

The image features a row of five light bulbs against a solid orange background. The first four bulbs on the left are unlit, showing their internal filaments. The fifth bulb on the right is lit, glowing with a bright white light that creates a soft yellow glow around it. Each bulb is suspended by a black cord and has a black plastic socket.

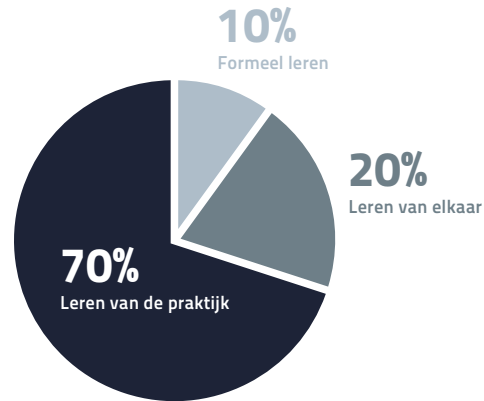
KENNIS EN COMPETENTIEONTWIKKELING

DE TOEKOMST VAN LEREN IN ORGANISATIES

Pieter Rop

Het *Institute for the Future* heeft samen met de Universiteit van Phoenix tien Future Work Skills benoemd die je nodig hebt om in de toekomst je werk te kunnen doen. Het onderzoek benoemt ook zes disruptieve veranderkrachten: we leven langer, vervangen mensenwerk door de computer, er is (toenemende) invloed van Big Data, nieuwe media, sociale technologie en wereldwijd verbonden mensen.

Wat betekent dit voor leren in organisaties?



Wat ik beginnen met het gebruikelijke onderscheid in leren. We kennen formeel leren, collegiaal leren en leren van de praktijk, ook wel bekend als 10-20-70 leren. Waar het formele leren in een trainingslokaal of collegezaal in veel organisaties nog gebruikt wordt om de kennis up-to-date te houden, zie ik dat dit aan het veranderen is. Harde kennis kun je nu gratis online afhalen, zoek op MOOC (Massive Open Online Course) en je kunt bij veel universiteiten cursussen volgen zonder uit je stoel te komen. Vaak wordt er een online netwerk aangehangen via een LinkedIn groep en kun je als professionals met elkaar uitdagingen bespreken en inzichten delen. Ik merk dat organisaties steeds meer behoefte hebben om het formele leren te gebruiken voor soft skills in plaats van kennis. Hoe ga je om met een organisatiecontext waar verandering geen project is maar een continu proces? Hoe ga je om met onzekerheid? Dat laat zich moeilijk managen en in KPI's vangen. Hoe ga je om met samenwerking voorbij de grenzen van je organisatie met netwerkpartners? Wat vraagt dat aan vertrouwen en waar ligt je loyaliteit? Hoe verwerk je al die informatie

JE HEBT ELKAAR HARD NODIG OM DE NIEUWE UITDAGINGEN, WAAR NIEUWE ANTWOORDEN BIJ HOREN, AAN TE PAKKEN

die je per dag binnenkrijgt? Wat we nu elk jaar aan informatie binnenkrijgen, kreeg je vroeger in een heel leven over je heen.

Vijf Skills



In de kern gaat het in de nieuwe tijd om leren wendbaar te zijn, ook wel learning agility genoemd. Een definitie van learning agility is: de bekwaamheid en de bereidwilligheid om te leren van ervaringen en deze direct toe te passen in nieuwe situaties. In het plaatje zie je vijf factoren voor wendbaarheid. In essentie gaat het om skills als reflecteren, omdenken, experimenteren, diversiteit hanteren en resultaten boeken onder zware omstandigheden. Deze skills kun je onderzoeken in een trainingslokaal maar het is duidelijk dat je niet zonder

collegiaal leren en praktijkleren kunt. Je hebt elkaar hard nodig om de nieuwe uitdagingen, waar nieuwe antwoorden bij horen, aan te pakken. Wat dit betekent voor de leidinggevendenden en medewerkers van organisaties komt in het vervolg van dit artikel aan bod.

