

LEREN VAN DE TOEKOMST



30 JAAR ARDIS

*'Learning is not the product of teaching,
learning is the product of the activity of learners.'*

John Holt

LEREN VAN DE TOEKOMST



30 JAAR ARDIS

Colofon

'Leren van de toekomst' is uitgegeven in december 2019 in een oplage van 3.000 exemplaren en is bestemd voor relaties van Ardis Organisatie Ontwikkeling.

Redactie

Miriam Kristalijn, Jan Swaan,
Ronald Witjas

Fotoredactie

Leanne Witjas, Den Haag
(www.t-wise.nl)

Fotobronnen

<http://www.unsplash.com>
<http://www.pexels.com>

Vormgeving

Richard Sluijs, Den Haag
(www.richlab.nl)

Druk

Van Deventer, 's-Gravenzande
(www.vandeventer.nl)

Bindwerk

Mosmans, Pijnacker
(www.mosmans.nl)

Alle rechten voorbehouden
Copyright © Ardis 2019

INHOUD

- 4 Voorwoord
- 7 Terugblik: 30 jaar leren en ontwikkelen bij Ardis
- 14 Vooruitblik

16 Hoofdstuk 1: Een antwoord op de VUCA-wereld

21 Hoofdstuk 2: De mensen in 2030: generaties Y en Z bepalen het beeld

27 Hoofdstuk 3: Kijken op school: hoe generaties Y en Z leren

31 Hoofdstuk 4: Organiseren en samenwerken in de VUCA-wereld

35 Hoofdstuk 5: Leiderschap in een VUCA-wereld

43 Hoofdstuk 6: Personeelsontwikkeling als core-business

48 Hoofdstuk 7: Breinleren

54 Hoofdstuk 8: Technologie en leren – een onbegrensde toekomst

59 Hoofdstuk 9: Gepersonaliseerd leren – het individu voorop?

65 Epiloog

68 Verder kijken

Geachte relatie,

In 2020 vieren wij het 30-jarig bestaan van Ardis. Een moment dat ons met een zekere trots vervult: 30 jaar bouwen aan een bureau dat in de ogen van veel organisaties, opdrachtgevers, deelnemers en (oud-)collega's een gewaardeerde plek inneemt binnen de Nederlandse advies- en ontwikkelpraktijk. We zijn ook dankbaar voor de samenwerking met en het vertrouwen van onze opdrachtgevers door al die jaren heen. Een samenwerking waarin wij konden presteren én onszelf ontwikkelen. Zonder uw uitdagingen en opgaven waren wij nooit zover gekomen. En zonder de talloze contacten en interacties met deelnemers hadden – ook – wij nooit zó veel kunnen leren en genieten.

In 1990 begonnen we vanuit voor ons drie belangrijke waarden: People, Professie en Plezier. Samen met leuke collega's op een plezierige manier je vak uitoefenen. Dertig jaar later zijn deze waarden nog steeds richtinggevend. De basis die we in de eerste jaren met Doreen Leppink, Louk Sier en Rinck Soeters hebben gelegd bleek een uitstekend fundament voor 30 jaar ontwikkeling van ons vak en onszelf. Hoewel zij deze mijlpaal niet meer met ons kunnen meemaken, blijven zij in hoofd en hart bij ons, met hun professionaliteit, gedrevenheid en humor die zich in ons bureau voortzet.

30 jaar later: hetzelfde bureau, hetzelfde vak, maar met nieuwe mensen en nieuwe technieken en vormen! We gingen van trainen 'sec' naar opleiden-'plus' en van daaruit naar organisatieverandering en organisatieontwikkeling. We werken nog vanuit dezelfde drive en ambachtelijkheid, maar grotendeels met andere interventies en methoden dan toen. Want het vak – én wij – zijn verder gegaan. Waar we nu staan en vooral hoe we vanaf hier verder denken te gaan, beschrijven we in dit traditionele jaarlijkse cahier. We blikken (kort) terug en daarna ver vooruit.

Eerst terug omdat het goed is om te weten waar je vandaan komt en hoe je gegroeid bent. Het is goed mogelijk dat u in die terugblik op 30 jaar organisatieontwikkeling ook uw eigen ontwikkeling en ervaringen herkent. U was er tenslotte voor een groot deel bij!

Daarna blikken we tien jaar vooruit, naar 2030. Het gaat ons er niet om de toekomst te *voorspellen*. We willen onszelf en u de toekomst *voorstellen*: welke ontwikkelingen zien we nu al aankomen en – als we die uitvergrooten – welke effecten zullen ze hebben op leren, ontwikkelen en organiseren? Een uitdaging, om 10 jaar vooruit te blikken. Maar wel één die ons inspireert en in beweging houdt.

Wat kunnen we leren van de toekomst, zodat we er snel en adequaat op in kunnen spelen? Dat is de uitdaging die we voor u beschrijven in drie katernen.

U kunt de katernen los van elkaar lezen in de volgorde die u zelf wilt. In die zin heeft u zelf de regie over dit boekje. Net als bij het leren van de toekomst.

Wij wensen u veel leesplezier, herkenning én inspiratie!

Terugblik

30 jaar leren en ontwikkelen bij Ardis

Wanneer ik anderen vertel dat ik al dertig jaar vol energie en enthousiasme bij Ardis aan het werk ben met leren en veranderen, ontmoet ik ook wel verbazing: "Dertig jaar in hetzelfde bedrijf, hetzelfde werk doen?" Ik voeg er meestal direct aan toe dat het al die jaren beslist niet hetzelfde is gebleven. Ons vakgebied heeft zich enorm ontwikkeld en zelf ben ik – met mijn collega's – meegegroeid met het vak. Daarnaast ben ik ook als professional gegroeid door de steeds complexere vragen van opdrachtgevers. We bestaan nu dertig jaar, een mooi moment voor een korte terugblik op die ontwikkeling, want het is goed om te beseffen waar je vandaan komt. We doen dat in vogelvlucht over drie decennia.

Opbouw van het bureau 1990 – 2000

We ontwikkelen ons vanaf de start in het voorjaar van 1990 van een maatschap van vijf professionals naar een full-swing bureau met een goede naam in de markt. In de beginfase hanteren we drie P's als uitgangspunt: People, Professie, Plezier. We willen met leuke collega's en met plezier ons vak uitoefenen. En ja, er kwamen ook nog een vierde en vijfde P bij: Plek en Poen. We wilden op een fijne, inspirerende plek werken en niet op een afgelegen industrieterrein of in een kolossaal gebouw. En natuurlijk moest er ook geld verdiend worden, maar als je je vak goed uitoefent, dan komt dat eigenlijk vanzelf en die vijfde P heeft nooit vooropgestaan. Het bleken de kernwaarden te worden die in het DNA van Ardis gegrift staan. Met veel drive

en betrokkenheid samenwerken om van onze opdrachten iets moois te maken.

In die jaren staat leren goeddeels gelijk aan het volgen van een cursus of training. We ontwikkelen en verzorgen verschillende opleidingen en doen dat op een gedegen manier. Heldere leerdoelen leiden tot duidelijke programma's waarbij het ervaren leren hoog in het vaandel staat. Deelnemers ontdekken vanuit ervaring (doen, reflecteren, feedback krijgen, opnieuw doen), hoe je onderwerpen als gespreksvoering of leidinggeven aanpakt en passen dat al lerend toe in een veelheid aan oefeningen. We werken al snel veel voor de overheid (Rijk en Gemeentes) en ook voor aansprekende bedrijven als Philips, IBM, Cargill, Unilever, Scania, Holland Casino's, C&A.

In dit eerste decennium ontwerpen we leergangen met een lange doorlooptijd, dat kon toen nog. Veel deelnemers komen voor het eerst in zo'n leergang terecht. Het is allemaal nieuw voor ze en het vak van trainer is nog een beetje bijzonder. Er is tijd om intensief te werken en veel te oefenen met vaardigheden die deelnemers in hun werk nodig hebben. De langere leergangen maken ook dat we deelnemers een tijd lang meemaken en goed leren kennen, wat een prachtig aspect van het werk is. We krijgen bij één van de ministeries in Den Haag ons eerste grote project waarvoor we leergangen maken voor groepen van hoog tot laag in de organisatie. Die grotere projecten maken van ons samen-

werkingsverband een echt bureau: we krijgen meer collega's en meer naam in de markt.

In deze fase komt er vanuit het vak steeds meer aandacht voor de aansluiting van programma's op de werkpraktijk en de borging achteraf. We werken nu veel met opdrachten, zowel vooraf, tussentijds alsook achteraf en spreken inmiddels over opleiden-'plus': opleiden met een voor- en natraject. Binnen het Ministerie van Financiën start een leiderschapsprogramma dat we meer dan vijftien jaar zullen verzorgen. Het start met het ondersteunen van de top bij het ontwikkelen van een visie op leiderschap, waarna we opleidingen ontwikkelen en verzorgen voor alle lagen van de organisatie. Zo lang mogen werken met hetzelfde concept (Leidinggeven als Coach) binnen dezelfde organisatie blijkt een belangrijk aspect van het succes. Tot op de dag van vandaag verwijzen deelnemers – die inmiddels naar allerlei departementen en bedrijven zijn uitgezwermd – nog naar deze opleidingen. Het is de basis voor hun leiderschapsontwikkeling en ze hebben er hun hele loopbaan profijt van.

Om leerdoelen nog scherper af te stemmen op wat organisaties belangrijk vinden en willen bereiken, ontwikkelen we eind jaren '90 competenties: een taal om werkgedrag concreet en bespreekbaar te maken en ze dienen als basis voor het formuleren van ontwikkeldoelen. Competentiemanagement is 'in' en we maken in grootschalige werk-

shops eindeloos veel competentieprofielen waarin deelnemers hun eigen meetlat voor succesvol functioneren formuleren. We ontwikkelen ons eigen 360°-feedbackinstrument, dat op de vleugels van internet uitgroeit tot een nog altijd veelgebruikt instrument. Zo laten we leren en ontwikkelen aansluiten bij de wensen en behoeften van individuele medewerkers en tegelijkertijd bij de wensen en eisen die de organisatie stelt.

2000 – 2010

We komen in de nadagen van de 'groei- en bloei'-periode die we sinds de jaren '80 in Nederland kenden. Crises in 2000 en 2003 zetten een andere toon; we gaan van ontwikkelen sec naar presteren en resultaat. Medewerkers worden zelf verantwoordelijk gehouden voor de ontwikkeling van hun loopbaan. Door forse bezuinigingen zien veel medewerkers zich gedwongen tot een heroriëntatie op hun loopbaan of arbeidsmarkt. Bij ons leidt dat tot veel trajecten gericht op loopbaan en ontwikkeling, waarbinnen deelnemers groepsgewijs aan de slag gaan met vragen als 'wat wil ik, wat kan ik en hoe ga ik dat realiseren?'

Ons bureau groeit met de steeds grotere projecten mee, enkele mensen van het eerste uur gaan weg en veel nieuwe collega's komen binnen. Leren en ontwikkelen gebruiken we steeds meer als interventie om leidinggevenden en medewerkers op veranderingen voor te bereiden en ze te helpen om die veranderingen te implementeren. Onze scope



verschuift van opleiden naar organisatieverandering.

We ontwikkelen ons zelf ook door de uitbreiding van het soort technieken en de vormen die we toepassen. We leren vanuit een systemische blik naar organisaties te kijken en koppelen dat aan nieuwe interventies: steeds meer 'large scale'-interventies waarin we met 'the whole system in the room' werken. We ontwikkelden het Systeem-Lab: een intensieve simulatie over de wetmatige, systemische dynamieken tussen lagen in de organisatie. Het wordt een hoog gewaardeerde *evergreen* in ons arsenaal. Deelnemers rapporteren nog jaren later dat het een onvergetelijke indruk maakte. Dit type interventies gebruikt de dynamieken in de groep om patronen en reflexen duidelijk te maken. We hanteren steeds vaker een 'ontwikkel-aanpak', waarin we met alle managementlagen naar een gewenst doel toewerken, ondersteund door een 'ritme' van conferenties. Geen blauwdruk voor organisatieverandering, maar een werkwijze om met gebruik van alle stemmen ter plekke te bekijken wat goed gaat en wat er nodig is in de ontwikkeling van de organisatie. Om vervolgens afspraken te maken over de stappen die deelnemers met elkaar in hun organisatie gaan zetten.

De opdrachten in het bedrijfsleven worden door allerlei crises en bezuinigingen minder en gaandeweg werken we steeds meer voor de Rijksoverheid. Voor nagenoeg alle departementen geldt dat ze meer willen

samenwerken met de buiten- en binnenwereld. Er is een grote vraag naar het ontwikkelen van een antenne/gevoeligheid voor maatschappelijke opgaven en voor wat het politiek-bestuurlijke krachtenveld van ambtenaren vraagt.

In grote trajecten voor alle lagen in de organisatie vertalen we met leidinggevend en medewerkers kernwaarden naar de dagelijkse praktijk van alle dag. De kernwaarden *Professioneel, Aanspreekbaar, Samenwerken, Resultaatgericht* en *Politiek-Bestuurlijk* liggen in allerlei vormen en variaties ten grondslag aan onze trajecten.

Doordat we steeds meer op alle lagen in de organisatie werken, kunnen we strategische doelen aan leiderschap en persoonlijke ontwikkeling koppelen. Het leidt tot grote trajecten binnen verschillende ministeries: BZK, V&W, Justitie, VWS. Het vereist dat we ons steeds meer verdiepen in en verbinden met het primaire proces, het handwerk op de werkvloer.

2010 – 2020

Opdrachtgevers zijn steeds professioneler en zijn steeds meer uitgesproken over wat ze wel en niet willen. Zij bevragen ons over de opbrengsten van onze trajecten. Onze programma's voor leiderschapsontwikkeling en teambegeleiding moeten bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. Het leren is niet voor iedereen hetzelfde: er zijn doelen en kaders vanuit de ontwikkeling die

de organisatie als geheel wil maken en er zijn persoonlijke leerwensen die voor iedereen anders uitvallen. We ontwikkelen daarvoor het leren in verschillende **leerlijnen**. Persoonlijke leerlijnen van deelnemers koppelen we aan het collectieve leren van groepen en de strategische doelen van de organisatie. We zorgen voor transfer en rendement door het leren in de praktijk en op het werk steeds meer op te nemen en te verfijnen.

In leiderschapstrajecten pakken we de maatschappelijke opdracht op, waarbij deelnemers een zelfgekozen thema ergens in het land 'lokaal' analyseren en van hun advies voorzien. In deze nieuwe vorm leren ze over politieke en maatschappelijke advisering, over onderlinge samenwerking en over hun persoonlijke sterktes en zwaktes. Groepen voeren opdrachten voor Raden van Bestuur uit en oefenen in proeftuinen en leerwerk-opdrachten. We ontwikkelen een nieuwe vorm: **leerteams**, waarin het leerproces van iedere deelnemer centraal staat.

De context wordt voor veel teams steeds complexer en de vraag naar teamontwikkeling neemt enorm toe. Medewerkers werken meer horizontaal en opgavegericht en maken steeds vaker deel uit van meerdere teams. We starten met het begeleiden van zelforganiserende teams en helpen leidinggevend met de balans tussen *richting* en *ruimte*: waar stuur je op, wat laat je over aan je professionele medewerkers?

De hectiek van alle dag stuurt veel teams en directies naar korte termijn-acties, terwijl ze eigenlijk willen zien waar ze het op langere termijn allemaal voor doen. Werken vanuit de bedoeling of de 'why' wordt een belangrijk thema binnen veel programma's. We werken steeds vaker met managementteams die worstelen met de vraag hoe ze hun gezamenlijke opgave kunnen koppelen aan de opgave die ze in hun eigen onderdeel hebben: hoe blijven we op strategisch niveau met elkaar op de grote lijnen sturen, hoe werken we effectief samen en hoe houden we toch ruimte voor verschillen? Het gaat over leren, over teamontwikkeling en over strategisch sturen op de grote opgave.

