig en tachtig vroegen om specialistische expertise (symbolische AI, hiërarchische systemen), en de jaren tachtig tot nul om individuele productiviteit (personal computers, software-beheersing), vragen de jaren 2020 om iets veel complexer: het vermogen om mens en machine samen te laten werken aan problemen die geen van beide alleen kan oplossen.

## **► De vijf kerncapaciteiten voor de huidige tijd**

Gebaseerd op de historische patronen uit de proloog en de meest recente onderzoeken, zie ik vijf capaciteiten die essentieel worden:

### **1. AI-samenwerkingscapaciteit**

De top drie snelst groeiende vaardigheden zijn AI-gedreven data-analyse, netwerken en cybersecurity, en technologische geletterdheid.<sup>67</sup> Maar het gaat verder dan het leren gebruiken van ChatGPT en andere tools. Het gaat om het kunnen samenwerken met AI-systemen als junior collega, weten wanneer je ze kunt vertrouwen, hoe ze leren, wanneer je ze moet corrigeren, en hoe je hun output combineert met menselijke wijsheid.

Dit weerspiegelt een historisch patroon: elke technologische golf creëert nieuwe 'samenwerkingsvormen'. Waar de jaren negentig ons leerden samenwerken met databases, en de jaren nul met zoekmachines, leren we nu samenwerken met intelligente systemen die eigen initiatieven nemen.

### **2. Systematisch inzicht**

Zoals we zagen in Hoofdstuk 3, functioneren technologieën niet langer als losse tools maar als onderdeel van ecosystemen. De capaciteit om systemen te begrijpen, hoe onderdelen samenhangen, waar afhankelijkheden liggen, en hoe verandering in het ene onderdeel het andere beïnvloedt, wordt cruciaal.

Deze capaciteit is een directe reactie op het 'controle versus chaos' patroon uit de proloog. Elke technologie beloofde meer controle maar creëerde nieuwe onzekerheid. Nu moeten we leren navigeren in complexiteit in plaats van het proberen te beheersen.

### 3. Digitale ethiek-vaardigheid

Data-ethiek is een van de snelst groeiende vaardigheden, gedreven door de noodzaak voor werknemers om verantwoord om te gaan met klantgegevens.<sup>68</sup> Het gaat om het kunnen navigeren van ethische dilemma's in realtime: Mag deze AI-toepassing? Zijn deze gegevens representatief? Wie wordt geraakt door deze beslissing?

Historisch gezien kende elke technologische era zijn eigen 'ethische blinde vlekken', van privacy-issues in het database-tijdperk tot filter bubbles in de sociale media-periode. Nu AI-systemen steeds autonomer worden, moeten we leren om ethische dilemma's te anticiperen in plaats van achteraf te repareren.

### 4. Cyberweerbaarheid

Gerelateerd aan hoofdstuk 4, wordt digitale veiligheid een persoonlijke kerncompetentie. 93% van organisaties ervaart meerdere identiteitsgerelateerde inbreuken.<sup>69</sup> Security resilience betekent kunnen functioneren in een omgeving waar bedreigingen normaal zijn, met procedures voor preventie, detectie en herstel.

### 5. Creativiteit en innovatie

Waar AI uitblinkt in patroonherkenning en optimalisatie, blijft menselijke creativiteit uniek. Het vermogen om out of the box te denken, onverwachte verbanden te leggen en fundamenteel nieuwe benaderingen te bedenken wordt exponentieel waardevoller naarmate routine cognitief werk wordt geautomatiseerd.

## ► Nieuwe rollen op het kruispunt van mens en machine

De arbeidsmarkt evolueert snel en creëert functies die twee jaar geleden nog niet bestonden. Een analyse uit 2024 toont dat 78% van professionals verwacht dat hun rol significant zal veranderen door AI in de komende twee jaar.<sup>70</sup> Maar in plaats van banen te elimineren, zien we vooral nieuwe hybride functies ontstaan:

**AI Collaboration Specialist** - Professionals die teams helpen effectief samen te werken met AI-systemen, van prompt engineering tot output-validatie.