Leiderschap

Ik begeleid organisaties die aan de slag gaan met de vijf skills van Learning Agility. Telkens blijkt weer hoe belangrijk het leiderschap van een organisatie hierbij is. Medewerkers durven bijvoorbeeld pas echt te experimenteren en de vertrouwde werkwijze los te laten als ze het vertrouwen hebben dat ze, wanneer het mis gaat, niet afgerekend worden. Kortom, er is psychologische veiligheid nodig om ander gedrag te laten zien. Durft het leiderschap de controlemechanismen los te laten en de medewerkers het vertrouwen te geven? In de sessies met managementteams die ik begeleid blijkt regelmatig dat deze verandering voor de leiders een even grote stap is als wat ze vragen van de medewerkers. Een ander aspect van leiderschap is om het leren van de praktijk meer te faciliteren en te stimuleren. In veel programma's die ontworpen zijn volgens bovenstaand 10-20-70-principe, komt de 70% er bekaaid af. Het is veel makkelijker om medewerkers een dagje op training te sturen dan om dagelijks stil te staan bij wat we kunnen leren van de vragen die langskomen. Voor het leren van de toekomst pleit ik er dan ook voor om het leren niet meer in handen van de HR-stafafdeling te leggen. Daardoor scheid je het leren van het werken, terwijl het bij elkaar hoort, ik noem het lerend werken. In een continu lerende organisatie moet je dus een stapje verder gaan dan het actuele probleem oplossen. Het vraagt om reflectie op de situatie en telkens de vraag 'wat kunnen we hiervan leren voor de volgende situatie'.

Medewerkers

Veel medewerkers worden ingewerkt met het motto: voorkom zoveel mogelijk fouten. Ik zie in de praktijk dat dit tot conservatief en risicomijdend gedrag leidt. Niet het gedrag waarmee je het

in de toekomst gaat redden als organisatie. Een beter motto is: fouten maken mag, er niets van leren niet! Mijn ervaring is ook dat wanneer medewerkers zich veilig voelen in hun organisatie ze tot veel betere ideeën komen en meer hun talenten laten zien. Dat leidt tot meer bevoegdheid en inzet van de medewerkers en tot betere resultaten voor de onderneming. Kijk bijvoorbeeld naar Google, biotechbedrijven of farmaceuten als GSK. Omdat zij leven van nieuwe ideeën zijn ze ook het verst in het organiseren van een goed werkklimaat waarin iedereen het beste van zichzelf geeft. Bedrijven die in staat zijn om de kennis van de medewerkers echt te ontsluiten en te koppelen aan de kennis van de klant gaan de nieuwe tijd met veel vertrouwen tegemoet.

bron

▪ Institute for the Future: <http://www.iff.org/future/workskills/>

Praktijkvoorbeeld

In een middelgrote gemeente begeleid ik een 3-jarig ontwikkelprogramma. Het eerste jaar komen medewerkers met name naar workshops die een dag duren en daarna gaan zij weer naar de werkplek (10% leren). We starten 20 intervisiegroepen en faciliteren interne en externe leerdagen (20%-leren). Het leren van de praktijk (70%) is moeizaam en medewerkers geven aan dat ze het geleerde in de workshops niet in praktijk kunnen brengen omdat ze worden aangestuurd vanuit vaste werkwijzen. We gaan het MT-overleg bijwonen en helpen de afdelingshoofden bij de reflectie op wat ze bespreken. We benoemen 2 concrete processen en vragen medewerkers in een maximale mix van functies een Klein Slim Groepje te vormen. Met veel enthousiasme duiken ze op de hardnekkige terugkerende problemen en komen met een totaal nieuwe aanpak. Kostte dit veel tijd? Nee, drie keer 1,5 uur. Belangrijk was dat ze steun voelden van het MT, ze echt durfden om te denken, tijd namen voor reflectie waar ze normaal geen tijd voor namen en het probleem ook structureel wilden oplossen. Medewerkers enthousiast, leiding enthousiast.