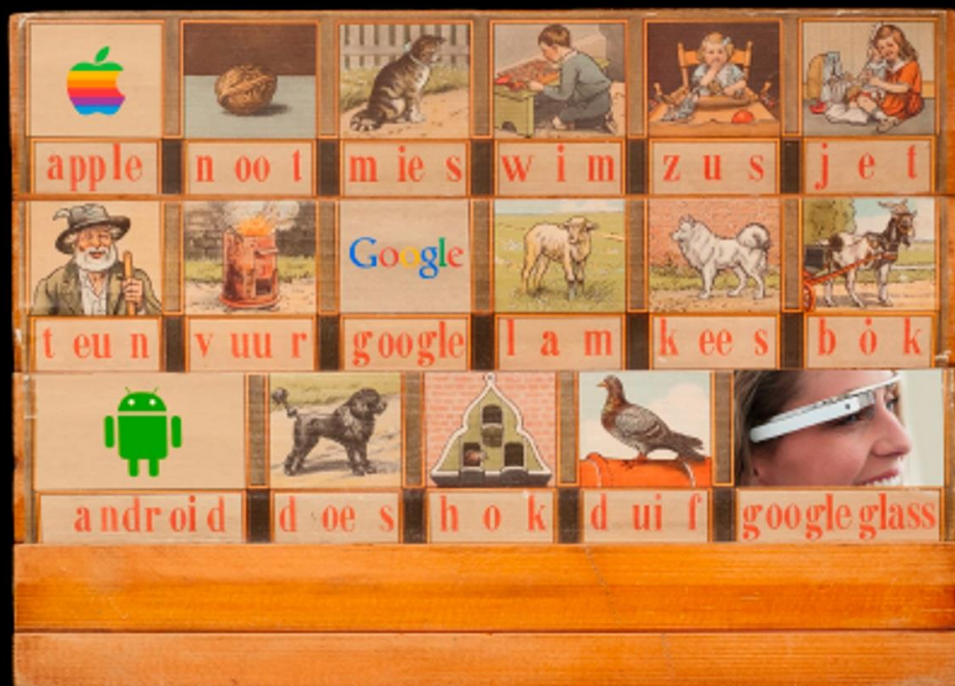


Over het einde van leren



Helma van den Berg
Kasper Boon
Hans Schuurmans

Over het einde van leren

Over het einde van leren

Helma van den Berg
Kasper Boon
Hans Schuurmans

ISBN: 9 789072 594 006

eerste druk 2014

De auteurs bedanken Ingrid Regout voor het doornemen van het manuscript en het geven van belangrijke adviezen.

© Albert Sickler bv

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen in welke vorm ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Over het einde van leren

Helma van den Berg
Kasper Boon
Hans Schuurmans

AS
ALBERT SICKLER

Verantwoording

De titel van dit boek 'Over het einde van leren' komt wellicht over als een titel die veel vragen uitlokt. Dat is precies de bedoeling, want we willen een discussie starten die nog niet eerder gestart is. En de rode draad bij die discussie is de vraag: 'Wanneer heeft leren eigenlijk geen zin meer en zou het veel eerder over informeren moeten gaan?'

We willen die vraag vooral projecteren op leren en werken. Dat is het terrein waar we de afgelopen jaren veel ervaring hebben opgedaan en waar we ons zijn gaan realiseren dat dit een buitengewoon belangrijke vraag is.

Dat die vraag nooit zo helder gesteld is, heeft naar onze mening twee redenen. De eerste is dat discussies over hoe goed iemand zijn beroep uitoefent vrijwel altijd in het teken van leren heeft gestaan. Welke competenties moeten we leren? Wat is de betekenis van het primair en het secundair onderwijs? Hoe moet een beroepsopleiding eruit zien? Wat moeten medewerkers leren om hun beroep goed te kunnen uitoefenen? Waar gaat het bij na-- en bijscholing om? Allemaal vragen waarin het om *leren* gaat.

De tweede reden is minder eenvoudig. Met het oprukken van de smartphone, de smartwatch en vooral smartglass (o.a. Google Glass) is de computer draagbaar geworden en beschikken we over de mogelijkheid om op elk tijdstip en waar we ook zijn, goed geïnformeerd te worden. Bijvoorbeeld op onze werkplek.

Het is vooral de combinatie van die twee factoren én de vraag: 'Wat hebben medewerkers in een bedrijf nodig om goed te kunnen functioneren?' die ons tot het uitgangspunt van dit boek hebben gebracht: Wanneer houdt leren op en gaat het op de werkplek om het op een juiste manier *informeren*? We zullen voortaan spreken van *werkplekinformeren*.

Nogmaals, we denken dat die vraag op deze wijze nog niet eerder gesteld is. We komen de vraag niet tegen in wetenschappelijke verhandelingen of beleidsnota's over hoe men verbetering in arbeidsprestaties kan krijgen. Bij al die verhandelingen lijkt het erop dat de auteurs gevangen zijn door het begrip 'leren'.