Aanbesteden van trajecten is inmiddels al lang gebruikelijk. Voor ons een bewerkelijke manier van acquireren, maar binnen ons werkveld onontkoombaar. We blijken er goed in en halen interessante en uitdagende trajecten binnen. Intussen worden ontwikkelprogramma's korter: hetzelfde doel moet in steeds minder tijd gerealiseerd worden. In verandertrajecten zien we dezelfde ontwikkeling: korter, beknopter. Agenda's van deelnemers zijn overvol, de veranderingen stapelen zich op, samenwerking staat onder druk en tegelijkertijd wordt de reflectietijd om stil te staan bij wat er gaande is en daarvan te leren, steeds korter. In deze periode doen we nog steeds grote projecten bij het rijk (EZK, BZ, Provincie Noord-Holland, LVNL) en gaan we weer aan het werk in het bedrijfsleven. Bij TATA Steel

zijn we aan de slag bij een van de grootste productiebedrijven van Nederland om een *boost* te geven aan de ontwikkeling van het leiderschap.

Het leren en ontwikkelen verschuift van de 'klas' naar het werk en naar het leren van elkaar. De digitale mogelijkheden binnen het domein van leren nemen enorm toe door de kracht en het gebruik van smartphones. Aanvankelijk als communicatiekanaal en logistiek platform, daarna steeds meer als vervanger van andere leer- en werkvormen. Door het internet kunnen we het leren steeds persoonlijker maken: '*just for me, just in time en just enough*'. Wat digitaal kan, hoeft niet meer in de klas. Door deze ontwikkelingen wordt onze rol als begeleider van het leren ook een andere. We hoeven minder uit te leggen en gebruiken de '*class time*' voor verdieping en onderlinge ontmoetingen. Hiermee kunnen we iets terughalen van wat we aan verdieping en onderling contact verliezen in de steeds korter wordende programma's.

Opdrachtgevers zijn – net als wij – nog zoekende in deze nieuwe vormen van leren. Zij zijn geneigd kosten te besparen door de ontmoetingstijd verder te beperken. De uitdaging voor de begeleider is om de leerprocessen van alle deelnemers te volgen, te ondersteunen, te coachen en te stimuleren door zoveel mogelijk gebruik te maken van een digitale leeromgeving. Maar ook dat kost tijd en dus geld. Deze nieuwe rol zal zich de komende jaren verder uitkristalliseren.

Ondertussen leren we ervan: onze deelnemers, onze opdrachtgevers en wijzelf.

Ons bureau is stabiel, opdrachtgevers blijven terugkomen en we horen veelal tot de top-5 van bureaus die uitgenodigd worden voor een aanbesteding of 'pitch'. Het enthousiasme om je echt aan een vraag en een organisatie te verbinden, blijkt diep verankerd in het bureau. Er komen vanuit het bureau nieuwe partners naar voren die richting gaan geven aan het bureau. De partners van het eerste uur doen een stapje terug, maar blijven betrokken.

Leren, ontwikkelen en veranderen is de drager waar we als bureau op werken. Na dertig jaar in het vak van adviseur heb ik nog altijd het gevoel dat ik blijf leren en meega in de steeds veranderende vragen en de wisselende contexten. Dertig jaar Ardis betekent dertig jaar ontwikkelen in het mooie vak van organisatieadviseur en bouwen aan een bureau dat nog steeds door onze opdrachtgevers en collega's hoog gewaardeerd wordt.

Dertig jaar vakwerk, dertig jaar leren en *never a dull moment*.

Ik zie de toekomst van Ardis en ons vak met plezier en vertrouwen tegemoet!

Roelien Bokelmann

Vooruitblik

In het tweede deel van dit boekje nemen we u graag mee in de ontwikkelingen op ons vakgebied zoals wij die voor ons zien. We richten onze blik tien jaar vooruit en beschrijven onze voorstelling van leren, ontwikkelen en organiseren in 2030, onderverdeeld in de volgende katernen:

- De wereld, de mensen en het leren in 2030
- Samenwerken, leiderschap en ontwikkelen in 2030
- Leren en ontwikkelen onder invloed van technologie en wetenschap

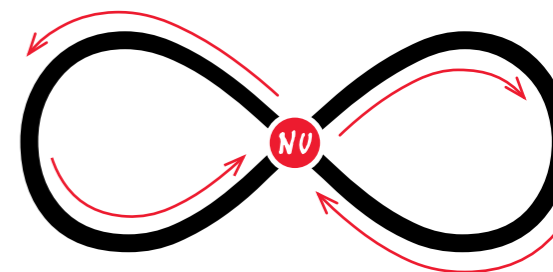
Inleiding

Als we naar de toekomst kijken, is het verleidelijk om te proberen die te voorspellen. Maar we weten ook: voorspellen is lastig en het gaat al gauw over een goede of foute voorspelling. Wat we wel kunnen, is ons zelf de toekomst **voorstellen**, een beeld vormen van een mogelijke en naar onze mening waarschijnlijke ontwikkeling. Dit beeld baseren we op trends en ontwikkelingen die we nu al – in de kiem of verder uitgegroeid – waarnemen. We hanteren als basis graag ons Lemniscaat-model, waarmee we ook werken wanneer we met groepen of directies naar de toekomst kijken en visie ontwikkelen. We lichten dit Lemniscaat-model kort toe, zodat u begrijpt hoe wij tot onze voorstellingen zijn gekomen.

Om stippen op de horizon te kunnen zetten, beginnen we met terug te kijken op de patronen en ontwikkelingen die we over de afgelopen jaren ontwaren. De vraag daarbij is: "Wat heb je afgelopen twee jaar zien veranderen of ontwikkelen op een bepaald terrein of onderwerp?" Ontwikkelingen of gebeurtenissen die zich herhaald voordoen ('het komt de laatste tijd vaker voor') noemen we een trend, een **beweging** die zich op meerdere plaatsen en op meerdere momenten voordoet.

Die trends brengen we in kaart en daarna extrapoleren we waargenomen (beginnende) trends en veranderingen naar een uitvergroete situatie in de toekomst, waarbij we de trend bewust overdrijven: "Stel dat deze trend

enorm doorzet, hoe ziet het er dan uit, wat zou het effect daarvan kunnen zijn?" We werken met de kiemen die we nu al waarnemen, wat als beperking heeft dat we compleet nieuwe ontwikkelingen die we nog niet waarnemen, niet meenemen: we weten niet wat we nog niet weten. Deze werkwijze beelden we af als een lemniscaat, vanuit het midden ('Nu') maak je eerst de beweging naar links (recent verleden) en die vertaal je vervolgens vanuit 'Nu' naar rechts, de nabije toekomst. Je zet als het ware stippen op de horizon waarvan je verwacht dat die straks realiteit zijn. Met deze werkwijze hebben wij voor verschillende onderwerpen uit ons werkgebied voorstellingen gemaakt en beschreven.



We zijn benieuwd of u de trends en ontwikkelingen ook herkent. Wellicht ziet u heel andere ontwikkelingen of geeft u een andere duiding. Laat het ons vooral weten. We hopen dat u, net als wij, nieuwsgierig bent naar hoe leren, ontwikkelen en organiseren eruit gaan zien onderweg naar 2030!

Hoofdstuk 1

Een antwoord op de VUCA-wereld

Miriam Kristalijn & Ronald Witjas

Katern 1, de wereld, de mensen en het leren in 2030

Een eenvoudige analyse van het voorwoord in alle boekjes die wij vanuit Ardis in de afgelopen 29 jaar schreven, laat zien dat de zin 'verandering is de enige constante' het meest frequent voorkomt. Die veranderingen doen zich ook steeds sneller en ingrijpender voor. We leven in een 'VUCA'-wereld: een wereld die zich kenmerkt als *Volatile, Uncertain, Complex* en *Ambigu*.

De term VUCA stamt al uit een artikel uit 1987 van Bennis & Nanus. Het U.S. Army College gebruikte de term om de wereld te beschrijven zoals die zich na de Koude Oorlog aan ons voordeed. Meer recent gebruiken we de VUCA-elementen steeds vaker om de omgeving van organisaties te beschrijven. Een sterk veranderende context, waarin veranderingen en ontwikkelingen zich in hoog tempo voordoen, onvoorspelbaar zijn en lastig te duiden. VUCA is niet nieuw, maar zal zich op allerlei fronten meer en intenser voor blijven doen.

De VUCA-terminologie biedt een kader om te beschrijven op welke manier veranderingen zich aan de wereld voordoen én om met die snel veranderende wereld om te kunnen gaan. Ze geeft ons een handvat voor wat we moeten leren en ontwikkelen om met die wereld om te gaan.

Hieronder beschrijven we beknopt waar de termen van VUCA precies voor staan.

Volatiliteit

Volatiel houdt in dat de context waarin we leven en werken onstabiel is: er kunnen elk moment onverwachte gebeurtenissen optreden die het speelveld radicaal veranderen. Het zijn gebeurtenissen die snel van richting of aard veranderen en snel weer kunnen verdwijnen, of in een andere hoedanigheid terugkomen. Door de extreme schommelingen en het onverwachte optreden, zorgen ze voor (een gevoel van) instabiliteit, waardoor mensen de wereld als vluchtig en ongrijpbaar ervaren.

Snelle wisselingen van koersen op de effectenbeurs zijn een goed voorbeeld van volatiliteit. Door een plotselinge opleving van een handelsoorlog tussen China en de VS kelderden de koersen binnen 24 uur. Om daarna – als er toch weer besprekingen tussen partijen op gang komen – weer snel te stijgen. Ander voorbeeld: door de klimaatveranderingen ervaren we in Nederland vaker perioden met zeer hoge temperaturen, direct gevolgd door onverwachte koude of hevige regens. De weersomstandigheden veranderen steeds sneller en laten zich heftiger zien.

Onzekerheid

Onzekerheid ontstaat door een gebrek aan voorspelbaarheid. De snelheid en veelheid van ontwikkelingen en veranderingen, creëren een gevoel van controleverlies. Er is te veel of te weinig informatie dan wel onvolledige of tegenstrijdige informatie, waardoor we te weinig kennis noch de ervaring hebben om te voorspellen wat

de impact van onze acties zal zijn. Een omgeving die we op geen enkele manier kunnen voorspellen maakt ons onzeker. Ten tijde van het Brexit-proces kregen we bijna dagelijks nieuws over de ontwikkelingen. Aan informatie geen gebrek. Toch was het nagenoeg onvoorspelbaar om daaruit af te leiden waar het naar toe zou gaan: harde of gereguleerde Brexit? Of helemaal geen Brexit en toch een nieuw referendum dan wel verkiezingen?

Het is niet nieuw dat we politieke wendingen en processen niet kunnen voorspellen. Wél nieuw is dat het lijkt alsof de spelregels veranderd zijn en steeds opnieuw kunnen veranderen. Ook datgene waarop we wel grip dachten te hebben, wat we meenden te kunnen voorspellen of op zijn minst verklaren, blijkt nu anders te kunnen verlopen. Onzekerheid op onzekerheid.

Het ligt voor de hand om in een onzekere situatie op zoek te gaan naar (nog) meer of andere informatie. Ook kan het opnieuw interpreteren van bestaande informatie helpen om tot andere conclusies te komen. Maar in een VUCA-wereld is de belangrijkste opgave om onzekerheid als een gegeven te accepteren en te leren hanteren.

Complexiteit

In een complexe wereld zijn de gebeurtenissen die zich voordoen moeilijk te ontwarren of te begrijpen. Complexiteit ontstaat door de grote hoeveelheid informatie en factoren die een rol spelen. Rationele analyse

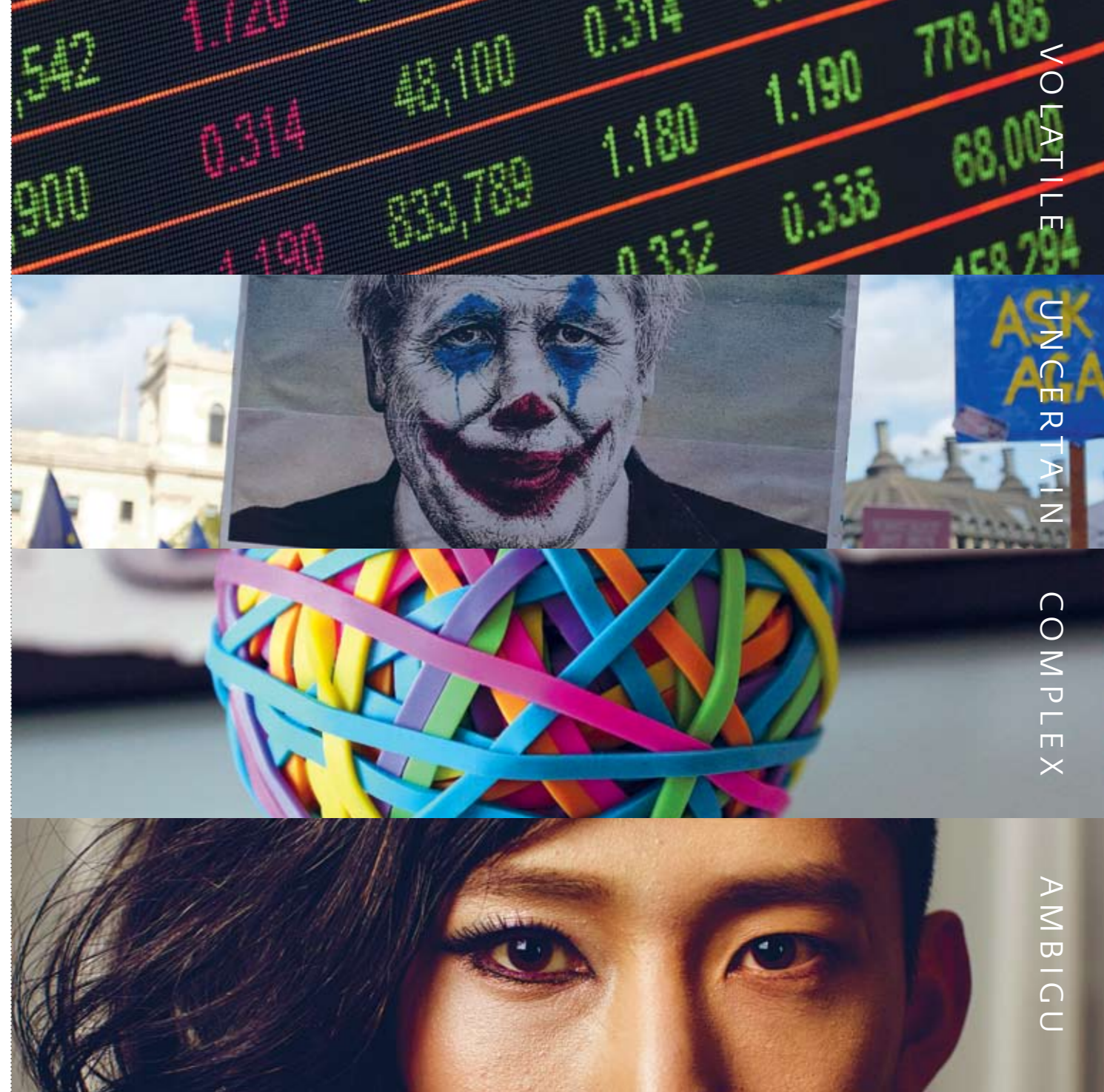
schiет tekort om de variëteit, onderlinge samenhang en afhankelijkheid van factoren te wegen en te interpreteren.