**Human-Centered Technology Designer** - Ontwerpers die ervoor zorgen dat technologie menselijke behoeften versterkt in plaats van overschrijft.

**Digital Ethics Officer** - Specialisten die organisaties helpen navigeren tussen technologische mogelijkheden en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

**Systems Integration Coordinator** - Professionals die complexe technologie-ecosystemen kunnen overzien en verschillende onderdelen laten samenwerken.

**Digital Wellness Coordinator** - Specialisten die teams helpen om gezond te blijven in digitale werkomgevingen, van screen time tot AI-stressmanagement.

Deze rollen illustreren een historisch patroon uit de proloog: de grootste kansen liggen altijd op de kruispunten tussen vakgebieden. Net zoals de jaren negentig 'webmasters' creëerden (kruispunt van design en technologie) en de jaren nul 'data scientists' (kruispunt van statistiek en programmeren), creëren de jaren 2020 rollen die technologie en

menselijkheid verenigen.

## ► Verbindende capaciteiten: de kunst van het overbruggen

Een van de meest waardevolle capaciteiten wordt het kunnen vertalen tussen verschillende domeinen en talen: van technologie naar bedrijfswaarde, van gegevens naar verhalen, van algoritmes naar menselijke impact.

### Waarom verbindende capaciteiten zo waardevol zijn

Organisaties kampen met een fundamentele communicatiekloof. Technische teams begrijpen de mogelijkheden maar missen vaak bedrijfscontext. Bedrijfsteams zien de kansen maar begrijpen de technische beperkingen niet. De professionals die deze kloof kunnen overbruggen, worden organisatiebreed onmisbaar.

### Praktische verbindende capaciteiten

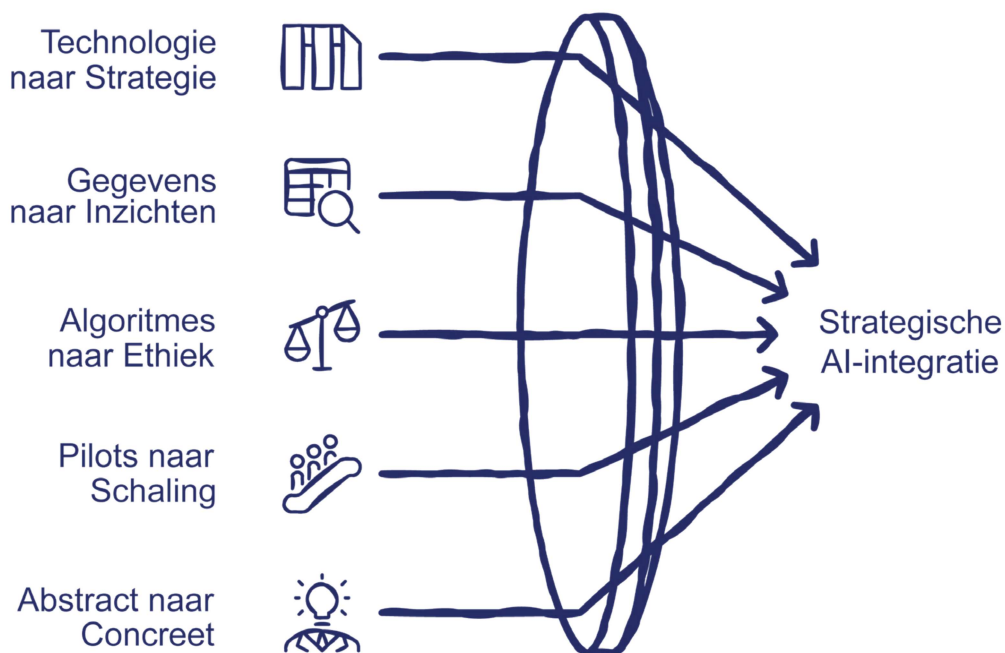
**Van technologie naar strategie** - Kunnen uitleggen wat AI-mogelijkheden betekenen voor bedrijfsdoelen, zonder te verdwalen in technische details.