In dit boek zullen we herhaaldelijk wijzen op onze ervaringen met HEMA academie. We zijn ervan overtuigd dat het mede deze ervaringen zijn, die ons hebben doen realiseren dat leren op een gegeven moment ophoudt en dat het veel zinvoller is om te informeren.

We hopen dat de lezer bij het lezen van dit boek net zo'n 'aha---erlebnis' ondergaat als wij die hebben ondergaan. En vooral omdat de basisvraag zo'n spannende vraag is, verwelkomen we ieder commentaar.

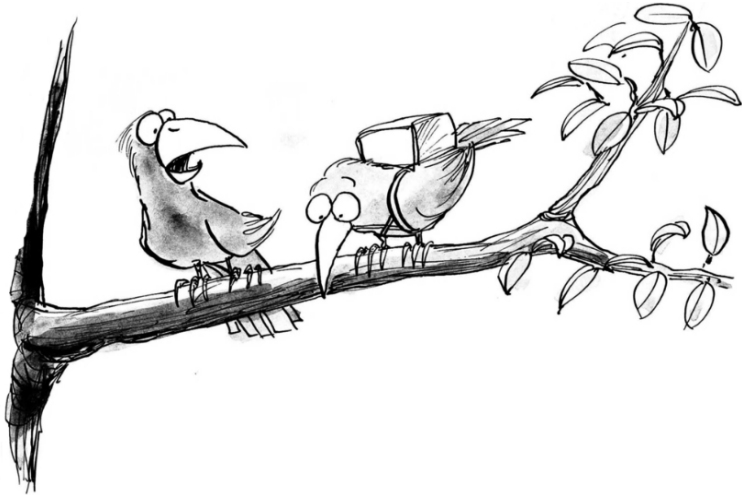
Helma van den Berg
Kasper Boon
Hans Schuurmans

Inhoud

1. De lerende organisatie: het geheim van HEMA academie 8
2. De twee grootste uitvindingen op het gebied van onderwijs 16
3. Onderwijs: de drie fasen 24
4. De opkomst van grote bedrijven/organisaties 36
5. Leren dus 48
6. Het belang van gedrag 56
7. De apotheose: *werkplekinformer* met behulp van essentials 64
8. Leren in 2080? 80

Literatuur 86

Nuttige links 92



“Let’s try it without the parachute.”

**1. De lerende organisatie:
het geheim van HEMA academie**
of wat niet was voorzien

In 2009 werd HEMA academie gelanceerd, waarbij voor het eerst het begrip Het Nieuwe Leren bij bedrijfsopleidingen centraal stond. Het was ook de eerste keer dat Nederland geconfronteerd werd met een instituut voor online leren met een compleet aanbod op het gebied van IT, taal en management. Het aanbod bestond (en bestaat nog steeds) uitsluitend uit online *leeroplossingen* (zoals e-learning-modules en psychologische tests, webinars en parallel educatie).

Om op dat moment het begrip Het Nieuwe Leren te profileren was stellig een waagstuk. Het begrip was in die tijd immers in veel discussies rond het voortgezet onderwijs synoniem voor een slechte leer methode.

De discussie spitste zich daarbij vooral toe op de constatering dat leerlingen in het voortgezet onderwijs niet zelfstandig genoeg zouden zijn om hun weg in het leren te vinden, een zelfstandigheid die bij Het Nieuwe Leren nu eenmaal uitgangspunt is. Maar zou die kritiek ook opgaan voor volwassenen en met name voor mensen die al werken?

Nu, jaren later, is HEMA academie niet alleen het grootste online opleidingsinstituut, maar gebruiken veel onderwijsaanbieders voor na- en bijscholing de term Het Nieuwe Leren zoals die ook door ons bedoeld was: de mogelijkheid om te leren op iedere plaats en op ieder moment dat het uitkomt.

Het begrip sluit uiteraard nauw aan bij het begrip Het Nieuwe Werken. Bij Het Nieuwe Werken krijgen medewerkers een grotere zelfstandigheid en juist vanuit die meer zelfstandige positie zal men de behoefte voelen om snel met nieuwe disciplines in aanraking te komen. Zo krijgen medewerkers ook de mogelijkheid om de regie over hun eigen ontwikkeling te voeren. Een nieuw beeld dus rond na- en bijscholing, een beeld dat geheel bij deze tijd past.

Permanente educatie

Van meet af aan is HEMA academie ook verbonden met het begrip *permanente educatie* (ook wel 'een leven lang leren' genoemd).

Het idee was eenvoudig: biedt iedere werknemer een bibliotheek met een groot aantal e---learningmodules aan, opdat die medewerker inderdaad zelf de regie rond zijn toekomstige ontwikkeling in handen heeft. Hij of zij hoeft dan immers niet meer naar een leidinggevende te gaan om te vragen of een bepaalde cursus al of niet gevolgd mag worden. Nee, die cursus is nu direct via internet beschikbaar en dus kan men zelf beslissen om zo'n cursus te volgen.