Wie het heeft over vluchtelingenproblematiek, ontkomt er niet aan om economische en klimaatontwikkelingen mee te nemen in de analyse. Door ons gebruik van fossiele brandstoffen veroorzaken we temperatuurstijgingen, wat in veel Afrikaanse landen tot extreme droogte leidt. Die droogte veroorzaakt uitzichtloze situaties voor boeren aldaar en doet een grote stroom klimaatvluchtelingen ontstaan. Wat eerst aan te pakken en hoe? Onze CO₂-uitstoot? En wie moet dat in gang zetten, de Rijksoverheid? Of de onmachtige politiek?

De vele onderling verweven vraagstukken laten zich niet meer isoleren en mono-disciplinair oplossen. Het enige wat rest, is de complexiteit als vertrekpunt te nemen. Nieuwe, complexe vraagstukken vragen om nieuwe benaderingen.

Ambigu

Ambigüiteit is een bijzondere vorm van onzekerheid, het betekent letterlijk dubbelzinnigheid, de mogelijkheid om verschillende betekenissen aan een gebeurtenis of waarneming toe te kennen. Van ambigüiteit is sprake wanneer er in principe voldoende relevantie informatie beschikbaar is, maar daar geen eenduidige betekenis aan te geven is. Verschillende mensen kunnen met deze informatie aan de slag gaan en allemaal met verschillende, plausibele conclusies komen.



VOLATILE
UNCERTAIN
COMPLEX
AMBIGU

Hoe je situaties interpreteert, hangt sterk af van het referentiekader van waaruit je kijkt. Ambigüiteit ontstaat ook door vervaging van ideeën en terminologie.

In de ambigue wereld van nu, kan een *impeachment*-procedure zowel het vertrouwen in een president schaden, alsook zijn populariteit onder zijn eigen aanhang enorm aanwakkeren. Je weet op voorhand niet welke betekenis je aan een *impeachment* toe moet kennen en of het wel verstandig is om zo'n procedure te beginnen. Hoe je de verklaringen van allerlei getuigen in het proces interpreteert, hangt helemaal af vanuit welk kamp je ze bekijkt.

Afgelopen jaar kwam de kwestie van door *pfas* verontreinigde grond volop in het nieuws. Inmiddels zijn de gebieden met de grootste vervuiling wel in kaart gebracht, die informatie is er. Vervolgens ervaren we ambigüiteit in de manier waarop we dit vraagstuk aan moeten pakken: is het nou echt zo erg of overdrijven we? Dat hangt er van af wie of welke partij de situatie en informatie interpreteert. Voor de neutrale beschouwer blijft het onduidelijk, want voor ieder standpunt zijn plausibele onderbouwingen te bedenken.

VUCA en de betekenis voor leren en ontwikkelen

De context waarin veel organisaties opereren zal de komende jaren nog meer VUCA-kenmerken krijgen. Je verhouden tot volatilititeit, onzekerheid, complexiteit en ambigüiteit is voor mensen van hoog tot laag in organisaties dé grote opgave voor de komende jaren. Het vraagt bovenal om mensen die onzekerheid en paradoxen kunnen 'verdragen', helder hebben aan welke opgave ze willen werken, maar flexibel zijn en blijven in hoe ze hun opgaven realiseren. Dat is meer een kwestie van houding dan van kennis of vaardigheden, hoewel die ook zeker een rol spelen. Het vraagt om mensen die gewend zijn om zich aan te passen en het (zelf)vertrouwen hebben dat ze die aanpassing ook kunnen hanteren. Organisaties die hun mensen ertoe aanzetten om zich voortdurend en blijvend te ontwikkelen, hebben een grotere kans op voortbestaan, maar bieden vooral hun mensen de mogelijkheden om mee te kunnen blijven doen in een VUCA-wereld.

Wat daarvoor nodig is, werken we verder uit in de komende hoofdstukken. Maar eerst kijken we naar de mensen die onze organisaties bevolken of binnentreden in 2030. Wat zijn hun kenmerken en hoe verhouden zij zich tot leren en ontwikkelen?

Hoofdstuk 2

De mensen in 2030: generaties Y en Z bepalen het beeld

Ronald Witjas

Wanneer we tien jaar vooruitkijken en komende ontwikkelingen willen schetsen, moeten we ook kijken naar de mensen die over tien jaar de dienst uitmaken. We hebben het dan over 'generaties': groepen mensen die in eenzelfde tijdperk opgroeien, dezelfde gebeurtenissen en invloeden meemaken, en van daaruit grotendeels dezelfde voorkeuren en kenmerken ontwikkelen. Het is een grof filter, want binnen een generatie komen op individueel niveau altijd nog grote verschillen voor, maar voor de beschrijving van een trend zijn generatiekenmerken zeker bruikbaar. Als voorbeeld noemen we de snelle opkomst van de mobiele telefoon. De generatie kinderen die daar als eerste mee opgroeide, kan zich nauwelijks voorstellen dat er een tijd is geweest zonder mobiele devices. De ouders van deze generatie kinderen letten bij het boeken van een vakantiehuis niet meer als eerste op de beschikbaarheid van een zwembad, maar op de aanwezigheid en kwaliteit van de wifi-verbinding. Dít is doorslaggevend voor een leuke vakantie. Mobiele devices hebben een enorme invloed op het leven en beleven van deze generatie kinderen, een invloed die zich ook verder uit zal strekken naar de tijd dat zij de werkende generatie vormen.

In de literatuur zien we vier generaties. Ten eerste de bekende babyboomers (1945-1960) die in 2020 grotendeels met pensioen zijn en van het werktoneel zijn verdwenen. Generatie X (1960-1980) zal rond 2030 voor een deel met pensioen gaan, maar vormt qua aantal nog steeds een fors deel van de werkenden

in onze organisaties. De toekomst is aan de generaties Y (1980-1995) en Z (1995-2010). Deze generaties zullen rond 2030 veel van de voorkeuren en gewoontes in ons werk en leven bepalen. We beschrijven hieronder de kenmerken van die generaties en hun effect op werken, leren en organiseren. We illustreren de kenmerken van de twee generaties ook aan de hand van uitspraken van vier kinderen van Ardis-adviseurs.

Generatie Y

Generatie Y, geboren tussen 1980 en 1995, worden ook wel 'millennials' genoemd of de generatie Einstein. Ze vormen op dit moment de jongste generatie op de werkvloer en zijn rond 2030 de leidende generatie. Generatie Y groeide op met ouders die zelf voor hun vrijheid hebben moeten knokken en hun kinderen veel vrijheid en inspraak boden. Dat heeft deze generatie tot mondige, individualistische mensen gemaakt die in alles vrijheid ambiëren. Ze groeiden op in de nadagen van een onbezorgde welvaartsmaatschappij, waarin recessie en klimaatproblemen voor het eerst opdoken. De groei die hun ouders meemaakten, is voor hen niet vanzelfsprekend. Ze zijn ambitieus, willen alle mogelijkheden benutten. Ze ervaren als eerste generatie 'keuze-stress': moeite met kiezen, om vooral niets te missen. Het is ook de eerste generatie die op vroege leeftijd al een schrikbarend hoog percentage burn-out gevallen laat zien. Waren babyboomers en generatie X *digital immigrants*, generatie Y is al *digital native*. Ze groeien op met de snelle ontwikkeling van

internet, tablets en mobiele telefoons. Zij omarmen als eersten sociale media en computer- en internetgames volledig en zijn er dag-en-nacht mee in de weer. Kinderen uit de generatie Y hebben een verfrissende 'overmoed': ze verwachten dat ze in alles (ook in het werk) gelijk kunnen doen en hebben weinig op met hiërarchie of ongelijkheid. De befaamde Pipi Langkous quote "ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik er wel goed in ben!" is volledig op hen van toepassing. Zingeving is voor hen belangrijker dan geld of status, ze willen zinvol werk doen dat werkelijk bijdraagt. Op het werk hebben ze weinig op met een 9 tot 5 mentaliteit of met routinematige klussen. Ze zoeken uitdaging en ruimte voor creativiteit en authenticiteit ('jezelf kunnen zijn op het werk'), maar hebben daarbij wel degelijk behoefte aan waardering en veel feedback. De combinatie van vrijheid en creativiteit leidt ook tot veel ondernemerschap; in de afgelopen vijf jaar steeg het aantal jonge ondernemers al met veertig procent. Het tekent deze generatie, die een vaste verbinding met een organisatie zeker niet vooropstelt. In hun behoefte aan vrijheid en flexibiliteit werken ze *met* organisaties, niet per se *voor* of *in* een organisatie. Ze zijn ambitieus, zeer mensgericht en maatschappelijk betrokken en hebben weinig op met traditioneel leiderschap. Ze zien hun leidinggevende bij voorkeur als coach of mentor met wie ze ook privé-zaken bespreken. Aan een directieve 'baas' hebben ze weinig behoefte. Een leidinggevende is voor hen één van de

Daaf van Doorn - 1997



Generatie Y

"Ik geef weinig om spullen, als ik maar muziek kan luisteren, goed films kan kijken en een beetje snelle telefoon heb. Ik heb genoeg, wat moet je met al die spullen?"

"Ik lees veel. Als ik iets niet weet of begrijp, ga ik me daar in verdiepen. Leren doe ik omdat het me interesseert, niet omdat iemand anders zegt dat het belangrijk is dat ik iets weet."

"Wij hebben een hele goede 'bullshit-antenne', we prikken makkelijk door ego-verhalen heen. Mij interesseert alleen wat 'echt' is en congruent overkomt."

"Status en salaris doen er niet zo toe, ik ga niet voor geld maar voor werk waar ik in geloof."

Elin Kremer – 2004



Generatie Z

"Hoeveel uur ik per dag online ben? Wat een onzin, echt oud denken! Online zegt ook helemaal niets, je kunt chatten, gamen, bijpraten, woordjes leren, afspraken plannen, van alles. Inspannen én ontspannen, sociaal én a-sociaal bezig zijn."

"Ik wil later werken in organisaties waar je gelijkwaardig bent. Een baas is prima, maar leg uit waarom je iets van me wilt en waarom een regel er is. Wees open en direct en geef me ruimte voor mijn eigen ideeën en initiatief, want hoe kan ik anders bijdragen?"

"Verschuil je niet achter je leeftijd of je ervaring, want ik kan alles opzoeken en weet dus net zoveel als jij."

collega's. En hoewel ze minder waarde hechten aan kennis en materieel bezit, willen ze zich graag ontwikkelen. Hoewel generatie Z het thema duurzaamheid en milieu nog sterker omarmt, is generatie Y ook wel degelijk betrokken bij vraagstukken van klimaat en 'om-wereld'. Wie ze wil bereiken, zorgt voor communicatie die speels, slim en visueel is.

Generatie Z

Generatie Z bestaat uit kinderen die (grootweg) tussen 1995 en 2010 geboren zijn. Direct na het doorknippen van de navelstreng werden ze aan een iPad geplugd. Dit is de eerste generatie die opgroeit in een volledig digitale wereld en gewend is aan constante en directe bevrediging van behoeften. Het wordt de grootste – en meest diverse – generatie die we tot nu toe gekend hebben. In 2030 valt meer dan zestig procent van alle consumenten in deze generatie. Gemiddeld zitten ze meer dan vijf uur per dag online, meestal met hun mobiele telefoon. Ze zijn *digital native*, opgegroeid met en op het internet.

Generatie Z groeit op in onzekere tijden. Er is grote maatschappelijke onrust door de economische crisis, klimaatverandering en politieke conflicten. Ze ervaren de VUCA-wereld in volle omvang. Als gevolg daarvan kiezen ze meer dan de voorgaande generatie Y voor zekerheid, hechten aan stabiliteit en hebben ze een fascinatie voor waarheid. Als eerste echte *digital natives* zijn ze gewend om een grote hoeveelheid informatie snel te filteren. In dat filteren kijken ze naar

relevantie en naar waarheid, zowel in persoonlijke als in gemeenschappelijke vorm. In deze zoektocht ontwikkelt generatie Z meer vrijheid van meningsuiting en meer openheid voor het begrijpen van verschillende soorten mensen. Ze weten niet anders dan dat er veel verschillende mensen en meningen zijn. Ze staan voor thema's als duurzaamheid, inclusie, openheid en transparantie. Ze kennen en erkennen veel verschillende culturen en staan daar open voor. Generatie Z is tolerant en ze verwachten dat ook van organisaties: een positief statement innemen ten opzichte van inclusie is voor deze generatie absoluut een voorwaarde. Organisaties moeten transparant en eerlijk zijn over hun bedrijfsvoering – het is de enige manier om het vertrouwen van generatie Z te winnen.

In een discussie met een groep jonge talenten over het belang van eerlijkheid en transparantie, kwam spontaan naar voren dat niemand van de groep van 14 deelnemers nog een rekening bij één specifieke bank had. 'Foute bank,' was het commentaar. Opvallend, want dit was bepaald geen groepsactie maar de som van alle individuele beslissingen over waar je wel-of-niet een bankrekening wilt hebben. En als we kijken naar de leeftijd van deze talenten, concluderen we dat hun beslissing ingegeven is door de kenmerken van hun generatie: generatie Z.

Jaron Hendriks – 2005



Generatie Z

"Ik leer door filmpjes op Youtube te kijken, maakt niet uit wat. Piano spelen, apparatuur aansluiten, alles is op te zoeken."

"Ik kan heel snel informatie filteren, maar je moet toch wel weten wat je ergens van vindt, anders kun je niet shiften."

"Als ik straks werk, wil ik veel vrijheid en een duidelijke taak."

Generatie Z is niet geïnteresseerd in bezit, ze groeien op met het gebruik van diensten en producten zoals Netflix, Uber of Felyx-scooters: je betaalt per gebruik voor een service. Deze generatie zal het bezit van een eigen auto ook sterk gaan verminderen. Ze zijn gevoeliger voor *social influencers* dan voor klassieke reclame of marketing. Daarbij willen ze zich graag onderscheidend en uniek voordoen. 'Be different' is hun motto, afwijken mag en is oké.

Nog los van een persoonlijke, morele noodzaak voor leiders om zelf en als organisatie oprecht te zijn, is er een generatie die dat onvoorwaardelijk eist. De vlammende toespraak van de 16-jarige klimaat-activiste Greta Thunberg voor de VN laat zien dat deze generatie ook bepaald niet bang is om voorgaande generaties aan te spreken op hun fouten en veronachtzaming van het klimaat. En er is in deze hyper-individuele en toch ook activistische generatie zeker één thema waarvoor je ze aan het protesteren op het Haagse Malieveld krijgt: klimaat. Ook al gaat een deel van de scholieren na afloop voor een hamburger naar McDonalds, nota bene één van de meest vervuilende fastfoodketens ter wereld. Dat dan weer wel.

Twee jonge generaties met hun eigen kenmerken gaan de manier waarop we werken en leren zeker beïnvloeden. Om te bezien wat het betekent voor leren en ontwikkelen in onze organisaties, kijken we in het volgende hoofdstuk eerst naar hoe deze generaties nu leren.

Thibault Godeschalk
— 2010



Generatie Z

"Volgens mijn moeder kon ik al swipen voordat ik kon praten"

"Eerlijk zijn en de waarheid vertellen is heel belangrijk. En ik mag tegen iedereen de waarheid zeggen. Ik vraag ook altijd waarom iets moet en waarom het niet anders kan. Dat wil ik zelf bepalen."

"Ik heb lang haar en soms denken mensen dat ik een meisje ben. Maakt mij niet uit, je bent toch mens? Je bestaat, dat is het belangrijkste."

Hoofdstuk 3

Kijken op school: hoe generaties Y en Z leren

Lisette de Roode & Anne Bouwmeester

Kijken in de klas

Wie wil weten hoe het leren in organisaties er over tien jaar uit ziet, moet nu op scholen gaan kijken hoe de aankomende generaties leren. We bezochten kleuter-, basis- en middelbare scholen en spraken met docenten en onderwijskundigen. Wat valt ons op in de klassen?