**Van gegevens naar inzichten** - Complexe analyses omzetten in begrijpelijke aanbevelingen die daadwerkelijk actie uitlokken.

**Van algoritmes naar ethiek** - Technische beslissingen verbinden aan menselijke waarden en maatschappelijke impact.

**Van pilots naar schaling** - Kleine experimenten vertalen naar organisatiebrede implementaties.

**Van abstract naar concreet** - Toekomstige mogelijkheden omzetten in vandaag uitvoerbare stappen.



Deze vertaalvaardigheden klinken abstract, maar ze zijn concrete capaciteiten die je kunt ontwikkelen en meten. **Hoe weet je of iemand een goede vertaler is?** Observeer of technische teams en business teams elkaar begrijpen nadat deze persoon heeft vertaald. Meet of beslissingen sneller worden genomen. Check of projecten minder vastlopen op misverstanden.

Het probleem: de meeste organisaties **herkennen vertalers niet** als kritieke rol. Ze hebben geen functieprofielen voor 'brugbouwer', geen carrièrepaden voor 'tussen-experts', geen salarisschalen voor 'vertaal-specialisten'. Ze verwachten dat iedereen het 'er maar bij doet'.

Maar vertalen is een vaardigheid op zich. Een die je bewust moet ontwikkelen, belonen en beschermen. Organisaties die dit begrijpen, creëren expliciet ruimte en erkenning voor deze rol.

## ► Empathie en contextbegrip als competitief voordeel

Terwijl AI steeds beter wordt in patroonherkenning en dataverwerking, worden typisch menselijke eigenschappen exponentieel waardevoller. LinkedIn's Future of Work rapport toont aan dat de vraag naar empathie, creativiteit, en emotionele intelligentie sneller groeit dan naar technische vaardigheden.<sup>71</sup>

### Waarom soft skills de nieuwe hard skills worden

**Contextbegrip** - AI kan patronen herkennen, maar heeft moeite met nuance, culturele context, en impliciete betekenissen. Mensen die deze context kunnen leveren, maken AI-systemen veel effectiever.

**Stakeholder empathie** - Bij elke technologische implementatie zijn er winnende en verliezende partijen. Professionals die kunnen anticiperen op menselijke reacties en zorgen kunnen adresseren, voorkomen weerstand en accelereren adoptie.

**Creatieve probleemoplossing** - AI is uitstekend in optimalisatie binnen bekende parameters, maar worstelt met fundamenteel nieuwe benaderingen. Creatieve denkers die *out of the box* kunnen denken, blijven essentieel.

**Ethische intuïtie** - Technische correctheid is niet hetzelfde als ethische juistheid. Professionals die kunnen navigeren tussen wat kan en wat zou moeten, worden onmisbaar.