Natuurlijk is het vanuit deze visie vooral van belang om een groot aantal cursussen aan te kunnen bieden, kortom, een uitgebreide bibliotheek met e---learningcursussen te hebben. Het aantal van bijna 50 cursussen dat in het begin werd aangeboden, breidde zich in snel tempo uit. Na 5 jaar is het aantal tot 400 cursussen opgeklommen. En iedere week komen er titels bij. Naast standaardcursussen op het gebied van IT (Office en Windows), taal en management, werd al snel een nieuwe reeks cursussen aangeboden onder de noemer 'op het werk' met onder andere:

- cursussen die competenties behandelen (omgaan met veranderingen, samenwerken en overleggen, plannen en organiseren, enz.)
- cursussen klantvriendelijkheid, mindmappen, brainstormen en natuurlijk cursussen over hoe je het beste kunt studeren.

Niet lang daarna werden ook cursussen aangeboden op het gebied van Arbo, BHV en cursussen voor bepaalde doelgroepen zoals:

- gemeenten
- waterschappen
- logistiek
- woningcorporaties

- zorg
- primair onderwijs
- mbo
- management

De lerende organisatie

In zeer korte tijd werden veel organisaties enthousiast klant van HEMA academie. Maar helaas, er was ook een aantal organisaties dat weer afhaakte, omdat in de praktijk bleek dat lang niet iedereen van het aanbod gebruik wenste te maken. Kennelijk is leren geen vanzelfsprekende aangelegenheid....

Laten we maar eerlijk zijn, de gedachte dat leren leuk is, is voor velen absoluut niet waar. Veel mensen vinden leren nu eenmaal niet leuk. Er zijn talloze redenen aan te voeren waarom leren niet leuk wordt gevonden. We komen er uiteraard nog uitgebreid op terug.

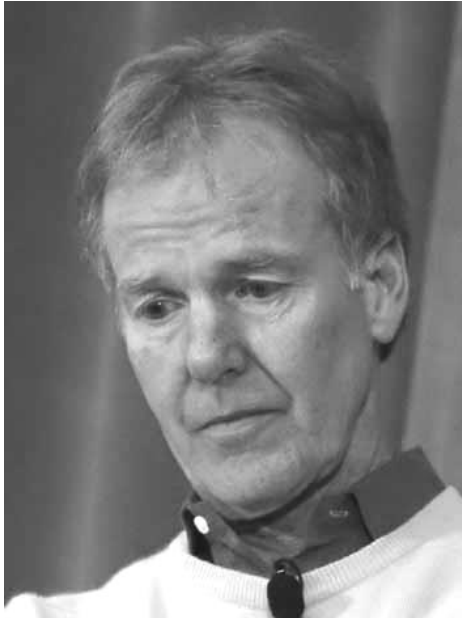
In 2012 leidde het verschijnsel van ‘velen willen niet leren’ tot een opmerkelijke discussie. Een bedrijf, we zullen de naam niet noemen, kwam tot de slotsom dat het niet zoveel zin had om met HEMA academie door te gaan, omdat veel mensen immers toch niet studeerden.

De vraag werd toen gesteld wat voor een bedrijf belangrijker is: ‘Weten wie wel studeert of weten wie juist niet studeert?’

Met andere woorden, is het belangrijker om meer *inzicht te hebben* in de groep die zich kennelijk niet verder wil ontplooien, dan te weten voor wie dat geen probleem is?

De gedachte dat het voor het voeren van beleid rond een lerende organisatie vooral gaat om diegenen die niet studeren, was een eye---opener... en niet alleen een eye---opener voor het bedrijf.

Het was inderdaad vreemd dat we zelf niet eerder tot de conclusie waren gekomen dat men met onze aanpak zicht krijgt in wie kennelijk geen enkele behoefte voelt om zichzelf verder te ontwikkelen.



Onze goeroe van de lerende organisatie, Peter Senge, is vooral bekend geworden met het boek *'The fifth discipline: the art and practice of the learning organization'*.

De omschrijving die wij graag hanteren voor de lerende organisatie is: Een lerende organisatie is een organisatie waarbij iedereen beseft dat leren af en toe gewoon is. En niet alleen gewoon, maar soms ook noodzakelijk om met veranderingen mee te kunnen gaan.

Met andere woorden: vanuit de visie rond permanente educatie zijn we blind geweest voor het gegeven van de niet--studerende. En het ligt zo voor de hand... vanuit de organisatie gaat het natuurlijk nooit om permanente educatie, maar altijd om de vraag *wat men kan doen om een lerende organisatie te krijgen*.

Het besef dat alleen een lerende organisatie een organisatie tot een flexibele organisatie maakt, die kan omgaan met de snelle veranderingen waarmee we nu eenmaal te maken hebben, wordt overigens door vrijwel iedere directie erkend.

Werkplekinformereren

Wie kon denken dat we amper twee jaar later weer met zo'n geweldige eye---opener geconfronteerd zouden worden? We gingen steeds meer beseffen dat het begrip 'lerende organisatie' bij voorbaat iedere discussie uit de weg gaat rond de vraag wanneer het eigenlijk helemaal niet meer om leren moet gaan, maar veel meer om *informereren*. Met moderne communicatiemiddelen zoals bijvoorbeeld smartphone en Google Glass blijkt de vraag: 'Wanneer leren en wanneer informeren?' juist uitermate relevant.