1. Visueel

Het leren van nu wordt veel meer ondersteund door visuele (film)beelden en gebruik van een smartboard en steeds minder door taal en tekst alleen. De huidige generatie afstudeerders van universiteiten is ook al gewend aan leren-via-beeld en de generaties

die er aankomen zullen beslist niet enthousiast zijn om nog een boek of artikel te lezen. Beeld en geluid – voornamelijk via internet – nemen dat allemaal over.

2. Samenwerken

Kinderen werken op school véél meer samen dan vorige generaties. Niet alleen binnen een klas of groep, maar veelal in kleine groepjes ('teams' als we het vertalen naar een werkplek), samengesteld uit kinderen met verschillende leer- of groepsniveaus. Ze leren al vroeg opdrachten met elkaar uit te voeren en ervaren de meerwaarde van samenwerken. Mede door de verworven kennis op het gebied van breinleren (zie ook hoofdstuk 7)

geven veel scholen hun onderwijs op een andere, vernieuwender manieren vorm. Inmiddels is bekend dat 'je veilig voelen' een belangrijke voorwaarde is om tot leren te komen. In kleine groepjes samenwerken aan een gestructureerde opdracht komt daaraan tegemoet. Samenwerken, elkaars kennis en kunde benutten om zo gezamenlijk tot iets nieuws te komen, blijkt zeer effectief te zijn voor het leren op *dieper* niveau. Leerlingen krijgen heldere structuren en rolverdeling, en zo komen ze tot nieuwe kennis en inzichten waarbij ze elkaars bijdrage positief (leren) waarderen.

3. Afwisseling van leerstijlen en vormen

In de klassen van nu is er veel variatie in leervormen: luisteren, discussiëren, experimenteren en reflecteren in kleine groepjes, (be)schrijven, uittekenen en bewegen. Zo is de aansluiting bij verschillende leerstijlen ingebed. Een belangrijk voordeel van deze variatie in leervormen is, dat ze allemaal verschillende hersendelen activeren. Hoe meer hersendelen geactiveerd worden, hoe meer verbindingen de hersenen aanmaken, wat een sterk positief effect heeft op het *dieper* leren en onthouden. Onderzoek naar de werking van ons brein wijst uit dat onze hersenen voeding in de vorm van glucose en zuurstof nodig hebben om optimaal informatie op te kunnen nemen. Dat is de reden waarom leerlingen steeds vaker tijdens een les bewegen en – als nieuwste trend – buiten les krijgen: hinkelend tafels leren, spelling op het klimrek, geschiedenis

rond de picknicktafel of wandelend in groepjes. Bewegen blijkt niet alleen goed voor onze gezondheid, maar ook essentieel voor leren.

4. Weten waarom

Bezoek aan een basis- en VO-school brengt ons bij een vierde, belangrijke constatering: kinderen van nu willen alleen iets leren als ze het nut ervan inzien. Ze willen geen eindeloze rijtjes stampen, ze willen eerst begrijpen wat ze ermee kunnen voordat ze bereid zijn om het te doen. Verder valt op dat kinderen werken en leren met werkelijke situaties en vraagstukken, dwars door alle vakken heen. Opgavegericht werken met gebruik van verschillende disciplines (vakken) wordt voor de komende generaties de normaalste zaak van de wereld. Het past bij samenwerken als team – veelal ook met kinderen uit verschillende leeftijdsgroepen bij elkaar.

Begrijpen wat je leert, waarom je dat leert en wat je ermee kunt, wordt de kern van het leren. Dat leidt tot andere leermethoden, zoals het formatief evalueren. Hierin vraag je aan het kind wat het wil leren (leerdoel), waar het nu staat ten opzichte van dat leerdoel en wat de eerste stap is om naar dat leerdoel te komen. Deze methode verschilt wezenlijk van het aloude onderwijs waarin de docent of het boek voor jou bepaalde wat je ging leren en hoe. Het vraagt ook om een andere manier van evalueren en beoordelen. Door formatief te evalueren ben je niet langer alleen gericht op het te bereiken eindresultaat, maar kijk je samen naar de

Handwritten multiplication table for 7 on a chalkboard:

1 x 7 = 7	6 x 7 = 42
2 x 7 = 14	7 x 7 = 49
3 x 7 = 21	8 x 7 = 56
4 x 7 = 28	9 x 7 = 63
5 x 7 = 35	10 x 7 = 70

Waarom?

ontwikkeling die de leerling wil of moet doormaken om tot dat resultaat te komen. Leerlingen kiezen zelf **hoe** ze willen laten zien wat ze geleerd hebben. Bij een onderdeel Franse woordjes bijvoorbeeld, kunnen ze kiezen uit een klassiek proefwerk maken, een filmpje maken, een stuk schrijven of een kort gesprek met de docent. Leerlingen leren van jongs af aan om zelf doelen te stellen, bijvoorbeeld voor de komende twee weken. Ze zoeken en verzamelen zelf de leerstof, houden zelf de voortgang van hun leren in de gaten en rapporteren hierover aan de leraar, die als coach van het leren optreedt. Al met al is er veel regie voor het kind op *wat* en *hoe* het leert. Leren wat jou interesseert is de kern en versterkt het lerend vermogen van kinderen uit deze generatie op een zeer positieve wijze.

5. Zelf de regie op het leren

De komende tien jaar krijgen we in onze organisaties twee generaties die op deze manier hebben geleerd en ze zullen hun schaduw qua leren vooruitwerpen. Die aandacht voor het waarom, wat en hoe van het leren gaan we terugzien in de manier waarop we het leren in organisaties vorm en inhoud gaan geven. Niet alles daarvan is nieuw, want denken in termen van leerdoelen vormt al jaren de basis van onze manier van werken. Iedere deelnemer aan een leertraject krijgt tijdens de intake de vraag naar leerdoelen ("Wat wil jij leren in dit traject? Waarom wil je dat leren? Wat levert dat jou en de organisatie op?"). Al dan niet ondersteund door

een 360°-feedback, sporen we op waar het ijs dun is of waar de deelnemer *nog sterker* in wil worden. Maar trekken we het formatief evalueren door naar organisaties en hoe leren daar vorm gaat krijgen, dan zal er wel degelijk wat veranderen. Analoog aan het leren op de basisschool wordt de vraag aan medewerkers of managers **wat** zij willen leren nog veel prangender: wat ze al weten of kunnen, wat zij met het geleerde gaan doen, waar ze dat in gaat zetten en welk effect ze op de werkplek willen bereiken. Het 'waarom' en 'wat' van het leren wordt een dringender en persoonlijker vraag. In onze trajecten geven we deze werkwijze al vorm en krijgen deelnemers steeds meer *zelf de regie voor het leren*: wat wil ik leren en hoe? Dat doen we vooral omdat we geloven dat – ook bij volwassenen – leren vanuit nieuwsgierigheid en autonomie het snelst gaat en het beste beklijft. We beschrijven dat uitgebreider in de hoofdstukken 7 en 9.

Hoofdstuk 4

Organiseren en samenwerken in de VUCA-wereld

Rike Hendrikse & Robert van der Riet

Katern 2: Samenwerken, Leiderschap en Ontwikkelen in 2030

2030: Stel je voor dat...

... er meer nauwelijks vaste functies bestaan en we alleen nog denken en werken in termen van rollen en opgaven.

... leren ín het netwerk plaats vindt en netwerkpartners samen vast stellen wat wél of niet werkt en daar van leren.

... we blijven zoeken naar de verschillen van inzicht om de kwaliteit van de oplossing zo groot mogelijk te maken.

In de complexiteit van de VUCA-wereld zijn de manieren waarop we gisteren organiseerden en samenwerkten niet meer toereikend voor de vraagstukken van vandaag en morgen. Wat in de ene sector of organisatie jarenlang een logische aanpak was, blijkt achterhaald wanneer we voor oplossingen moeten samenwerken met een andere sector of organisatie waar een geheel andere logica de boventoon voert.

We zien in het discours van organisatie-ontwikkeling dat organisaties – zowel in

de publieke als in de private sector – overal teruggaan naar de bedoeling: de kern van hun bestaansrecht, de *why*. Organisaties definiëren maatschappelijke opgaven die zij willen realiseren en proberen van daaruit passende manieren van organiseren te ontwerpen. Dit leidt over het algemeen naar aanpakken waarbij méér mensen, klanten, burgers, organisaties of andersoortige partijen zijn betrokken.

Het is inmiddels wel duidelijk: niemand kan het meer alleen. De maatschappelijke opgaven vragen om een integrale en vaker ook 'horizontale' aanpak. Dat betekent dat organisaties zich samen met andere partners committeren aan een bepaalde opgave en zodoende samen een netwerk vormen. In onze cahiers van de afgelopen jaren beschreven we al verschillende voorbeelden van nieuwe manieren van organiseren en samenwerken: zelforganisatie, inclusief werken, diep-democratische besluitvorming, dialoog met verschillende partijen, ontwikkelaanpak.

Hierna beschrijven we vijf trends in het werken in netwerken en horizontaal werken. We extrapoleren deze naar de toekomst om een voorstelling te kunnen maken van hoe we over tien jaar samen werken aan maatschappelijke vraagstukken. En we schetsen een beeld van wat dat betekent voor medewerkers, leidinggevendenden en organisaties.

1^e trend: De opgave centraal

Steeds meer organisaties gaan opgavegericht werken. De opgave centraal betekent auto-

matisch: níet de organisatie centraal stellen. Dat is een uitdaging voor organisaties waar hiërarchie en lijnsturing ook nog aan de orde zijn.

2^e trend: Verschillende werkwijzen naast elkaar

Werken in horizontale netwerken vindt plaats naast al langer bestaande organisatievormen. In steeds meer organisaties bestaat het opgavegerichte werken in netwerken náást lijnsturing, programmasturing en regionale sturing. Dit past bij de parallelle werkelijkheden waarin die organisaties zich bevinden, maar deze verschillende werkwijzen (met elk hun eigen definitie van rollen en verantwoordelijkheden) kunnen elkaar ook in de weg zitten.

3^e trend: Gezamenlijk leerproces

Leren wordt steeds meer onderdeel van het (net)werk: het vinden van integrale oplossingen voor opgaven is een leerproces en het gezamenlijke leerproces is onderdeel van de integrale oplossing. Horizontaal samenwerken is gericht op het vinden van creatieve, integrale oplossingen die niet binnen de enkelvoudige instituties te vinden zijn. Nieuwe vormen van samenwerking botsen soms met bestaande werkwijzen. Dat vereist experimenteren, verkennen en toepassen van nieuwe perspectieven en het ontwikkelen van nieuw handelingsrepertoire en daarop reflecteren. Feitelijk ís dat gezamenlijk onderzoeken en experimenteren *on-the-job* en dat leidt tot integraal leren.

4^e trend: Van projectmatig of resultaat-gestuurd werken, naar procesmatig werken

Steeds meer vraagstukken lenen zich niet langer voor een projectmatige aanpak. Wat werkt is vooraf niet met zekerheid vast te stellen. Het komt aan op gaandeweg ontdekken en niemand heeft het voor het zeggen. Daarmee komt de focus op het proces te liggen. Een weg stapsgewijs blootleggen is belangrijker dan het SMART formuleren van de eindbestemming, want die is nog niet precies bekend. Het adagium '*begint, eer ge bezint*' is hier van toepassing. Actie gaat voor het plan uit. Uit tussentijdse reflecties extraheren betrokkenen wat werkt. Gezamenlijk bepalen ze steeds de volgende stap door te divergeren en te convergeren.

5^e trend: Andere vorm van verantwoord

Doordat organisaties steeds meer integraal gaan (samen)werken aan een gezamenlijke opgave en beseffen dat niemand het meer alleen kan, staan de oude manieren van monodisciplinair verantwoord onder druk. Netwerken experimenteren met nieuwe, rijkere manieren van verantwoord, waarin zij integraal en gezamenlijk – vooraf, tijdens en na afloop van hun handelen – aandacht besteden aan hun verantwoording. Ze legitimeren vooraf hun aanpak, mobiliseren en betrekken hun omgeving en maken slim gebruik van beeld en dialoog in de verantwoording.

Geëxtrapoleerd naar de toekomst, leiden deze vijf trends tot het volgende beeld:

- Netwerkend en horizontaal werken zijn over tien jaar gemeengoed en de meest voorkomende vorm van organiseren. We weten welke nieuwe handelingsperspectieven passen bij netwerkend werken en geven deze vorm. Hiërarchische organisaties met één sturings- en verantwoordingslijn, bestaan niet meer. Organisaties hebben geleerd om klassieke, hiërarchische vormen van werken te combineren met moderne vormen van netwerkend samenwerken. Om dat mogelijk te maken heeft een verregaande democratisering plaatsgevonden, zowel in de samenleving als in de manieren van samenwerken. Rondom een vraagstuk werken *die* organisaties en mensen samen die belangrijk zijn voor het verder helpen van de aanpak. Iedereen aan tafel heeft een even zware stem qua inbreng en besluiten.
- De individuele invulling van een functie is belangrijker geworden. De mens die de functie uitvoert met zijn of haar persoonlijke drijfveren en behoeften doet ertoe, naast de belangen van de organisatie die hij of zij vertegenwoordigt. Want mensen werken samen, vertrouwen elkaar, weten verschillen te overbruggen en komen gezamenlijk tot creatieve oplossingen en nieuwe invalshoeken die in het netwerk voor nieuwe oplossingsrichtingen zorgen.
- Leren vindt plaats in het netwerk. Wat werkt en wat niet, wordt in het netwerk expliciet gemaakt en uitvergroot om er

gezamenlijk van te leren. Verantwoorden gebeurt continu en niet alleen achteraf. Betrokkenen weten *wat-we-nog-niet-weten* en willen onderzoeken en zijn nieuwsgierig naar verschillen, nieuwe perspectieven en nieuwe aanpakken.

- Neutrale procesbegeleiders begeleiden de netwerken. In de netwerken waarin organisaties samenwerken aan een complexe maatschappelijke opgave, is de begeleiding een belangrijke succesfactor. De begeleider begeleidt het onderlinge gesprek, zoekt actief naar het tegengeluid, werkt met de verschillen van mening en de verschillende kwaliteiten in het netwerk, zorgt dat ieders stem gehoord wordt, bewaakt dat er voortgang wordt geboekt en legt processtappen vast.
- Organisaties zijn zich bewust van hun onderlinge afhankelijkheid. Vanuit die interdependentie ontstaat ruimte om verschillen te respecteren en te benutten, om verschillen van mening aan te gaan en hierboven uit te stijgen en om winst te boeken uit de samenwerking.

Het is anno 2030 niet makkelijker, maar wel interessanter, spannender. De bedoeling is leidend, wat we doen, heeft zin en geeft zin.

Hoofdstuk 5

Leiderschap in een VUCA-wereld

Miriam Kristalijn, Geert van Maanen & Ronald Witjas

2030: Stel je voor dat...

... leidinggevend weten dat Rust en Reflectie in de VUCA-wereld van levensbelang zijn en dat dagelijks werkelijk toepassen.

... geloofwaardigheid bij leiders voorop staat en de nieuwe generaties Y en Z alleen nog leiders accepteren die daar aan voldoen.

... leiders in iedere groep de wijsheid en mening van alle betrokkenen benutten en een tegengeluid of afwijkende mening als noodzakelijk zien voor een goede en gedragen beslissing.