## ► Teamwerk in het AI-tijdperk: van solo-expertise naar collectieve intelligentie

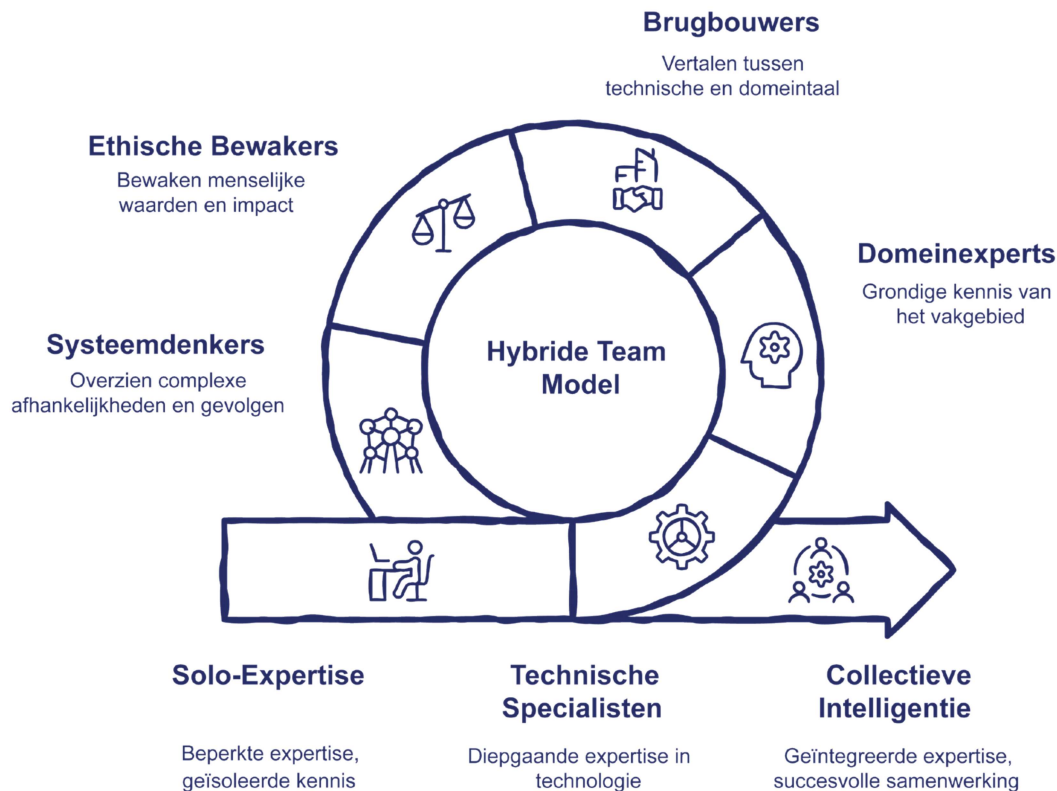
De toekomst van werk is niet individueel maar collaboratief. Moderne organisaties hebben teams nodig die verschillende expertises integreren.

### Het hybride team model

- **Technische Specialist** - Diepgaande expertise in specifieke technologieën

- **Domeinexperts** - Grondige kennis van het vakgebied waar technologie wordt toegepast
- **Brugbouwers** - Kunnen vertalen tussen technische en domeintaal
- **Ethische bewakers** - Bewaken menselijke waarden en maatschappelijke impact
- **Systeemdenkers** - Overzien complexe afhankelijkheden en onbedoelde gevolgen

Geen van deze rollen kan alleen succesvol zijn. De waarde ontstaat in hun samenwerking.



## Nieuwe vormen van professionaliteit

- **Intellectuele nederigheid** - Toegeven wat je niet weet en bereid zijn van machines te leren
- **Samenwerkingsvertrouwen** - Durven leidinggeven ook als je niet alle technische details begrijpt
- **Voortdurend leren** - Zien van verandering als kans in plaats van bedreiging
- **Ethische moed** - Nee zeggen tegen technologische oplossingen die niet passen bij waarden

## ► Cybersecurity als persoonlijke kerncompetentie

Met identiteitsgerelateerde inbreuken als de meest voorkomende beveiligingsbedreigingen in 2024, is cybersecurity-bewustzijn geen IT-specialisme meer maar een basisvaardigheid voor iedereen geworden.<sup>72</sup>

**Security literacy** betekent:

- Phishingtactieken herkennen en adequaat reageren
- Sterke wachtwoordhygiëne en multi-factor authenticatie gebruiken
- Begrijpen van basis privacy-principes en data-bescherming
- Weten hoe te reageren op mogelijke beveiligingsincidenten

**Security resilience** gaat verder, het vermogen om te blijven functioneren ondanks bedreigingen:

- Back-up systemen en processen hebben
- Incidentrespons procedures kennen
- Kunnen communiceren over beveiligingsrisico's
- Leren van beveiligingsincidenten

## ► **Leerstrategieën voor een onvoorspelbare toekomst**

Werkgevers verwachten dat 39% van de kernvaardigheden die op de arbeidsmarkt vereist zijn zal veranderen tegen 2030.<sup>73</sup> De proloog toonde ons dat technologische transitie altijd onvoorspelbaar waren. De mainframe-experts van 1970 hadden geen idee dat hun vaardigheden irrelevant zouden worden door personal computers. De webontwerpers van 1995 konden sociale media niet voorzien.