Om de reikwijdte van deze eye---opener te doorgronden, zullen we in dit boek de volgende onderdelen behandelen:

- In het volgende hoofdstuk gaan we in op de ons inziens twee grootste uitvindingen op het gebied van leren. Beide uitvindingen hebben het leren zoals we dat nu kennen mogelijk gemaakt. Het echt doorgronden van de betekenis van die uitvindingen is van essentieel belang als we denken over leren en informeren.
- Hoofdstuk 3 gaat in op het onderwerp 'onderwijs: de drie fasen'. Een beschouwing rond ons onderwijs waaruit nog nadrukkelijker blijkt hoe moeizaam leren kan zijn als we in de derde fase komen, de fase waarin we werken. We zullen ook zien dat de eerste twee fasen (fase 1: primair en secundair onderwijs, fase 2: beroepsonderwijs) een totaal ander karakter hebben dan die derde fase.
- Hoofdstuk 4 gaat over het ontstaan van grote bedrijven en organisaties en hoe deze tegenwoordig omgaan met snelle veranderingen (de dynamiek van deze tijd). En in dit kader kijken we ook naar de komst van een nieuw type medewerker die – het is niet denigrerend bedoeld – de *blurrer* wordt genoemd. Kenmerk van deze *blurrer* is dat de oorspronkelijke kennis bij de uitoefening van het beroep

vervaagd is (het Engelse werkwoord *to blurr* betekent vervagen). De *blurrer* is de persoon bij uitstek die wordt ingezet in wisselende projecten. Bijvoorbeeld bij een gemeente: hoe moeten we dienstverlening organiseren, hoe gaan we om met het nieuwe bibliotheekbeleid, wat zijn argumenten die moeten worden uitgezocht om tot een goede keuze te komen bij bepaalde zorgvraagstellingen, wat moeten we met het beleid rond permanente educatie, hoe promoten we energiebesparing, wat betekent maatschappelijk verantwoord ondernemen, hoe kunnen we onze website verbeteren, enzovoorts, enzovoorts.

- En dan wordt het in hoofdstuk 5 tijd om ons te buigen over de vraag wat leren eigenlijk is? En dus ook dat we gaan beseffen dat je veel kunt leren, maar dat je ook weer veel vergeet. Je neemt dikke boeken door en wat is er na enige tijd van blijven hangen? Je hebt vroeger jarenlang Frans geleerd en wat is er van over? Je hebt wiskunde gehad en wat is er van over? En dan ga je piekeren over: 'Wat betekent dat eigenlijk, dat we ook weer veel vergeten?' Wat betekent dat voor de werksituatie? Hoe moeten we omgaan met situaties waarin soms fouten worden gemaakt terwijl dat eigenlijk volstrekt niet zou mogen? Die vraag wordt uitermate relevant als het gaat om het onderwerp 'leren op de werkplek'. Het blijkt dan vooral te gaan om de vraag in hoeverre leren nog zinvol is en wanneer het echt om informeren moet gaan.
- Hoofdstuk 6 gaat over het onderwerp gedrag. Wie het heeft over de werkplek en wat er kennelijk interessant is op de werkplek, en meer algemeen op het werk, zal al snel ontdekken dat er grote waarde wordt gehecht aan onderwerpen als: het belang van teambuilding, van assertiviteit, van een goede communicatiestijl, van effectief omgaan met tijd (time management), en het belang van goede leiding. Het gaat dus om onderwerpen die gekoppeld

zijn aan hoe we zijn en hoe we ons gedragen. De psychologische invalshoek overheerst hier.

- In het voorlaatste laatste hoofdstuk gaat het om de apotheose: het belang van *werkplekinformeren* en het gebruiken van zogenaamde *essentials*. Een *essential* is een brokje 'content' waarvoor geldt dat het om essentiële informatie gaat voor een bepaalde situatie. De discussie gaat dan om een nieuwe invulling voor het goed kunnen functioneren op de werkplek, een discussie die 'het einde van leren' (maar dus wel informeren) als uitgangspunt heeft. Uiteraard doen we dit met een aantal uitgewerkte voorbeelden. We doen dit ook vanuit de stellige mening dat het werken met dit soort *essentials* --- gebruikmakend van de nieuwe platforms, zoals smartphone, smartwatch en Google Glass ---, een enorme impact zal hebben.
- Het laatste hoofdstuk is een uitsmijter in de vorm van een bizarre toekomstverkenning. Of, is wat wij bieden toch niet zo bizar?



"Never mind a book about how to change myself.
I need a book about making everyone else change."

2. De twee grootste uitvindingen op het gebied van onderwijs het fundament

Bij veel presentaties stellen wij ons publiek de vraag wat de grootste uitvinding is op het gebied van onderwijs in de laatste *honderden* jaren. Het is aardig om te zien wat voor antwoorden allemaal gegeven worden. Merkwaardig genoeg wordt het goede antwoord niet vaak gegeven. Het goede antwoord is: de boekdrukkunst.