In een VUCA-wereld verbaast het niet dat veel studies en artikelen benadrukken dat leiders richting moeten geven in een onzekere, snel veranderende wereld. Mensen hebben behoefte aan een gevoel van richting en doelen, net zoals ze behoefte hebben aan verbinding en betekenis. Het is aan leiders om daar een aanzet voor te geven en inspiratie te bieden. We hielden voor dit thema interviews met jongere en oudere leiders in zowel het bedrijfsleven als de Rijksoverheid en we lazen

vele artikelen en boeken waarvan Johansen's *Leaders Make the Future* een goede samenvatting vormde. Daarnaast hebben we geput uit verschillende leiderschapsdiscussies die we in de afgelopen jaren voerden voor het ontwerpen van onze visie op leiderschap. Zoals beschreven in onze lemniscaat-werkwijze, kijken we vooruit door eerst terug te kijken op recente ontwikkelingen en te bezien welke daarvan zich zullen doorzetten in de komende jaren.

Vooropstaat dat in veel actuele leiderschapsmodellen – in ieder geval binnen de publieke sector – het 4R-gedachtengoed (Richting, Resultaat, Ruimte, Rekenschap) van Paul Schnabel nog volop actueel is. Dat model beschreef hij al in een artikel in 2001, wat illustreert hoe lang het duurt voordat een denkwijze gemeengoed is geworden. Met name de balans tussen Richting en Ruimte komt in allerlei profielen terug en tekent deze tijd waarin iedereen die een leidende rol heeft, een balans moet vinden tussen ruimte geven aan professionals en tegelijk richting moet geven aan het geheel van zijn team, afdeling, directie of gehele organisatie. Koers uitzetten, visie ontwerpen en uitdragen, veelal ook de 'bedoeling' uitleggen en het *waarom* van allerlei activiteiten en doelen, om daarna het *wat* en *hoe* zoveel mogelijk over te laten aan de mensen die het werk uitvoeren. Zoals de balans tussen taak- en relatiegericht sturen uit het model van 'Situatieel leidinggeven' een klassiek concept werd, stellen wij dat de spanning én het zoeken naar balans

tussen Richting en Ruimte nu al een *evergreen* is en dat het komende decennium ook zal blijven.

We zien dat er in de praktijk vaak een nieuwe 'R' toegevoegd wordt aan het 4R-model: de R van reflectie bijvoorbeeld. Bewuste aandacht voor reflectie, tijd nemen om terug te kijken op activiteiten en hun effect, en concreet tijd organiseren om als team of directie terug te kijken, komt steeds vaker voor in profielen voor leiders. Ook *persoonlijke reflectie* op vragen als 'hoe doe ik het, wat is mijn impact of hoe verhoud ik mij tot (morele) dilemma's en paradoxen?' hoort hierbij. Het is een antidotum tegen de waan van de dag en het maar voortrollen, tegen het opstarten van allerlei vernieuwingen en processen zonder de tijd te nemen om terug te kijken en te bepalen wat wel gewerkt heeft en wat niet, en wat daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de opgave. Reflectie is de basis voor vernieuwing en verbetering.

Reflectie vraagt om een moment van rust en dat is ook precies de 'R' die we steeds vaker tegenkomen in discussies over gewenst leiderschap. In alle hectiek de rust in het apparaat bewaren en – bijvoorbeeld – politieke stormen niet laten neerdalen op de medewerkers. Rust is een houding en uitstraling van leiders die vertrouwen wekt in de organisatie. Het vraagt van leiders om bewust te kiezen wanneer actie juist wel of niet vereist is en om de druk van 'boven' weg te houden bij de mensen op de werkvloer.

Interessant is dat wij de oorspronkelijke 'R' van Rekenschap uit het model van Schnabel steeds minder tegenkomen in discussies of leiderschapsprofielen. We zien in plaats daarvan nu vaker de termen: transparantie, aanspreekbaarheid en integriteit, die elk verschillende aspecten van rekenschap beschrijven.

Tot zover de belangrijkste recente ontwikkelingen zoals wij die in onze praktijk waarnemen. Laten we nu de lijn doortrekken naar de toekomst om te ontdekken welke kwaliteiten van belang worden en wat de kenmerken van toekomstig leiderschap zullen zijn.

In studies die we lazen en gesprekken die we over dat toekomstige profiel voerden, komt een heldere rode draad naar voren met de volgende mix van vereiste of wenselijke kwaliteiten.

1. Richting geven, juist wanneer veel nog onduidelijk is. In de visie op leiderschap voor de Rijksoverheid heet dit 'vooropgaan, ook in dichte mist'. Sturen, ook wanneer je het even niet weet, vraagt om het hanteren en verduren van onzekerheid, zonder daarin tot impulsieve oplossingen te vervallen om maar wat te doen. Kunnen zijn met 'wat er is en (nog) niet is' en er tegen kunnen dat veel complexe vraagstukken niet direct of helemaal niet oplosbaar zijn, vraagt om (zelf)vertrouwen dat je er in samenwerking met anderen vroeg of laat wel uitkomt. Ook al neem

je in eerste instantie een verkeerde beslissing waar je later op terug moet komen.

Het is een belangrijke kwaliteit, want in de VUCA-wereld is de leider niet meer degene die het allemaal weet of ziet. De leider is degene die in het niet-weten toch de richting bepaalt. Het doet een beroep op het voorstellingsvermogen van de leider, het creëren van een beeld van de toekomst en ontwikkelingen daarin. Dat brengt ons bij de tweede belangrijke kwaliteit: visie ontwerpen.

2. Visie en helderheid brengen ('Clarity').

Juist in die sterk wisselende context hebben we leiders nodig die een toekomst durven schetsen en goede *storytellers* zijn. In alle onzekerheid en verandering kunnen zij tóch (of: juist) met een verhaal en een beeld van de toekomst komen en dat verhaal geïnspireerd en op een persoonlijke wijze overbrengen op de mensen in de organisatie. Het aspect 'visie ontwerpen en uitdragen' wordt de komende jaren van nog veel groter belang en gaat behoren tot het vaste arsenaal van leiderschapskwaliteiten.

Met 'Clarity' doelen we niet alleen op helderheid van doelen van de organisatie, het gaat ook om helderheid van het bestaansrecht en de bijdrage van de organisatie aan de wereld. Door helder te zijn over je bijdrage als organisatie verbind je medewerkers aan een *just cause* – het geeft hun bijdrage zin en betekenis en verbindt hen daardoor aan de organisatie.

3. Leaders van de toekomst kunnen **verschillende perspectieven** en meningen hanteren, maar zien ze allemaal onder ogen. Rust brengen op momenten van scherpe tegenstellingen, enerzijds door

'*constructive depolarizing*': perspectieven naast elkaar kunnen zetten en kunnen verbinden.

Anderzijds door het omvatten én overstijgen van polariteiten: de ene zienswijze hoeft niet weg omwille van de ander; de dualiteit mag er zijn en de leider verduurt het eventuele ongemak dat die met zich meebrengt. We vergelijken twee zienswijzen hier met de uitslag van een schommel: je gaat van het ene uiterste zwaaipunt naar het andere. Beide uiterste punten – de polariteiten – zijn er, en om ze goed te unnen zien moet je het standpunt van waaruit je kijkt, verhogen. Je bekijkt de schommel vanuit het ophangpunt zodat je beide uitersten ziet en op waarde kunt schatten.

Het vraagt om 'lenigheid' van denken: ook bij een standpunt dat niet het jouwe is, de voordelen van dat standpunt toch kunnen zien of bedenken.

- Omdat de leider nooit meer alles kan weten, wordt **de stem en de wijsheid (kennis) van ieder groepslid** van belang. Op zoek gaan naar en het bewust gebruiken van die wijsheid en ook op zoek gaan naar het *tegengeluid*, is een kwaliteit die onmisbaar zal blijken. De leider die het best en meest volledig gebruik maakt van alle kennis en ervaring in de groep, komt tot de beste ideeën en beslissingen en creëert de hoogste mate van betrokkenheid in zijn of haar team. We zien dit nu al terug in de grote belangstelling voor de principes en technieken van Deep Democracy: het betrekken en benutten van de wijsheid van de minderheid en het hanteren van alle opvattingen binnen een groep. Ook dit doet een beroep op lenigheid van denken. In plaats van de werkwijze die gericht is op het zo snel mogelijk eens worden op basis van wat de meer-



derheid vindt, ga je expliciet vragen om andere of afwijkende denkbeelden. Dat kost tijd en moeite en het vertraagt mogelijk de besluitvorming. Daarvoor in de plaats komen betere en meer gedragen besluiten. Voor leiders die zich wentelen in ongeduld een welhaast onmogelijke opgave.

5. Agility en wendbaarheid bij het bedenken en uitproberen van nieuwe zaken. 'Begint eer ge bezint' vat dit mooi samen: start snel, verzamel feedback, stel bij en ga verder. Het lijkt op het adagium dat we bij veel startups tegenkomen: *'Think big, start small, gather feedback and move on.'* Agile werken is daarvoor de aangewezen methode: kleine groepen gaan snel met kleine stappen aan de slag en proberen aanpakken uit. Ze zoeken daarbij voortdurend feedback bij gebruikers of belanghebbenden. Martijn Aslander stelt in zijn boek *Nooit af* dat we überhaupt niet meer moeten streven naar 'klaar' of 'af'. Zie alles

als een permanente bèta-versie en blijf zo voortdurend openstaan voor verbetering of verandering. Het vraagt van leiders dat ze experimenten toejuichen, werkwijzen niet te snel in procedures vastzetten en ook durven stoppen als iets niet werkt.

6. De VUCA-wereld vraagt om een veilige omgeving, waarin leiders uitproberen én falen – ontwikkelen in al zijn facetten – toestaan en stimuleren. In het hoofdstuk over Brein-leren beschrijven we nog andere redenen waarom een veilige werkomgeving van groot belang is voor leren en ontwikkelen. Vooropstaat dat het creëren van een veilige en stimulerende werkomgeving een onmisbaar element in het leiderschap van de toekomst zal zijn.

7. Verbinden van mensen en partijen komt voort uit het alomtegenwoordige besef dat voor de meeste vraagstukken en opgaven vandaag de dag meerdere partijen nodig zijn. Hoe beter leiders in verbinding

met die partijen staan, hoe groter de kans op geaccepteerde en werkbare oplossingen. Leiders van de toekomst creëren *communities* en verbinden allerlei mensen en partijen met elkaar. Ze nemen daarbij verschillende rollen aan: de ene keer echt leidend – bijvoorbeeld als voorzitter, maar de andere keer als gastheer, als een van de groepsleden, of als mediator tussen partijen met sterk verschillende opvattingen of wensen. Naast de al eerder genoemde *denk*-flexibiliteit, is *stijl*-flexibiliteit een vereiste: leiders zijn in staat om hun rol af te stemmen op wat de context of opgave op dat moment vraagt. Dit kan alleen als ze bereid zijn om het status- en ego-aspect van de leider die het overal en altijd voor het zeggen wil hebben, af te schudden.

8. Integriteit en geloofwaardigheid van leiders en organisaties worden de komende jaren steeds belangrijker aspecten. Integriteit staat al jaren als vast onderdeel

in ieder leiderschapsprofiel dat we tegenkomen. Zorgvuldig en respectvol omgaan met mensen en informatie, open zijn over gemaakte keuzes en de afwegingen: het zijn bekende eisen voor leidinggevendenden. Daarnaast gaat de factor *geloofwaardigheid* (onderdeel van rekenschap, accountability) steeds zwaarder wegen. Vooral door de invloed van sociale media, de toenemende behoefte aan transparantie en de sterker wordende eis van maatschappelijk-verantwoord ondernemen, staan leiders steeds meer en sneller in het voetlicht van de publieke aandacht en wordt iedere *faux pas* direct uitgegroot en hen persoonlijk aangerekend.

Uit een enquête onder een groep van ruim 300 CEO's blijkt dat ze betrouwbaarheid en geloofwaardigheid vaak opvatten als *'doen wat je belooft en afspraken nakomen'*. Dat is een te beperkte opvatting, want ook congruent zijn in je gedrag en uitingen is belangrijk voor een geloofwaardig



REFLECTIE



RUST

imago. Net als anderen in je organisatie stimuleren en in staat stellen om geloofwaardig te handelen. Zelf eerlijk, open en bescheiden zijn telt eveneens mee in de publieke opinie. Johansen noemt dat *'humble strength'*: bescheiden, dienend en vooral vriendelijk naar anderen toe.

9. Aandacht voor het **ontwikkelen van medewerkers** noemen we als laatste van negen belangrijke kwaliteiten voor toekomstige leiders. In het volgende hoofdstuk besteden we hier uitgebreid aandacht aan. Om een workforce te creëren die in staat is om de uitdagingen van de VUCA-wereld te hanteren, is permanent investeren in de groei en ontwikkeling van de mensen in de organisatie cruciaal.

Deze compilatie van essentiële leiderschapskenmerken kunnen we doorvertalen naar competenties, maar dat wordt een saai rijtje. We vertalen het daarom liever in een houding die doorslaggevend wordt voor leiders in de komende tijd. Juist omdat *houding* – wat ons betreft, voorafgaat aan vaardigheid, kennis of kunde.

In die aspecten van houding zit allereerst een hoge mate van zelfinzicht en zelfbewustzijn. Een leider moet zichzelf kennen en 'diep' kunnen luisteren, naar zowel zichzelf als naar anderen. Met *diep* luisteren bedoelen we werkelijke introspectie, onderkennen van gevoelens (waaronder ook die van angst en onmacht) en een *diep* begrip van waar je vandaan komt en van waaruit je werkt. Als alles

om je heen verandert, ligt het enige anker in jezelf. Dat vraagt om zelfonderzoek in welke vorm dan ook. Bewustzijn van je drijfveren, je kwaliteiten én je schaduw, je waarden en je 'why' kun je best ontwikkelen, maar het is wel werk dat gedaan moet worden.

Programma's en trainingen op dit gebied zullen eerder toe- dan afnemen. Niet alleen voor beginnende leiders, maar ook als oase, ontregelaar en oplaadstation voor ervaren leiders.

Leiderschapsontwikkeling zal steeds meer vormkrijgen in de combinatie actie-reflectie. *'Immersive learning'* zal toenemen: je onderdompelen in nieuwe situaties en daarvan leren. Dat kunnen games of simulaties zijn, maar evengoed korte of langere stages in een vreemde omgeving. Dat betekent minder aandacht voor leren vanuit een leiderschapsprofiel en te onderscheiden competenties, en meer aandacht voor leren vanuit een intense en persoonlijke ervaring.

Nu we de ontwikkeling en toekomst van zowel samenwerken als leiderschap beschreven hebben, nemen we een stap naar het organisatieniveau. Stel dat we de ontwikkeling van personeel – zoals we die bij punt 9 hierboven al noemden – centraal stellen en als *'core business'* van iedere organisatie gaan zien, wat betekent dat dan en hoe kan die er uitzien?

In het volgende hoofdstuk vertellen we meer over deze paradigma-verschuiving.

Hoofdstuk 6

Personeels-ontwikkeling als core-business

Jessica Hettinga & Yvonne Gerritsen

2030: Stel je voor dat...

... er alleen nog maar organisaties bestaan die ervoor gezorgd hebben dat al hun medewerkers zich voortdurend ontwikkelen.

... in de mission-statements van grote bedrijven ontwikkeling van hun personeel op plek 1 staat.

... fouten of mislukkingen in onze organisaties als unieke bron van leren worden gezien en ook openlijk gewaardeerd.

... we bij aanname van personeel alleen nog maar selecteren op leerhouding en leervermogen en dat specifieke kennis of kwaliteiten er steeds minder toe doen.