Deze patronen leren ons dat aanpasbaarheid belangrijker is dan expertise in specifieke tools. Hoe bereid je je voor op een toekomst die je niet kunt voorspellen?

### **Van incidentele naar continue leerhouding**

**Just-in-Time Learning** - Leren precies wat je nodig hebt op het moment dat je het nodig hebt

**Leernetwerken** - Communities of practice waarin je kennis deelt en samen nieuwe inzichten ontwikkelt

**Experimentele mindset** - Kleine pilots en prototypes gebruiken om te leren wat werkt

**Reflectiegewoonten** - Regelmatig stilstaan bij wat je hebt geleerd en wat je anders zou doen

Dit klinkt logisch, maar in de praktijk worstelen organisaties met de vertaling naar concrete actie. Hoe bouw je zo'n leerhouding systematisch op? Niet met een jaarlijkse training, maar met een gestructureerde leerarchitectuur die dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse en kwartaal-routines combineert.

Het verschil tussen organisaties die dit goed doen en organisaties die blijven steken in goede bedoelingen? De eerste groep investeert bewust in leerstructuren naast leerinhoud. Ze ontwerpen niet alleen wat mensen moeten leren, maar creëren systemen die continu leren mogelijk maken, van dagelijkse micro-experimenten tot kwartaalevaluaties.

Dat vereist meer dan alleen budget voor trainingen. Het vraagt om een gestructureerde aanpak waarbij leren wordt ingebouwd in de workflow, niet ernaast gepropt.

Deze benadering combineert gevestigde inzichten uit de organisatieliteratuur: Wenger's theorie van 'communities of practice',<sup>74</sup> Schön's model van de reflectieve professional,<sup>75</sup> en Kolb's cyclus van ervaringsleren.<sup>76</sup>

## Praktische leerarchitectuur

**Dagelijkse praktijk** - Elke dag iets kleins nieuws proberen met technologie.

**Wekelijkse reflectie** - Wat heb ik geleerd? Wat wil ik anders doen?

**Maandelijks experimenten** - Eén nieuwe tool, methode, of benadering uitproberen.

**Kwartaal evaluaties** - Welke capabilities ontwikkel ik? Wat zijn mijn volgende stappen?

**Jaarlijkse strategie** - Hoe positioneer ik mezelf voor de komende jaren?

## ► Organisaties die investeren in mensgerichte vaardigheden

Organisaties die succesvol zijn in deze transitie investeren niet alleen in technologie, maar vooral in het ontwikkelen van hun mensen. Enkele voorbeelden:

**Microsoft's Skills Initiative**<sup>77</sup> - Combineert technische training met leiderschapsontwikkeling en ethiekonderwijs.

**Siemens' Digital Factory**<sup>78</sup> - Traint werknemers in zowel nieuwe technologieën als samenwerkingsvaardigheden.

**ING's Agile Transformatie**<sup>79</sup> - Reorganiseerde rond multidisciplinaire teams waarin technische en bedrijfsvaardigheden worden gecombineerd.

## Wat succesvolle organisaties anders doen

1. **Vaardigheden in kaart brengen** - Systematisch inventariseren welke capaciteiten er zijn en nodig zijn.
2. **Loopbaancreatie** - Individuele ontwikkelpaden die technische en menselijke groei combineren.
3. **Psychologische veiligheid** - Ruimte voor experimenten, fouten, en leren.
4. **Multifunctionele teams** - Verschillende expertises bij elkaar brengen.
5. **Continue feedback loops** - Regelmatige evaluatie van wat werkt en wat niet.