Inderdaad, juist door de boekdrukkunst werd het mogelijk om op **grote schaal content** te verspreiden. Leerboeken, content dus, vormen het fundament voor ons onderwijs. Vanaf de basisschool hebben we met leerboeken te maken. Leerboeken werken niet alleen als naslagwerk, ze bieden ook houvast voor wat er wel en wat er niet behandeld wordt.

Alle leerboeken samen vormen als het ware het curriculum.

Maar we ervaren ook dat een boek alleen nooit onderwijs is. Allereerst moeten we beseffen dat een boek niet actief is. Bovendien benadrukken we altijd dat onderwijs de combinatie is van content en *nog iets*. Bij geen enkele voordacht heeft deze voorstelling tot een negatieve reactie geleid. Kennelijk is 'nog iets' zo vaag, dat iedereen zich erin herkent.

Vervolgens stellen we de vraag wat gedurende de laatste *tientallen* jaren de grootste uitvinding is als het gaat om onderwijs. Waarschijnlijk is het niet zo vreemd dat vrijwel iedereen nu direct 'internet' noemt. Vrijwel iedereen is immers op een of andere manier met internet bezig. Via de PC, of via een tablet of via een smartphone.

We kunnen hier de vergelijking met de boekdrukkunst trekken. Ook nu gaat het om content. Maar internet biedt veel meer. Denk maar aan de volgende punten:

1. *multimediaal*: we kunnen nu ook video en geluid overbrengen. En het zal niet eens zo lang duren of we kunnen ook met 3D---afbeeldingen werken. De winst is evident.
2. *interactief*: omdat het om smart---oplossingen gaat, zijn er allerlei interacties mogelijk. De computer kan bij wijze van spreken commentaar geven en aangeven of je iets goed of fout hebt gedaan. Daar waar het boek passief is, is de computer/tablet/smartphone interactief.
3. *controleerbaar*: omdat alle acties die worden uitgevoerd ook teruggemeld kunnen worden, ontstaan er nieuwe mogelijkheden. Het feit dat internettoepassingen de mogelijkheid bieden om te zien wat iemand doet, staat aan de basis van de lerende organisatie.

Veel mensen reageren negatief als het gaat om het invoeren van nieuwe leermiddelen. Maar internet is zo krachtig

- als aanbieder van content en
- als mogelijkheid om te communiceren

dat het geen vraag meer is of internet wel of niet in het onderwijs moet worden toegelaten. Nee, internet is niet meer weg te denken en zal de komende jaren steeds meer impact hebben op alles wat met onderwijs te maken heeft. En laten we daarbij ook niet vergeten dat ons hele leven, ja ons hele bestaan een opvallende wending heeft gemaakt sinds de uitvinding van internet. Zoals de uitvinding van de motor ons hele leven op het gebied van mobiliteit ingrijpend heeft veranderd, verandert internet ons hele leer- en communicatiepatroon.

Let wel, die stellingname beweert niet dat internet alles vervangt bij leren. Natuurlijk niet. De docent zal altijd blijven. Maar boeken zullen op den duur vervangen worden door content op computers, tablets en smartphones en.... vergeet Google Glass niet.

De rijkdom van content op internet is nu eenmaal zo groot dat een onderwijsboek op papier historie wordt. En daar waar het boek zijn oorspronkelijke karakter behoudt, zal het vooral in de vorm van een e-book worden aangeboden.

Maar er is dus ook die andere invalshoek

Mooi dus... internet, en met name e-learning, biedt volledig nieuwe dimensies aan ons onderwijs. Maar als we zo denken, en feitelijk denkt iedereen zo, dan maken we toch een grote fout: we maken een vertaalslag van het leerboek naar e-learning, waardoor we volledig voorbijgaan aan het feit dat men via internet/smartphones iedereen overal en altijd ook kan *informer*en. Er is veel belangstelling voor het onderwerp 'leren op de werkplek', maar daarbij gaat men volledig voorbij aan de enorme mogelijkheden die de nieuwste technieken nu bieden op het gebied van informeren.

En vanuit die visie zal er straks een afwegingsproces komen tussen leren op de werkplek en *informer*en op de werkplek. Het laatste duiden we kortweg aan met *werkplekinformer*en.

Nu dringt zich ook de vraag op of er een manier is om op systematische wijze na te gaan wanneer het om leren op de werkplek zou moeten gaan dan wel om *werkplekinformer*en via smartphone of een ander soort wearable (een wearable is een draagbare smart device).



Een voorbeeld van een wearable die iedereen herkent. Werkplek leren avant la lettre.. .

Werken met de tafel van 10 geeft voor niemand problemen. Maar daarboven... daar gebruiken we liever de calculator. De calculator is een hulpmiddel dat we altijd (vaak via de smartphone) bij de hand hebben. De smartphone kan ook worden gebruikt als 'kenniscalculator' om belangrijke kennis altijd bij de hand te hebben: een belangrijke invalshoek als we kijken naar het functioneren op de werkplek!