In de VUCA-wereld is vooruitkijken, plannen en goed voorbereid handelen, steeds minder mogelijk. Wendbaarheid, flexibiliteit en snel schakelen zijn de benodigde kernkwaliteiten. Dat heeft grote gevolgen voor loopbanen. Bij aannamebeleid zijn opleidingsniveau en lerend vermogen nu al belangrijker dan het hebben

van de juiste opleiding. Kennis verouderd snel en krijgt daarmee een andere waarde. We zien al jaren een trend naar bredere functie- en rol-omschrijvingen en aanstellingen in algemene dienst in plaats van per afdeling of directie. Medewerkers werken in steeds wisselende samenstellingen en rollen aan complexe vraagstukken. Door technologische ontwikkelingen als robotisering, *artificial intelligence* en digitalisering verdwijnen banen en ontstaan nieuwe. De baan voor het leven bestaat al bijna niet meer; stilstand is achteruitgang en de roep om continu leren klinkt steeds vaker. Het regeerakkoord van 2017 spreekt al over een doorbraak die nodig is op het gebied van *een leven lang leren*.

Een leven lang leren: continu leren

Alle organisaties staan voor de uitdaging hun personeel wendbaar, flexibel en up-to-date te houden. Het antwoord hierop bestaat tot nog toe uit: coaching, opleidingen, retraites, leiderschaps- en talentenprogramma's. Interventies die gericht zijn op goed blijven presteren, bijblijven en bijscholen. We starten bij het functioneren van de organisatie en vanuit organisatiedoelen en -ontwikkeling definiëren we wat medewerkers moeten kennen en kunnen presteren, om daar vervolgens professionaliseringprogramma's voor te ontwikkelen. Dat gaat volgens de inzichten van deze tijd: werkplek leren, 70-20-10 als uitgangspunt, gepersonaliseerd leren, optimaal *blended* leren met elementen van 'gamification', VR-brillen, etc. Hoe modern ook vormgegeven, het nadeel van het leren

en ontwikkelen op deze wijze is dat het niet voortdurend plaatsvindt, maar slechts af en toe – als eilanden in de tijd. Het blijven losse interventies, die bovenop het gewone werk komen en die vragen oproepen omtrent kosten, *return on investment*, transfer en borging.

De interventies zijn meestal gericht op een beperkt aantal mensen in de organisatie en sluiten daarmee anderen uit van dezelfde ontwikkeling. Het uitgangspunt blijft het beter toerusten van individuele medewerkers om te kunnen voldoen aan de eisen die een bepaalde functie aan hen stelt.

Maar waarop is die verbetering gericht, als de VUCA-wereld om ons heen steeds onvoorspelbaarder en veranderlijker blijkt? Wat als veranderingen zo snel gaan dat de tijd simpelweg ontbreekt om veranderende functie-eisen in kaart te brengen, opleidingsprogramma's te ontwerpen en medewerkers die te laten volgen?

Wij zien een beweging opkomen die zegt dat deze vorm van leren in organisaties niet ver genoeg gaat. Het is niet meer voldoende om *brandstof* toe te voegen – als metafoor voor het bijscholen en opleiden van medewerkers. Om als organisatie succesvol antwoord te geven op de vraag naar een leven lang leren, is een veel wezenlijker verandering nodig: niet brandstof toevoegen, maar *de motor zelf veranderen*. Dat vraagt om een omschakeling naar een cultuur waarin de ontwikkeling van al het personeel de *kern van het bedrijf* is.

Zoals in het Taylor-tijdperk alles erop gericht was om zo efficiënt mogelijk te werken, is nu permanente ontwikkeling van personeel het hogere doel. Het is een wezenlijk andere manier van kijken en organiseren. In de toekomst is dit wellicht een antwoord op de vraag wat de krachtigste manier is om capaciteiten van mensen op het werk te blijven ontwikkelen: het creëren van Primair Ontwikkelingsgerichte Organisaties (POO's).

Breder kijkend naar maatschappelijke trends, zien we ontwikkelingen die deze richting van POO's ondersteunen. In de 20e eeuw hebben we sterk ingezet op het gezonder maken van de werkomgeving. Nu, in de 21e eeuw zien we de roep om vooral in te zetten op een werkomgeving die een **innerlijke vorm van gezondheid** bevordert. Uiteraard mede ingegeven door de schrikbarende hoge cijfers van uitval door stress en burn-out. We zien met de generaties Y en Z, mensen op de arbeidsmarkt komen die andere zaken in hun werk belangrijk vinden en daarmee selecteren op andere arbeidsvoorwaarden. Het gaat ze niet alleen meer om salaris, vakantiedagen en zekerheid (gericht op de economische mens). We zien een vraag naar *nieuwe inkomens*, gericht op de innerlijke mens: een roep om zingeving, persoonlijke voldoening, ontwikkeling en geluk. Een verschuiving van werk gericht op welvaart, naar werk gericht op welzijn en daarop voortbouwend: werk gericht op ontplooiing en groei.

In een POO leert en ontwikkelt iedereen elke dag en wordt daarop ingezet en beloofd. Opleiden en ontwikkelen staan niet meer ten dienste van presteren in het primair proces. Presteren en zakelijk succes zijn gelijkgesteld aan het ontwikkelen van het menselijk kapitaal. Het laten groeien van medewerkers is een doel dat samenvalt met het laten groeien van bedrijf of organisatie. Ontwikkeling wordt de kern van de organisatie, ingebouwd in de basisstructuur en integraal onderdeel van alle productie- en sturingsprocessen.

Ontwikkeling zó centraal stellen: het is een transformatie in het denken. Wat zijn de consequenties van het centraal stellen van de ontwikkeling van medewerkers als organisastiedoel – en daarmee personeelsontwikkeling synoniem maakt voor succesvol functioneren?

Om een organisatie in te richten als POO, is het van belang om te sturen op drie elementen:

1. Groeikansen

Zorg dat iedere werknemer regelmatig nieuwe taken en rollen op zich neemt. Organiseer dit door taakroulatie of door projecten te starten waarin medewerkers echt kunnen oefenen (en fouten maken minder grote gevolgen heeft). Dit kunnen bijvoorbeeld maatschappelijke projecten zijn of interne projecten gericht op verbetering van processen in het bedrijf. Zorg

dat iedere medewerker te allen tijde voor zichzelf een helder ontwikkeldoel heeft geformuleerd. Waar wil jij de komende tijd aan werken, wat ga je leren? Benoem oefensituaties, manieren om te reflecteren, wie in elk geval feedback gaan geven en ook wat je als bewijs van groei wilt zien.

2. Thuisbasis

Zorg voor een cultuur waarin mensen zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. Beloon kwetsbaar opstellen, open zijn over fouten, feedback geven en ontvangen. Werk met kleine groepen (buddy's, leerteams, reflectiegroepen) waarin mensen zich vertrouwd voelen en waar alles gedeeld en besproken kan worden.

3. Werkwijzen

Zorg voor duidelijke routines en procedures die het leren en ontwikkelen op de agenda houden en verankeren in de dagelijkse werkpraktijk. Bouw vaste feedbackmomenten in, bijvoorbeeld aan het eind van elke vergadering. Laat mensen hun ontwikkeldoelen delen, zodat ze van elkaar weten waar de ander aan werkt en gericht tips en feedback kunnen geven. Neem 'ontwikkeling' en 'bijdragen aan ontwikkeling' op in project-start up-formulieren, evaluaties, beoordelingsformulieren en P-cyclus. Zet apps in die het leren op de werkplek en het vragen en geven van feedback ondersteunen. Zorg voor 'taal': vaste zinnen die kunnen helpen om moeilijke onderwerpen zoals onzeker zijn, falen,

hulp willen vragen of feedback geven, bespreekbaar te maken.

De rol van de leidinggevende

De opgave voor een leidinggevende in een POO is niet wezenlijk anders dan die voor elke medewerker: werken aan je eigen ontwikkeling én bijdragen aan de ontwikkeling van je collega's. De enige taak die daar voor leidinggevendenden nog expliciet bijkomt, is erop sturen dat iedereen het bovenstaande waarmaakt. Voor de leidinggevende start het met zelf het goede voorbeeld geven, ontwikkeldoelen stellen, fouten en dilemma's delen en er openlijk van leren en zichtbaar maken dat je zelf ook reflecteert. Het betekent daarnaast monitoren of medewerkers ontwikkeldoelen hebben en delen, erop toezien en sturen dat er voldoende en kwalitatief goede feedback gegeven wordt. Voor de beoordeling baseert de leidinggevende zich dan niet alleen op geleverde prestaties, maar vooral op de ontwikkeling die de medewerker zelf heeft doorgemaakt en de bijdrage die hij of zij heeft geleverd aan de ontwikkeling van anderen.

Breinleren

Vincent Hendriks

Katern 3: Leren en ontwikkelen onder invloed van technologie en wetenschap

2030: Stel je voor dat...

... leidinggevend en precies weten hoe ze een groei-mindset bij hun mensen moeten bevorderen en daar ook voortdurend mee bezig zijn.

... er geen verplichte opleidingsprogramma's meer zijn en al het leren in organisaties zelfsturend is en gebaseerd op autonomie en nieuwsgierigheid.

... mediteren en mindfulness de gewoonte van de wereld zijn en dagelijks op het werk worden beoefend.

We weten steeds meer over de werking van onze hersenen. Dat komt vooral door de opkomst van de MRI-scanteknik en het feit dat deze scanners steeds goedkoper worden. Er vindt wereldwijd veel onderzoek plaats en we kunnen inmiddels nauwkeurig in kaart brengen *wat* zich in de hersenen afspeelt en *waar* precies. Nu we de processen in onze hersenen beter leren begrijpen, kunnen we ook beter inspelen op de processen en condities die leren en ontwikkelen

bevorderen. We noemen dat breinleren. We beschrijven hieronder een aantal belangrijke uitkomsten van hersenonderzoek en breinleren, om er daarna enkele belangrijke conclusies voor het leren in organisaties aan toe te voegen.

1. Het lerende brein

Het brein is neuroplastisch, wat betekent dat delen van de hersenen elkaars functie kunnen overnemen en dat hersenen zich tot op hoge leeftijd kunnen ontwikkelen. Leren is in feite niets anders dan het creëren van nieuwe neurologische verbindingen ('snelwegen') in de hersenen. Tot voor kort meenden we dat hersenen vanaf een bepaalde leeftijd geen nieuwe verbindingen meer konden aanmaken. Inmiddels weten we dat je tot op hoge leeftijd wel nieuwe neurologische verbindingen kunt aanmaken, op voorwaarde dat je je hersenen actief houdt. Nieuwe informatie en nieuw gedrag dat je herhaalt, creëren nieuwe neurologische snelwegen in onze hersenen. Herhalen is hierin een belangrijke factor, het zorgt ervoor dat nieuwe kennis in de hippocampus terecht komt waar het lange-termijngeheugen zetelt.

2. Meerdere zintuigen benutten, bevordert leren

Gebruik van meerdere zintuigen bij het aanleren van nieuwe vaardigheden leidt tot versnelling en versterking van het leren. Filmfragmenten, foto's, tekeningen

of live demonstraties ondersteunen en versnellen het leren en onthouden, net als bewegen of muziek. In hoofdstuk 3 beschreven we hoe scholen dit inzicht inmiddels toepassen. Al die afwisseling en verschillende manieren van aanbieden leidt tot snellere creatie van nieuwe neurologische snelwegen in de hersenen. Oefeningen of opdrachten die emoties oproepen, houden ook de hersenen alert en zorgen voor nieuwe verbindingen. Emoties activeren de aanmaak van dopamine en dit hormoon zorgt ervoor dat de nieuwe neurologische verbindingen in de hersenen sterker worden. Dit is mede de reden dat simulaties of games als leermiddel zo goed werken. Een appèl op samenwerking, competitie of de kans op winnen en verliezen, roept emoties op die ertoe leiden dat je beter onthoudt wat je meemaakt. De emotie moet niet te sterk of negatief zijn, want dan creëert die het stresshormoon *adrenaline* en dat bevordert het leren juist niet. Visualiseren – je zaken of acties voorstellen, blijkt ook een krachtig leermiddel.

3. Spiegelneuronen en leren van rolmodellen

Sinds de jaren '90 is veel bekend over spiegelneuronen: deze worden in de hersenen geactiveerd wanneer je zelf een bepaalde handeling uitvoert én wanneer je iemand anders die handeling ziet uitvoeren. Geeuwen is een bekend voorbeeld: wanneer je iemand ziet geeuwen, doe jij

dat ook. Het neuron *spiegelt* als het ware het gedrag van de ander. Dat geldt voor handelingen die iemand uitvoert en voor gevoelens zoals verdriet, vreugde of zelfs pijn die de ander ervaart. Spiegelneuronen zorgen voor empathie (aanvoelen wat er voor gevoelens in een ander omgaan) en vormen de basis voor leren. Ze stellen ons in staat om acties, intenties en emoties van anderen te begrijpen. Niet via het denken, maar via het gevoel en de ervaring. De betekenis van spiegelneuronen op de werkvloer kwam recent in een aantal onderzoeken naar voren. Een leidinggevende die bepaald gedrag vertoont, zal dat gedrag ook oproepen bij medewerkers. Dat geldt bij uitstek voor leersituaties: de leidinggevende fungeert dan als rolmodel dat bij voorkeur gedrag laat zien dat leren stimuleert, door bijvoorbeeld constructieve feedback en complimenten geven of experimenten aan te moedigen.

4. De rol van complimenten en veiligheid in leren

Mensen worden blij van de stoffen dopamine en oxytocine wanneer die vrijkomen in de hersenen. Dopamine komt vrij wanneer je een compliment krijgt en ervaart dat je steeds beter wordt in je werk (vooruit komen). Oxytocine komt vooral vrij als sociale relaties goed zijn en je prettig kunt samenwerken. Wanneer je bijvoorbeeld een ander een hand geeft en die vijftien

tellen vasthoudt, neemt de hoeveelheid oxytocine in beide hersenen al toe. We leren aantoonbaar sneller wanneer we ons goed en opgewekt voelen. We durven meer te experimenteren, functioneren beter en luisteren ook beter naar feedback in een emotioneel veilige en stimulerende omgeving. Aandacht voor een veilige en stimulerende leeromgeving betaalt zich direct uit in betere leerresultaten.

Het effect van een onveilige omgeving op leren is inmiddels ook duidelijker. Evolutair gezien hebben de hersenen een bijzonder goede antenne voor gevaar. Het brein laat vijf keer meer aandacht (hersenactiviteit) zien voor gevaar dan voor positieve zaken. Bij gevaar maakt de amygdala stresshormonen aan en wanneer die vrijkomen, worden mensen veel minder productief en daalt hun IQ gemiddeld met twintig punten. Een onveilige omgeving waarin fouten worden afgestraft, beperkt het leren.

5. De rol van autonomie

Ook zonder hersenonderzoek is al langer bekend dat wanneer je iets onderzoekt wat je in hoge mate interesseert, je dat ook direct onthoudt. We zien het bij onze kinderen, die wel moeite hebben met verplichte leerstof, maar moeiteloos alles onthouden over een onderwerp dat ze boeit. Zelf opzoeken, zelf uitzoeken en nieuwsgierigheid leiden tot aantoonbaar snellere aanmaak van dopamine – wat

weer helpt bij het aanmaken van neurologische verbindingen. Die nieuwsgierigheid en interesse leidt bovendien tot een andere belangrijke factor in het leren: focus. Deze focus en aandacht dragen weer bij aan het sneller aanmaken van nieuwe verbindingen. Focus bij het leren is in een wereld vol afleiding en signalen een steeds belangrijker thema. Nieuwsgierigheid en autonomie doen leren, reden waarom het zo effectief is om om kinderen en volwassenen zelf de regie over hun leren te geven. In hoofdstuk 9 lichten we verder toe hoe die ontwikkeling zich in de praktijk al laat zien.