## ► Ethiek en verantwoordelijkheid als kerncompetentie

Misschien wel de belangrijkste verschuiving is dat ethiek en verantwoordelijkheid van randvoorwaarde naar kerncompetentie worden. Organisaties realiseren zich steeds meer dat transparantie over AI-gebruik cruciaal is voor klantvertrouwen en ethische verantwoordelijkheid.<sup>80</sup>

## Praktische ethische competenties

**Impact Assessment** - Kunnen voorspellen wie geraakt wordt door technologische beslissingen.

**Bias Detection** - Herkennen wanneer systemen bepaalde groepen bevoordelen of benadelen.

**Transparantie Design** - Ervoor zorgen dat besluitvorming uitlegbaar blijft.

**Stakeholder Inclusie** - Verschillende perspectieven meenemen in technologische keuzes.

**Waardenalignment** - Technologie inzetten op manieren die organisatiewaarden reflecteren.

Ze zijn gebaseerd op gevestigde frameworks<sup>81-82</sup> voor verantwoorde AI-ontwikkeling, zoals het NIST AI Risk Management Framework en ISO/IEC 42005 standaarden<sup>83</sup> voor AI-impactassessment, en zijn niet abstract maar praktisch en meetbaar<sup>85</sup>.

## ► De historische lessen voor jouw ontwikkeling

Wat de geschiedenis ons leert over vaardigheidsontwikkeling, gebaseerd op de patronen uit de proloog:

### 1. Technische vaardigheden worden commodity, conceptuele vaardigheden blijven waardevol

In elke technologische golf werden de specialistische technieken van gisteren de standaardtools van vandaag. De jaren negentig vroegen om webmasters, nu kan iedereen een website bouwen. Focus niet op specifieke tools, maar op het begrijpen van onderliggende principes.

### 2. Elke technologische golf creëert nieuwe 'vertaler'-rollen

Van systeemanalisten in de mainframe-era tot data scientists in het big data-tijdperk, de meeste waarde ontstaat door het verbinden van technologie met menselijke behoeften. Positioneer jezelf als brug tussen werelden.

### 3. Menselijke tegengolf is voorspelbaar, positioneer jezelf vooraan in die golf

Elke periode van pure automatisering riep uiteindelijk een reactie op die menselijke waarden benadrukte. Nu AI routine cognitief werk overneemt, wordt menselijke creativiteit, empathie en ethisch oordeelsvermogen exponentieel waardevoller.

### 4. De grootste kansen liggen op kruispunten tussen vakgebieden

Historisch ontstonden de meest waardevolle nieuwe beroepen altijd op de raakvlakken, zoals biomedische technologie, financiële technologie, of educatietechnologie. Zoek de kruispunten tussen jouw domein en opkomende technologieën.

### 5. Aanpassing verslaat expertise

Experts in de technologie van 'gisteren' werden vaak verrast door radicale veranderingen.

gen. Mensen met een open leerhouding konden beter meebewegen. Investeer meer in je vermogen om te leren dan in expertise in specifieke tools.

## Gebruik de tool uit de Toolkit



### ► Wat betekent dit voor jou?

De verschuiving naar een technologie-gedreven wereld vraagt niet om perfect te worden in alles, maar om bewust te kiezen waar je je energie inzet.

**Het dominante verhaal is:** “Train iedereen in AI-tools, stuur ze op cursussen, laat ze certificaten halen.” **Focus** op brede tool-trainingen en certificering, technologie eerst. **Resultaat:** veel geld aan trainingen, weinig gedragsverandering. Mensen leren tools, maar ontwikkelen geen capaciteiten.

**Het alternatieve verhaal is:** “Investeer in capaciteiten die tools overstijgen, bouw leerstructuren die continu ontwikkelen, erken en beloon vertalers.” **Focus** op capaciteits-ontwikkeling, leren in de workflow, vertaler-rollen met carrièrepaden. **Resultaat:** mensen die niet alleen technologie gebruiken, maar technologie vormgeven naar menselijke doelen.