Onderwijsinstellingen kennen de vraag 'Wanneer leren, wanneer informeren?' niet. Die redeneren nog steeds vanuit het domein *leren*. Daar gaat het louter om de vraag: 'Hoe moet de *opleiding* eruit zien?'

Ook bij een leeraanbod voor permanente educatie, zoals bij HEMA academie, wordt die vraag niet gezien.

Maar de vraag wordt wel relevant als we het over de werkplek zelf hebben.

Om een en ander te illustreren, geven we nu een eenvoudig voorbeeld. Stel dat wij als goede onderwijskundigen een logistiek bedrijf bezoeken met een grote opslagplaats (we spreken van warehouses).

Dergelijke opslagplaatsen/distributiecentra treft men bijvoorbeeld aan bij grote retailketens om hun winkels te bevoorraden. Men treft ze ook aan bij havens en bij grensovergangen.

Als expert stellen we ons dan de vraag in hoeverre er verbetering mogelijk is in meest algemene zin. Wat zouden we de medewerkers in zo'n distributiecentrum kunnen leren?



Ondanks het feit dat er veel geautomatiseerd is, werken er (gelukkig) veel mensen op dit soort distributiecentra. Op momenten van piekdruk moet tevens veel tijdelijk personeel worden ingeschakeld. We zouden als onderwijsexpert dit bedrijf wellicht proberen te overtuigen dat cursussen als:

- teambuilding
- basisbegrippen logistiek
- veiligheid

interessante topics zouden zijn om aan te bieden aan het tijdelijk personeel.

Maar al snel zal blijken dat ons advies op geen enkele wijze echt goed aanslaat. De redenen:

- waarom zou het bedrijf dit doen voor mensen die toch maar korte tijd aanwezig zijn?
- waarom zou je een extra uitgave doen aan onderwijs als je weet dat er bij dit soort lonen tot op dubbeltjes wordt onderhandeld?
- waarom zou je de mensen cursussen geven als je ze precies opgeeft wat ze moeten doen? Overigens gaat het hier dus wel om *informer*en!

Natuurlijk moeten die mensen over nog meer onderwerpen *geïnformeerd* worden. Bijvoorbeeld over wat te doen in geval van calamiteit. Dat is geen gunst, maar zelfs een verplichting! Het is bijvoorbeeld een verplichting dat iedere medewerker weet wat de vluchtweg is, waar verzamelpunten zijn in geval van calamiteit, enz.

En als we in die distributiehhal lopen, bekruipt ons ook het gevoel dat het goed zou zijn als een aantal mensen direct de juiste informatie bij de hand zou hebben over wat er moet gebeuren als een van die lopende banden vastloopt...

Ook dat is een kwestie van de juiste *informatie* geven aan de juiste mensen en *niet een kwestie leren*. Het is een prachtig voorbeeld van *werkplekinformereren*: het geven van de juiste informatie op de juiste plaats en op het juiste moment!

En er is nog een opvallend punt: laag geschoold personeel dat snel van baan wisselt, is niet geïnteresseerd in educatie. Of, laten we het wat nauwkeuriger formuleren, deze groep bevat stellig veel mensen die blij zijn dat ze ooit een punt achter het leren hebben kunnen zetten. Maar het is ook een groep die doorgaans over een smartphone beschikt. Werken met een smartphone om informatie over te brengen is veel *laagdrempeliger* dan het aanbieden van onderwijs aan de hand van e---learningmodules die achter een PC gedaan moeten worden. En dan hebben we het nog niet eens over de zeer slechte taalbeheersing waarmee we te maken krijgen. Hoger opgeleiden daarentegen zullen veel minder moeite hebben, sterker nog, zullen het plezierig vinden om over een rijk aanbod aan e---learning---modules te beschikken.

GRADUATION



“I just heard when this is over
we all have to get jobs.”

3. Onderwijs: de drie fasen
of... wat is er mis met de derde fase?

We kunnen onderwijs op een tijdlijn verdelen in drie fasen:

fase 1: basis- en secundair onderwijs

fase 2: het beroepsonderwijs

fase 3: dit is de fase die aanvangt na de eerste werkdag

De eerste fase wordt dus gevormd door het primair onderwijs. Een andere term hiervoor is basisonderwijs. De naam 'basis' duidt op het feit dat dit onderwijs voor iedereen de basis vormt en dus ook op gelijke wijze aan ieder kind moet worden aangeboden. Basisonderwijs is voor leerlingen van 4 tot 12 jaar en omdat de overheid dit onderwijs bekostigt, spreken we hier van regulier onderwijs.

Onderwijskundigen zijn het er over eens: we worden vooral in deze periode gevormd. Niet alleen door wat op die basisschool gegeven wordt, maar ook door de invloed van de directe omgeving. Denk bijvoorbeeld aan de factor opvoeding, wat onze ouders ons bijbrengen, wat de betekenis is van omgaan met kinderen in de buurt, enz.