6. Groei-mindset of fixed-mindset stimuleren

Carol Dweck beschreef geruime tijd geleden het bestaan van twee soorten *mindsets* ofwel houdingen die mensen bij het leren hanteren: de groei-mindset en de fixed-mindset. Mensen die een groei-mindset hanteren geloven dat talenten ontwikkelbaar zijn en dat succes bepaald wordt door leren. Ze gaan ervan uit dat leren plaatsvindt als je dingen uitprobeert, valt, opstaat en weer verder gaat. De groei-mindset zet aan tot doorzetten en uitproberen. Mensen met een *fixed*-mindset geloven dat talenten en kwaliteiten grotendeels vastliggen. Zij vinden het lastiger om te experimenteren of fouten te maken en voeren bij voorkeur taken uit die ze al redelijk goed kunnen. Ze zijn minder gericht op leren

of experimenteren en vermijden het liefst taken die ze nog niet kennen of uitgevoerd hebben.

Dweck ontdekte met het volgende experiment dat een groei-mindset wel te ontwikkelen of stimuleren is:

Twee groepen kinderen kregen de opdracht een puzzel te maken. Als het kind de puzzel goed maakte, werd bij de ene groep gezegd:

"dat heb je goed gedaan, je hebt veel talent."

Bij de andere groep kreeg het kind dat een puzzel goed maakte te horen:

"dat heb je goed gedaan, je bent een echte doorzetter."

Toen aan beide groepen kinderen werd gevraagd of ze een moeilijker puzzel wilden maken, gaven de kinderen in de eerste groep aan dat ze dat niet wilden, de tweede groep wilde dat wel.

De eerste groep wilde niet het risico lopen om te falen op de moeilijkere opgave. De tweede groep had meer zelfvertrouwen doordat zij zichzelf als 'doorzetter' beschouwden.

Eenzelfde effect ontstond bij twee groepen waarvan de ene te horen kreeg: "jij bent heel slim" en de andere: "je hebt goed je best gedaan."

De slimme groep durfde niet nog een puzzel aan, de groep die z'n best had gedaan wél.

Inmiddels is het denken over de tweedeling van Dweck iets genuanceerder en is het uitgangspunt dat iedereen een 'mixed mindset' heeft. Welke je vooropstelt, hangt af van wat je moet leren én je motivatie, die ook weer bepaald wordt

door de omstandigheden: word je bij een opgave beoordeeld en vooral ook hoe je de mindset van die beoordelaar ervaart. Is dat iemand met een groei-mindset of een fixed-mindset? Mensen zijn namelijk geneigd om de mindset van degene met wie ze samenwerken of door wie ze beoordeeld worden, over te nemen. Vooral deze laatste ontdekking is van belang, want het onderstreept de rol en de houding van de leidinggevende bij het leren. Een leidinggevende die benadrukt dat het **leerproces** zelf belangrijker is dan het resultaat, zet aan tot een groei-mindset.

7. Voeding helpt hersenen leren

Goede voeding en fysieke beweging stimuleren de aanmaak van hersencellen en daarmee het leren. Glucose en zuurstof hebben een enorm positieve invloed op het functioneren en de ontwikkeling van de hersencellen. Aandacht voor de juiste voeding kan daarmee ook onderdeel zijn van het beleid in organisaties wanneer zij ontwikkeling en leren willen bevorderen.

8. Het effect van Mindfulness en meditatie op leren en concentreren

Het effect van 'mindfulness en meditatie' op onze hersenen blijkt groot. Door *mindful* te zijn ontspan je en kun je beter afstand nemen van alles wat zich om je heen en in je gedachten voordoet. Het zorgt er ook voor dat je zicht krijgt op je eigen gedragspatronen en die ook *direct* bij kunt sturen – wat we *realtime* leren noemen. Bij

het uitvoeren van mindfulness-oefeningen komt ook dopamine vrij, waardoor het leren nog makkelijker gaat. Meditatiesessies ondersteunen ons in het oefenen van bewustzijn. Het bevordert creativiteit, concentratievermogen en zelfreflectie. En het geeft ruimte om de ontelbare prikkels die elke dag op ons afkomen, te verwerken dan wel los te laten. Zo kunnen we stress reduceren en overbelasting voorkomen. Deze feiten pleiten ervoor om te onderzoeken welke plek mindfulness en meditatie in onze organisaties kunnen krijgen.

Conclusie

Alle kennis over breinleren geeft ons inzicht in manieren die het leren en ontwikkelen in onze organisaties op een effectieve manier kunnen stimuleren. We noemen er enkele.

- Het helpt om deelnemers aan leertrajecten te informeren over de werking van het brein bij leren. Het leidt ertoe dat ze bepaalde oefeningen beter uitvoeren, meer gemotiveerd zijn om voor zichzelf de juiste condities qua voeding en beweging te creëren en het leidt ertoe dat ze eerder en meer toepassen op de werkplek.
- Programma's waarin deelnemers zelf actief hun leerwensen onderzoeken en (deels) zelf invullen en hun nieuwsgierigheid kunnen volgen, zijn boeiender en plezieriger om aan deel te nemen en leiden tot aantoonbaar meer leren in de zin van gedragsverandering en kennistoename.

- Leidinggevenden die kennisnemen van breinleren blijken zich meer bewust van hun voorbeeldrol en tonen zich meer gemotiveerd om het leren van hun medewerkers op een goede manier te stimuleren.

De menselijke behoefte om *samen* te leren blijft, maar leren in een trainingszaaltje is niet toereikend om de optimale condities voor breinleren te realiseren. Vanuit nieuwsgierigheid en speelse beleving leren op de werkplek, juist dáár qua mindset gestimuleerd worden en positieve ervaringen opdoen, zal de komende tien jaar een enorme vlucht nemen.

Technologie en leren – een onbegrensde toekomst

Andres Dijkshoorn & Ronald Witjas

2030: Stel je voor dat...

... we externe *devices* zoals een lens of een vertaalchip direct koppelen aan een zenuw in de hersenen.

... vaardigheden alleen nog maar trainen met gebruik van virtuele gesprekspartners en virtuele coaches.

... company-programma's uit louter *games* en simulaties bestaan.

We zitten in feite al in de vierde industriële revolutie. Na de eerste drie: opkomst van de stoommachine, opkomst van elektriciteit en verbrandingsmotor, opkomst van computers, zijn we ongekend snel in de vierde 'revolutie' beland: die van het samengaan van een aantal recente, snelle ontwikkelingen op de volgende gebieden:

- Nanotechnologie
- Robotica en *internet of things*
- Machine learning, big data en algoritmes
- Bio- en neurotechnologie
- Augmented & Virtual Reality

De ontwikkeling van deze technologieën gaat snel, maar nog belangrijker is dat ze

ook snel ter beschikking van grote groepen mensen komen. Dat is niet altijd vanzelfsprekend. Een voorbeeld: de voorloper van het internet bestond al in de jaren '60, maar het duurde tot halverwege de jaren '90 voor het de consument bereikte en internet echt wijdverspreid en benut werd. Een snellere ontwikkeling zien we bij mobiele telefoons, waarvan de voorlopers al in de jaren '90 op de markt kwamen, maar het wijdverspreide en mondiale gebruik pas echt in de jaren '10 op gang kwam. Dat is toch nog zo'n twintig jaar voordat de volle toepassing en inbedding in allerlei activiteiten – zoals mobile learning via je mobieltje – werkelijkheid is geworden. Al met al geldt voor de hierboven genoemde technologieën dat hun *time-to-market* wel steeds korter wordt en er wekelijks nieuwe toepassingen verschijnen.

De invloed van deze vierde revolutie laat zich op velerlei gebieden gelden en zeker op die van het leren.

Een klein voorbeeld uit eigen ervaring. Ik vind het leuk om steeds beter Frans te leren spreken. Recent kreeg ik een leuke app getipt. Die app geeft mij elke werkdag op mijn mobiele telefoon vier opdrachten, waarbij ik uit drie niveaus van moeilijkheid kan kiezen. Ik beantwoord de multiplechoicevragen en krijg daarna direct feedback op wat ik goed of fout heb gedaan. Per opdracht krijg ik vervolgens een korte uitleg en kan ik naar behoefte 'doorklikken' om dieper op een bepaald aspect in te gaan. Ik doe dit elke werkdag en het kost me minder dan vijf minuten. Deze app is een uitstekend voorbeeld van 'just-in-time', 'just-for-me' en 'just-enough' leren. Kleine

stukjes 'leerstof' die ik – waar en wanneer ik het wil – ter beschikking heb. Dat altijd ter beschikking staan is handig, maar dat ik direct feedback krijg en kan kiezen om te verdiepen (iets te onderzoeken en daarvoor te leren) maakt het leuk, belonend, uitdagend en leerzaam. Het is 'personalized leren' in optima forma. En zoals ik op deze manier mijn Frans kan verbeteren, kan ik op een heleboel gebieden iets leren via het internet. Gratis.

Internet – via vooral 4G en binnenkort 5G verbindingen – brengt filmpjes, colleges, leerzame spelletjes en nog veel meer, direct op onze mobieltjes binnen bereik. En de ontwikkelingen gaan hard: dataverwerking en slimme algoritmen weten nu al precies die leerstof aan te bieden die past bij jouw niveau van kennis. Sneller, beter en geduldiger dan een docent dat kan. En waarom nog naar het hoorcollege van een saaie docent gaan, als er inspirerende en van fantastische animaties voorziene video's beschikbaar zijn over

werkelijk ieder onderwerp dat je maar kunt verzinnen?
En wederom: gratis.

Waren interactieve video's lange tijd niet echt veel anders dan op het internet geplaatste filmpjes met een paar keuzemogelijkheden, sinds kort is het allemaal werkelijk interactief in de zin van dat jouw actie of reactie direct van invloed is op het vervolg van het spel of de oefening. De machine (het programma) analyseert razendsnel jouw reactie en geeft je een passend vervolg van je gesprek of oefening. De programma's op dit gebied worden per week beter en uiteindelijk ook goedkoper. We putten daarbij – opvallend genoeg – uit de wereld van online games, waar software ontwikkeld wordt die ongekend veel mogelijkheden aan de speler biedt en een onvoorstelbaar hoge mate van interactie aankan. Die knowhow en techniek komen nu van de gaming-industrie naar de

trainingswereld. Het zal een kleine revolutie voor het leren betekenen, bijvoorbeeld voor het klassieke trainen van gesprekstechnieken. 'Live' trainen met een acteur en een trainer wordt vervangen door oefenen met behulp van een VR-bril en een virtuele gesprekspartner die (software-gestuurd) precies die reactie en feedback geeft waar jij aan toe bent en die jou verder helpt in je leren. Een combinatie van programma's die zowel jouw taal als jouw emoties (gezichtsuitdrukkingen) kunnen 'lezen' en analyseren, geeft sinds kort de mogelijkheid om online gecoacht te worden door een *virtual-coach*. En deze coach – het programma – geeft je betere en meer consistente feedback dan een testgroep van tien ervaren coaches. Wanneer deze programma's ook beschikbaar komen voor scholen, kunnen we tegen geringe kosten hele generaties kinderen gesprekstechnieken bijbrengen waar ze hun hele werklevens plezier van zullen hebben.

En hoeven toekomstige managers niet meer op herhaling naar een training functionerings-gesprekken. Als ze dat willen oefenen of opfrissen, kan dat online en volledig op maat.

Een ander aspect dat we uit de gaming wereld over gaan nemen is het leren als een spel met elementen zoals competitie en beloning. Er zijn inmiddels veel voorbeelden van 'corporate' programma's die medewerkers op een speelse en competitieve wijze in staat stellen om door hun leeractiviteiten aantrekkelijke prijzen te winnen. Virgin liet alle medewerkers aan een onlineprogramma over een nieuw administratief systeem deelnemen waarin vliegpreizen en vakanties te winnen waren – wat een hoge mate van deelname garandeerde. Een Spaanse verzekeringsmaatschappij bracht alle medewerkers veel nieuwe kennis over bepaalde producten bij door er een sterk competitief element in aan te brengen, met scores en uitslagen die voor



VR



SCREEN

iedereen te zien waren. De totale deelname aan het spel was enorm hoog, waarbij sommige medewerkers het spel (zelfs 's nachts!) bleven spelen om daarmee steeds hogere scores te halen. De les is duidelijk: wie wil dat medewerkers online bepaalde (generieke) kennis verwerven, moet zorgen dat het leren speels en belonend is.

Het verbinden van verschillende technologische ontwikkelingen met het internet als basis, zien we ook al bij het trainen van presentaties. Voor het simuleren van publiek is er een VR-programma, waarbij je naar keuze voor een kleine of grote zaal staat. En het voelt levensecht! Ook de kennis van de werking van onze hersenen leidt tot leermethodieken die neuro-technologie als basis hebben. Nieuwe kennis of nieuw gedrag moet een tijd herhaald worden om nieuwe neuronen en verbindingen in de hersenen aan te maken. Online interventies zoals een app die dagelijks bepaalde kennis aanlevert of handelingen laat herhalen, zorgen ervoor dat die kennis ook daadwerkelijk in de hersenen *geborgd* wordt.

En toch... technologie bepaalt niet alles in ons leren. In ons jaarboekje uit 2003 (!) beschreven we al de balans tussen drie belangrijke elementen van het leren: *high-teach*, *high-touch* en *high-tech*. Waarbij 'Teach' staat voor leermethoden die zo dicht mogelijk aansluiten bij de persoon en het leren zo effectief, efficiënt en plezierig mogelijk

maken. 'Touch' staat voor diepgang en contact tussen deelnemers onderling, en tussen deelnemer en trainer/coach. 'Tech' is de technologie die we gebruiken bij het leren en die was er toen ook al, maar speelde in mindere mate een rol dan we nu zien en in de komende tien jaar zeker gaan meemaken. Tech heeft een sterke invloed op zowel Teach als Touch, maar kan geen van deze twee ooit helemaal vervangen. In hoofdstuk 9 over gepersonaliseerd leren zullen we betogen, dat de behoefte aan de leraar en de groep zal blijven bestaan: Touch is een eerste levensbehoefte, ook in het leren. Hoe groter de impact van Tech op Teach, hoe groter de behoefte aan Touch wordt. Daar kan diezelfde Tech bij helpen door ons 'digitaal' met elkaar in contact te brengen, maar wij verwachten dat er in de komende jaren een grote behoefte aan leergroepen en *sociaal* leren zal komen. De behoefte aan werkelijk en diepgaand contact tussen mensen is bepalend voor het plezier en de effectiviteit van het leren.

Het is uiteindelijk niet de technologie die bepaalt of er geleerd wordt. Technologie helpt en stuurt het leren, maar *of* er geleerd wordt hangt in hoge mate af van de *leer-cultuur* in een organisatie. Een wendbare organisatiecultuur én een wendbare organisatiestructuur zijn daarbij minstens zo belangrijk als de technologie zelf.

Hoofdstuk 9

Gepersonaliseerd leren – het individu voorop?

Roelien Bokelmann & Ronald Witjas

2030: Stel je voor dat...

... iedereen deel uitmaakt van verschillende leergroepen en leren en ontwikkelen vast onderdeel van het dagelijkse werk is.

... uit de talloze apps die de afgelopen tien jaar ontwikkeld zijn, er twee of drie over blijven waarmee iedereen iedere dag minimaal tien minuten aan het leren is. Gratis.

... 80% van al het individuele leren in organisaties online plaatsvindt en trainers leeradviseur zijn of leergroepen begeleiden.

Als er één trend is die we de laatste jaren overduidelijk waarnemen, dan is het wel de aandacht voor de individualisering van het leren van medewerkers en leidinggevenden. De in-company programma's waar iedereen voorheen aan deelnam (ook wel schertsend *de wasstraat waar iedereen doorheen ging* genoemd) nemen de afgelopen jaren in rap tempo af en krijgen steeds vaker een modulaire opzet, waarbij deelnemers kunnen kiezen welke onderdelen of modules zij wel of niet willen volgen. Het cafeteria- of menukaart model is volop terug in de wereld van het leren, waar-

bij de menukaart niet alleen verschillende maaltijden biedt, maar de lerende zelfs kan kiezen uit losse ingrediënten. Alles op maat, alles naar behoefte – wat direct aansluit bij de inzichten die we vanuit het onderzoek naar breinleren hebben verkregen. Nieuwsgierigheid, autonomie en motivatie vormen namelijk de bouwstenen voor succesvolle leerinterventies. Naast het modulaire aanbod zien we het leren op de werkplek dat per definitie voor iedereen anders is en daarmee gepersonaliseerd, sterk toenemen.