Organisaties die het alternatieve verhaal volgen:

- Brengen eerst capabilities in kaart, dan pas training
- Investeren 40% in mensen-ontwikkeling, niet alleen in technologie
- Creëren expliciete ‘vertaler-rollen’ met bijbehorende carrièrepaden
- Meten niet cursussen voltooid, maar capaciteiten ontwikkeld
- Bouwen leerstructuren in workflow, niet ernaast

De cruciale keuze: besteed je budget aan **training in tools** (die over 2 jaar verouderd zijn) of aan **ontwikkelen van capaciteiten** (die blijven, ongeacht welke tool)?



### ► Reflectievragen

*Neem even de tijd om deze vragen te overdenken. Eerlijk antwoorden helpt je van inzicht naar actie te komen.*

**1. Vertaler-gap:** Wie in je team kan vlot vertalen tussen technische mensen en business mensen? Als je niemand kunt noemen, is dat je grootste risico. (Vertalers zijn de schaarse resource die technologie laat renderen.)

**2. Investerings-balans:** Hoeveel budget gaat naar training (cursussen, certificaten) vs capaciteiten-ontwikkeling (experimenteeruimte, mentoring, leerstructuren)? Is dat 80-20 of 40-60? (Als het 80-20 richting training is, investeer je in dingen die over 2 jaar

verouderd zijn.)

**3. Leerbudget team:** Hoeveel procent van je tijd besteedt je team aan bewust leren (niet: cursussen volgen, maar: experimenteren, reflecteren, delen)? Als het onder 10% zit, klopt er iets niet. (Leren moet ingebouwd zijn in werk, niet ernaast.)

**4. Vertaler-erkenning:** Hebben 'vertalers' een expliciete rol in je organisatie? Een carrièrepad? Een salarisschaal? Zo nee, verdwijnen ze naar de concurrent. (Wat je niet erkent en beloont, verlies je.)

**5. Obsolescence-test:** Hoeveel procent van de skills die je 3 jaar geleden trainde is nu nog relevant? Als dat onder 50% zit, train je de verkeerde dingen. (Tools veranderen, capaciteiten blijven.)

## ► Van inzicht naar actie: Tools voor Hoofdstuk 5

*Je begrijpt nu waarom capaciteiten belangrijker zijn dan vaardigheden. Maar begrip alleen ontwikkelt geen mensen. De Toolkit biedt vijf praktische instrumenten die de inzichten uit dit hoofdstuk direct toepasbaar maken:*

- **Vaardighedengap Scan** - Waar zijn de gaps?
- **Vertaalvaardigheden Canvas** - Wie zijn je vertalers?
- **Leerroute Stappenplan** - Hoe bouw je leerstructuren?
- **Team-Capaciteiten Assessment** - Heeft je team de juiste mix?
- **Persoonlijke Capaciteiten Navigator** - (gratis bij dit boek)

### Deze tools werken omdat ze:

- Capaciteiten meetbaar maken (niet alleen certificaten tellen)
- Van abstracte concepten naar concrete assessments gaan
- Zowel individueel als team-niveau adresseren
- Leren inbouwen in workflow, niet ernaast

**Uitgebreide beschrijvingen** vind je in de bijlage.

→ Je hebt de vaardigheden. Maar wie leidt wanneer algoritmes adviseren? En hoe neem je besluiten als data je de richting wijst? Daarover gaat hoofdstuk 6.

# Welke vaardigheden worden onmisbaar?

## ► Het cruciale inzicht

De AI-revolutie vraagt niet om meer technische expertise, maar om een fundamenteel andere benadering: van discrete vaardigheden naar geïntegreerde capaciteiten. Technische vaardigheden worden binnen 2-5 jaar commodity, conceptuele capaciteiten blijven waardevol. De grootste waarde gaat naar mensen die kunnen vertalen tussen werelden: technologie naar strategie, data naar verhalen, algoritmes naar ethiek.