Basisonderwijs

Op de basisschool krijgen we de basis aangereikt om ons straks staande te kunnen houden in die 'boze maatschappij'. We leren hoe we moeten lezen en schrijven. Inderdaad, communicatie blijkt een fundament om ons staande te kunnen houden. Verder leren we rekenen zodat we elementaire berekeningen kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld bij het bestellen van gordijnen.

Taal en rekenen vormen de twee belangrijkste pijlers van het basisonderwijs. Daarnaast leren we allerlei nuttige feiten en feitjes; zoals belangrijke geografische gegevens en geschiedenis.

Uiteraard gaat het dan niet om die gegevens, maar vooral om het besef dat we leven op een aardbol met anderen en dat de wijze waarop we nu leven altijd het eindpunt is van een stuk geschiedenis. Daarnaast worden we vooral in deze fase in ons gedrag gecorrigeerd.

Onze ontwikkeling is dus een ontwikkeling met betrekking tot:

- **gedrag**: hoe zijn we, hoe stellen we ons naar anderen op, hoe gaan we om met druk, hoe nauwkeurig zijn we, enz.
- **kennis**: bijvoorbeeld spellingsregels, geografie, kennis over de wereld om ons heen, enz. enz.
- **vaardigheden**: bijvoorbeeld met betrekking tot schrijven en rekenen, maar ook het beheersen van bewegingsvormen (gymnastiek).

Tenslotte worden we op de basisschool ook geconfronteerd met vakken als tekenen en muziek. Vakken die bij uitstek appelleren aan het vermogen van de mens om creatief bezig te zijn.

Voor velen was de basisschool een fijne periode. Dat neemt niet weg dat ook op de basisschool al de eerste slachtoffers zijn te bespeuren.

Secundair onderwijs

Na het primair onderwijs volgt, hoe kan het ook anders, het secundair onderwijs (voortgezet onderwijs). Het gaat dan om:

- vmbo
- havo
- atheneum
- gymnasium

Het voortgezet onderwijs is de opmaat voor onze beroepsstudie, want na het voortgezet onderwijs moeten we kiezen hoe we ons brood willen verdienen.

Het vmbo leidt op voor mbo---studies, het havo voor hbo---studies en het atheneum en gymnasium voor universitaire studies.

Dit overzicht is slechts een ruw overzicht, waarbij allerlei varianten achterwege zijn gelaten. Voor ons betoog zijn die varianten niet zo belangrijk.

Wat zijn punten die opvallen?

Allereerst zien we dat de onderwijzer die alle vakken onderwijst, bij het secundair onderwijs verdwijnt. Er komen nu vakdocenten en op zich is dat al een teken dat het nu echt moeilijk kan worden. En dat klopt, want de kennis van bijvoorbeeld de vakdocent Frans is geheel anders dan de kennis van de vakdocent wiskunde. Het woord wiskunde geeft ook al aan dat rekenen kennelijk 'iets anders' wordt.

In tegenstelling tot het basisonderwijs zien we dat velen in het secundair onderwijs duidelijke frustraties opbouwen. Van alle vakken die op het voortgezet onderwijs worden aangeboden, is wiskunde stellig het vak dat de meeste frustraties veroorzaakt. Tijdens een voordracht voor een grote groep werd gevraagd de vinger op te steken als men wist wat het antwoord was op de vraag:

$$3 + x = 5?$$

Veel mensen staken hun vinger niet op. We vroegen willekeurige mensen waarom ze het antwoord niet wisten...

... Ja, dat met zo'n x , dat is wiskunde... daar weet ik werkelijk niets meer van...

En toen we daarna schreven:

$$3 + .. = 5$$

werd direct opgemerkt dat het om een punt---som gaat en dat het antwoord 2 is.

Een beter voorbeeld van hoe groot de frustraties rond wiskunde kunnen zijn, is bijna niet te geven: x is voor velen een litteken geworden dat nooit meer is verdwenen...

De mens beschreven door een cijferlijst

Dan is er nog een opvallend punt. Juist omdat de algemene docent van het basisonderwijs in het secundair onderwijs is vervangen door de vakdocent, is aandacht voor gedrag veel minder aanwezig. Natuurlijk, iedere docent trekt zijn krijtstrepen en als de leerling daaroverheen gaat, volgt er een corrigerende maatregel. Maar er is in feite geen echte terugkoppeling meer over ons gedrag.

Daar waar we op de basisschool nog een rapport krijgen waarop duidelijk iets over ons gedrag verteld wordt (*... Beste Joey, je doet goed je best, maar je moet wel proberen om voortaan wat minder slordig te zijn*), is ons resultaat bij het secundair onderwijs kennelijk niet meer dan een cijferlijst rond vakkennis!

We merken dit op omdat het straks tijdens de beroepsuitoefening voor een groot deel ook om ons gedrag gaat waarmee we ons kwalificeren, meer nog dan om louter een cijferlijst betreffende vakkennis!

Het beroepsonderwijs

Die tweede fase omvat het beroepsonderwijs. We hebben onze keuze bepaald en nu gaat het erom dat we straks over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om het beroep van onze keuze uit te kunnen oefenen. Voor sommige beroepen gaat het om evidente kennis en vaardigheid, maar voor veel beroepen zijn die kennis en vaardigheden helemaal niet zo expliciet.