De aandacht voor individueel leren is niet nieuw, want we werken al sinds het ontstaan van Ardis met persoonlijke leerdoelen van deelnemers. In onze werkwijze vormen de ontwikkeldoelen van de organisatie het kader voor al het leren en vanuit dat kader ontwerpen we met deelnemers persoonlijke leerdoelen. Door dit persoonlijke deel kunnen we beter aansluiten bij de intrinsieke motivatie van medewerkers. Voor de transfer van het geleerde gebruiken we al heel lang allerlei opdrachten die toepassing van het geleerde op de werkplek stimuleren. En nu duidelijk wordt dat het rendement van leren op de werkplek relatief groot is, zoeken we ook steeds meer mogelijkheden om te zorgen dat het leren gedurende het dagelijkse werk in de aandacht blijft. Dit doen we door een duidelijke focus aan te brengen, de leidinggevende te betrekken en allerlei vormen van feedback op de werkplek te organiseren. Individualisering en het leren naar de werkplek brengen is niet nieuw. Maar met de toename van de

mogelijkheden om per persoon leren op maat aan te bieden, zet de trend van individueel en gepersonaliseerd leren wel sterk door.

Die mogelijkheden ontstaan vooral door nieuwe technologie. Al vanaf 2005 stonden op internationale Learning & Development congressen geen uitgever meer die in de marge van het congres hun boeken aanprezen. Al het materiaal werd digitaal, dat ten eerste. En ten tweede werd **het leren zelf** steeds meer digitaal en was het **buzzword** op alle congressen hetzelfde: *'The future of learning is mobile!'* Door de technologische mogelijkheden en het wijdverspreide gebruik zal veel leren via onze mobiele telefoons gaan verlopen. En mobieltjes (smartphones) zijn in hoge mate een *personal device*. Technologische ontwikkelingen (beschreven in hoofdstuk 8), dragen in belangrijke mate bij aan 'just for me, just in time and just enough'-leren. Leertechologie ontwikkelt zich snel en zorgt er inmiddels voor dat we via algoritmen steeds preciezer kunnen aansluiten op het leerniveau van de medewerker of lerende. Het 'just for me' sluit niet alleen aan op *mijn* vraag, het sluit ook aan op *mijn* niveau van leren en kennis. Nog preciezer aansluiten bij de individuele behoefte en het leerniveau kan bijna niet; we bereiken de ultieme vorm van gepersonaliseerd leren. En we kunnen het op de werkplek aanbieden, waar en wanneer het gewenst is. De techniek en de mobiele leervormen die daarmee ontstaan, maken leren op de werkplek mogelijk en eenvoudig, want medewer-

kers kunnen ter plekke informatie verkrijgen over ieder onderwerp dat zij op dat moment nodig hebben. Leren met je mobieltje lijkt daarmee op een oneindige snoepkast: je kunt pakken wat je wilt, wanneer en waar je maar wilt. De vraag is wel of daarmee het leren voldoende van de grond komt.

Naar een 'All you can learn'-aanpak?

We zien naast voordelen ook een aantal nadelen in deze ontwikkelingen. De *regie* voor het leren komt bij de individuele medewerker te liggen. Een HR of Learning & Development afdeling kan vanuit haar expertise (ontwikkelen is tenslotte een vak) wel aangeven wat je kunt leren en hoe, maar de keuze en uitvoering ligt bij het individu. Het *push*-model van opleidingen – *'Dit hebben wij als stafafdeling bedacht en organiseren wij voor jou/jullie en daarom neem je deel'* – is definitief vervangen door een *pull*-model – *'Dit staat allemaal klaar en daar kun je uit kiezen, waar en wanneer jij dat wilt'*. Dat sluit ook aan bij overvolle agenda's waarin mensen alleen tijd vrij maken voor leren als dat echt nodig is. Het is een *'all you can learn'*-model voor de individuele medewerker, waarbij de organisatie op centraal niveau minder regie heeft of houdt over wát de medewerker kiest of doet. We zien al organisaties die dat bewust zo doen: 'Het maakt ons niet uit wat iemand leert, zolang hij maar iets leert'. Dat van al het aanbod in één organisatie de cursus Spaans het meest gekozen werd (terwijl deze taal geen enkele rol speelt in het dagelijks werk) nemen ze voor lief, zo lang mensen maar aan de slag gaan met leren en ontwik-

DE LEER



DE MEESTER



DE GROEP



kelen. Door de regie bij het individu te beleggen, wordt de sturing vanuit de organisatie op leren en ontwikkelen echter minder en moeilijker. Hoe krijgen we nog aandacht voor wat er op organisatieniveau aan ontwikkeling nodig is? Wat te doen met op cultuurverandering gerichte programma's? Hoe zorgen we ervoor dat al het individuele leren nog in een organisatiekader past? Dit is de uitdaging voor Learning & Development afdelingen in de komende jaren. Voor ontwikkeling van nieuwe manieren van samenwerking, kennis en bewustzijn van de organisatiekoers en hoe daaraan bij te dragen, is meer nodig dan alleen gepersonaliseerd individueel leren.

Dit nadeel wordt versterkt als de individuele aanpak ook financieel is vertaald: het leer- en ontwikkelbudget komt in sommige organisaties (bijna) volledig ter beschikking van individuele medewerkers, die zelf kunnen beslissen hoe ze dat budget benutten. Dat lijkt een volwassen benadering, maar ze heeft in de praktijk desondanks tot gevolg dat medewerkers minder van het beschikbare budget gebruiken. Het blijkt dat tachtig procent van het individuele budget niet benut wordt. En medewerkers zullen het zeker niet gebruiken voor de brede en organisatiegerichte onderwerpen.

Tot slot blijkt in de praktijk dat veel medewerkers niet afmaken waar ze aan beginnen. Een goed voorbeeld daarvan is de deelname aan MOOC (Massive Open Online Courses), waarbij deelnemers op eigen initiatief een serie

colleges of lessen kunnen volgen. Onderzoek toont duidelijk aan dat minder dan tachtig procent van de deelnemers die eraan begint, het ook afmaakt en tot de laatste aflevering mee blijft doen. Kennelijk boeit of motiveert een MOOC niet genoeg om er tot het einde mee door te gaan. Het vraagt veel discipline van de deelnemer en MOOC's kennen weliswaar een 'just in time' mogelijkheid, maar zijn niet afgestemd op 'just for me' of 'just enough'.

Dit brengt ons bij een belangrijk aspect van leren, waarvoor we even een stap van een paar eeuwen terug nemen. Confucius, de Chinese wijsgeer, kwam tot de volgende uitspraak: "Om te leren heb je drie zaken nodig: de Leer, de Meester en de Groep." De leer en de inhoud zijn voor praktisch ieder onderwerp overal en in allerlei vormen op internet te vinden. Het wemelt daar van filmpjes over welk thema dan ook. Nieuwe en snelgroeende bedrijven voorzien in complete modules voor iedere (generieke) vaardigheid die maar te bedenken is. Grote(re) organisaties nemen graag een abonnement bij deze leeraanbieders om hun medewerkers de mogelijkheid te geven naar wens modules te volgen. Maar ook hier is de vraag: werkt het? Leidt kijken tot echt leren?

Wij denken van niet. Er is meer nodig dan video's met uitleg of voorbeeldgedrag. Daarmee komen we toch bij de Meester en de Groep uit. De ontwikkeling die we nu al zien, is dat leren 'sociaal' wordt: je gaat online aan

de slag met een bepaald thema, sámen met anderen. Collega's leren veel van elkaar, of van anderen in de organisatie die ervaring hebben met een bepaald onderwerp. E-learning wordt *social learning*. Deelnemers delen steeds vaker hun ervaringen en vormen kleine *communities*, een variant op de groep van Confucius. In die 'groepen' creëren ze vanuit hun gedeelde ervaringen ook hun eigen inhoud: *user-generated content*. Ook de Leer (inhoud) komt steeds vaker uit de groep zelf voort. Hoe individueler en meer gepersonaliseerd we het leren benaderen, hoe groter de behoefte aan een leer-groep zal worden. Leersystemen die mensen met elkaar in verbinding brengen, gaan een grote toekomst tegemoet, want *verbinding* met anderen is bij het leren van de komende tien jaar belangrijker dan inhoud. De groep is een ontmoetingsplaats waarin je leert van en met anderen. De groep houdt het leren op gang en werkt als vliegwiel voor ontwikkeling.

Een *social-learning* werkwijze die we al een aantal jaar inzetten zijn de 'leerteams' – een groepje van vier tot vijf deelnemers dat regelmatig bijeenkomt om het individuele leerproces te bespreken. Dat is anders dan intervisie, waarbij de inhoud en vraagstukken van het werk centraal staan. Bij leerteams staat niet de inhoud, maar *het leren* centraal: niet de vraag 'wat is je vraagstuk?', maar de vraag 'hoe gaat het met jouw leren?' Het is een vorm van reflectie op het leren op de werkplek. Wij verwachten dat leerteams – in allerlei varianten, in de nabije toekomst nog veel

gebruikelijker zullen worden, ook in de vorm waarbij deelnemers van een leerteam uit verschillende organisaties komen. Werd je vroeger lid van de Rotary, straks ben je lid van een leerkring die je helpt om op een effectieve en plezierige manier permanent met ontwikkeling en leren bezig te zijn. De VUCA-wereld vereist dat je blijft leren, wil je meekomen.

En wat blijft erover voor de Meester?

De trainer als docent komt onder druk te staan en gaat het verliezen van videocolleges, YouTube en geavanceerde algoritmen. De beste docenten leggen we vast in heldere en van goed beeldmateriaal voorziene video's die op afroep beschikbaar zijn. En net als op de basisschool, wordt de rol van de trainer die van begeleider van het verdiepende gesprek na afloop.

Wij voorzien dat de trainer veel meer begeleider van het leren wordt en een rol krijgt als stimulator en adviseur van leermethoden. De trainer wordt een hulp bij het formuleren van individuele leerdoelen: 'Wat moet ik leren?' en vooral van leermethoden: 'Hoe kan ik dat het beste leren en waar vind ik dat?'

De tweede, minstens zo belangrijke rol voor de trainer/ontwikkeldeskundige wordt het aanbrengen van verbinding tussen organisatie-doelen en persoonlijke leerdoelen.

De derde rol, ten slotte, is voor een écht persoonlijke coach die helpt bij het verdiepen van persoonlijke vraagstukken en dilemma's, het blootleggen van diepere overtuigingen en het wegnemen van blokkades.

Epiloog



Het kader voor onze voorstellingen van leren en ontwikkelen in 2030 is de VUCA-wereld. Een wereld die zo snel verandert, dat je die alleen het hoofd kunt bieden als je adaptief en wendbaar bent. Daarvoor is voortdurend bezig zijn met ontwikkeling een vereiste. Een leven lang leren is continu leren en alleen organisaties die dat voorop stellen en realiseren, zullen overleven. Dagelijks en voortdurend leren vindt vooral plaats in én tijdens het werk. Technologie wordt daarbij van grote invloed, maar belangrijker dan technologie is de inbedding van het leren en ontwikkelen in organisaties en het creëren van een veilige werkomgeving waarin leren, proberen en mislukken belangrijker zijn dan presteren.

De uitdaging wordt om iedereen in organisaties aan het leren te krijgen en niet alleen de mensen die dat door achtergrond of opleidingsniveau toch wel doen. Vaste afdelingen of teams verdwijnen, alles wordt opgave-gericht ingericht en horizontaal werken via netwerken de norm. Ook dat brengt voor velen onzekerheid met zich mee. Die zekerheid zal iedereen in de VUCA-wereld veel meer uit zichzelf moeten halen – bewustzijn van je ankers en je eigen kompas in leven en werken wordt nóg belangrijker.

En onze leiders?
Voor het hanteren van Volatiliteit, Onzekerheid, Complexiteit en Ambigüiteit bekwamen zij zich in het ontwerpen en uitdragen van Visie en hebben een diepgaand Begrip van

zichzelf en hun mensen, brengen zij Helderheid over doelen en werkwijzen en stimuleren zij Wendbaarheid in alles. In Engelse termen brengen zij het VUCA-antwoord op de VUCA-wereld met: Vision, deep Understanding, Clarity & Agility.

2030: wij kunnen er niet op wachten. Laten we er alvast mee aan de slag gaan door nu al te leren van de toekomst.



VISION



UNDER-
STANDING



CLARITY



AGILITY

VERDER KIJKEN?

Hoofdstuk 1: uitleg VUCA begrippen

- Uitleg van het begrip en waar het vandaan komt: <https://www.youtube.com/watch?v=rLOldTjdnsY>
- Boek van Leidse hoogleraar over Publieke Managers in een VUCA wereld.: <https://zegervanderwal.com/nl/the-21st-century-public-manager/>

Hoofdstuk 2: Generatie Y en Z

- Klassieker over 'Millenials on the workplace' van Simon Sinek: <https://www.youtube.com/watch?v=HER0Qp6QJNU>

Hoofdstuk 3: Het leren van de nieuwe generaties

- Klassieker van TED.com: https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity

Hoofdstuk 4: Organiseren en samenwerken in de VUCA wereld

- World Economic Forum over wat een manager zou moeten kunnen in een VUCA wereld: https://www.youtube.com/watch?v=Z_FHRsQfDV4

Hoofdstuk 5: leiderschap vd toekomst

- TED klassieker van Simon Sinek over de capaciteiten van leiders: <https://www.youtube.com/watch?v=ImyZMtPVodo>
- Esther Perel on Workplace Dynamics op South by Southwest 2019. <https://youtu.be/0PqWQI2AjpQ> .

Hoofdstuk 7: breinleren

- Leerzaam en interessant: <https://www.youtube.com/watch?v=dWa7Xgyzkxk>
- Video van Nyenrode hierover: <https://www.youtube.com/watch?v=PWP8XFJP-gc>
- Neuroplasticiteit: <https://www.youtube.com/watch?v=Nmvk3zlyQ2w>
- Spiegelneuronen: <https://jankeestielstra.nl/spiegelneuronen/>
- SCARF - <https://www.youtube.com/watch?v=Ea2i-3OkXx4>
- Mindfulness: <https://www.trainingsbureauvoormindfulness.nl/hoe-werkt-mindfulness-in-de-hersenen/>
- Mindset: <https://www.daardan.nl/2018/03/video-het-verschil-tussen-een-vaste-en-een-groeimindset/>

Hoofdstuk 8: Technologie en leren

- Van Stichting Toekomstbeeld der Techniek: <https://www.youtube.com/watch?v=9HrHeRYcKpM>
- Video als tool voor het leren: https://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education?referrer=playlist-ken_robinson_10_talks_on_educ
- Klassieker uit 2006 toen de One Laptop per Child werd onthuld door Negroponte: https://www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_on_one_laptop_per_child

Hoofdstuk 9: Gepersonaliseerd leren

- TED video: https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution

In de Ardis-cahiers presenteren wij onze visie op thema's uit het vakgebied van organisatieontwikkeling.

Een overzicht van eerder uitgegeven Ardis-cahiers vindt u op www.ardis.nl. Ze zijn daar ook te bestellen.

ARDIS

*adviseurs voor organisatieontwikkeling
en persoonlijke effectiviteit*

Nieuwe Parklaan 105
2587 BP Den Haag
telefoon 070 351 53 51
e-mail ardis@ardis.nl
www.ardis.nl