## ► Drie strategische keuzes

### 1. Meet capabilities, niet certificaten

#### **De realiteit:**

Organisaties investeren miljoenen in trainingen (Python, PowerBI, Agile certificaten), maar meten alleen “cursussen voltooid”, niet “capaciteiten ontwikkeld”.

#### **Resultaat:**

mensen met certificaten die de vaardigheid niet toepassen.

#### **Wat dit betekent:**

De 5 kerncapaciteiten (AI-samenwerking, systematisch inzicht, digitale ethiek, cyberweerbaarheid, creativiteit) zijn meetbaar. Niet door certificaten, maar door gedrag: kan iemand effectief met AI samenwerken? Kan iemand vertalen tussen tech en business? Kan iemand ethische dilemma's herkennen?

#### **Concrete actie:**

Start met Vaardigheidengap Scan: breng in kaart wie wat al kan. Dan pas training. Zie Toolkit: Vaardigheidengap Scan.

### 2. Erken en beloon vertalers expliciet

#### **De realiteit:**

De meeste waarde in organisaties ontstaat door ‘vertalers’, mensen die kunnen overbruggen tussen technologie en business, tussen data en beslissing, tussen mogelijk en wenselijk. Maar deze rol bestaat officieel niet. Geen functietitel, geen carrièrepad, geen salarisschaal.

**Wat dit betekent:**

Vertalers verdwijnen naar de concurrent omdat ze niet gewaardeerd worden. Of erger: ze stoppen met vertalen omdat “het er maar bij moet”. Organisaties die vertalers expliciet erkennen (met rol, carrièrepad, beloning) hebben een enorm concurrentievoordeel.

**Concrete actie:**

Identificeer je top-5 vertalers. Geef ze een expliciete rol. Betaal ze als de schaarse assets die ze zijn. Zie Toolkit: Vertaalvaardigheden Canvas.

### 3. Bouw leerstructuren, niet alleen leerinhoud

**De realiteit:**

De meeste organisaties denken: “We moeten mensen trainen in AI.” Ze kopen cursussen, sturen mensen naar trainingen, verwachten transformatie. Het werkt niet. Waarom? Ze investeren in leerinhoud (wat te leren) maar niet in leerstructuren (hoe continu te leren).

**Wat dit betekent:**

Een leerstructuur is: dagelijkse micro-experimenten, wekelijkse reflecties, maandelijkse nieuwe tools proberen, kwartaal-evaluaties. Leren ingebouwd in workflow, niet ernaast gepropt. Organisaties die dit goed doen investeren 40% van ontwikkelbudget in structuren (tijd, ruimte, begeleiding), niet alleen in inhoud (cursussen).

**Concrete actie:**

Ontwerp je leerarchitectuur: wat gebeurt dagelijks? Wekelijks? Maandelijks? Kwartaal? Jaarlijks? Zie Toolkit: Leerroute Stappenplan.

### ► Waarom nu anders is

Technische tools veranderen sneller dan ooit (2-5 jaar levensduur). Organisaties die investeren in tool-training (Python, PowerBI) zien die investering verdampen. Organisaties die investeren in capaciteiten (vertalen, systematisch denken, ethisch oordelen) bouwen duurzame waarde. De grootste schaarste: vertalers die technologie en business verbinden. De organisaties die hen erkennen en behouden, winnen.

### ► Direct toepasbare tools

- **Vaardigheidengap Scan** – Waar zijn de gaps?
- **Vertaalvaardigheden Canvas** – Wie zijn je vertalers?
- **Leerroute Stappenplan** – Hoe bouw je leerstructuren?
- **Team-Capaciteiten Assessment** – Heeft je team de juiste mix?
- **Persoonlijke Capaciteiten Navigator** – (gratis bij dit boek)

*Uitgebreide beschrijvingen vind je in de bijlage.*

**Kernboodschap:** Investeer 40% van ontwikkelbudget in leerstructuren, niet alleen in cursussen. Vaardigheden zijn tijdelijk, capaciteiten zijn duurzaam.