En wederom geldt dat, zeker bij de beroepsuitoefening, gedrag een zeer bepalende factor is.

Kijk maar eens naar de vele personeelsadvertenties waarbij expliciet gevraagd wordt naar een persoon met *goede contactuele eigenschappen*! Kennelijk past dat gegeven nauwelijks in het denken over een beroepsopleiding. Kijk maar naar de meeste opleidingen: het gaat om vakken en natuurlijk moet men stage lopen.

De stage wordt dan allereerst als een confrontatie met het feitelijke beroep gezien en nauwelijks meer als leerschool voor gedrag. En ook hier zien we dat het resultaat van de studie kennelijk in een reeks cijfers valt uit te drukken: de behaalde cijferlijst.

En nog een opvallend punt. Weet u het nog... het laatste examen dat u moest doen? Hoera, die ellende is achter de rug. We hebben het aan veel mensen gevraagd en ze herkennen bovenstaande direct. Blijkbaar is er een sfeer opgebouwd rond het idee dat je na je beroepsopleiding geen opleiding meer hoeft te doen... Hoera, het is achter de rug!

De derde fase

De derde fase strekt zich uit van het moment waarop we gaan werken tot inderdaad tot onze dood. Zelfs onze dood is in zekere zin een leerervaring, maar wel de enige die we niet kunnen navertellen. We bedoelen dit absoluut niet sarcastisch. Nee, het gaat erom dat we *beseffen* dat iedere periode in ons leven een leerschool is en dus ook de periode vanaf dat we gaan werken. Voor velen is het zelfs de belangrijkste leerschool. Al snel merken ze dat er heel andere factoren in het spel zijn, op grond waarvan men al of niet succesvol is.

Kijk maar eens naar het lijstje van gewenste competenties voor een leidinggevende.

Het gaat dan om zaken – we komen er later nog op terug --- als:

- goed leiding kunnen geven
- goed kunnen communiceren
- beschikken over een goed strategisch inzicht (wat dat dan ook is...)

In de zijlijn merken we op dat er van alles mis is in die derde fase. Weet u het nog, die tweede fase? Had je iets teveel onvoldoendes, dan kon je *een heel jaar overdoen*. In feite machtsvertoon van de bovenste plank! Bij veel organisaties daarentegen treffen we een houding aan van: 'Sorry, als het om onderwijs tijdens werk gaat, kunnen we niets verplichten'. Bij fase 2 kunnen we blijkbaar nog gestraft worden door een heel jaar te moeten herhalen, terwijl eenmaal op het werk (fase 3) er kennelijk niets verplichtends over onderwijs gezegd mag worden.....

Als we het hebben over het belang van een flexibele organisatie, over het belang van talentontwikkeling, over het belang van een lerende organisatie, dan worden we in het gesprek met die organisatie aan alle kanten verwelkomd. Natuurlijk, flexibel zijn, zicht hebben op talent en het creëren van een lerende organisatie worden als belangrijk ervaren. Maar de weg van woord naar daad is een erg lange weg. En voortdurend worden we geconfronteerd met de opmerking dat er op het gebied van leren geen verplichtingen zijn.

Wordt er dan niet meer geleerd in fase 3? Natuurlijk wel. Een nieuwe versie van Word of Excel dwingt mensen tot studie, of in ieder geval tot het nagaan wat de belangrijkste veranderingen zijn. Dat is uiteraard ook leren. Werkt men aan projecten, dan kan het zijn dat een cursus als 'Prince 2' een verplichting is. Maakt men veel taalfouten? Velen zullen dan de cursus 'Spelling' volgen. Deze cursus is in ieder geval een van de populairste uit het gehele aanbod van HEMA academie en dat zegt wat.

Maar is er hoop en daar zijn twee redenen voor. De eerste is dat er een steeds grotere groep mensen is die echt aan hun talent wil werken. Talent wordt nu een belangrijk gegeven en daarmee wordt ook de brug naar de tweede reden gegeven. Steeds meer bedrijven realiseren zich dat ze het voor hun toekomst ook van talent moeten hebben. Kortom, het is zeker niet zo dat na de tweede fase niemand meer wil leren of, sterker nog, zich absoluut zou verzetten tegen elke vorm van leren. Maar dat neemt niet weg dat er een grote groep is waarbij het 'niet--leren' meer typerend dan het 'wel--leren'.

De wil tot leren hangt kennelijk van allerlei factoren af en zeker ook van het opleidingsniveau.

In een land waarin veel onderwijskundigen vertoeven, is dit natuurlijk een uitdagende vraag...

We verwijzen in dit verband graag naar een studie van Teleac--NOT, Open Universiteit en Motivaction. In deze studie gaat het om het verkrijgen van meer inzicht in vragen rond leren.

Men onderscheidt op grond van onderzoek een viertal groepen. Deze vier groepen tonen allemaal een verschillende benadering als het om leren gaat en tevens tonen ze een verschillende motivatie om te leren.

Ook heeft iedere groep eigen kenmerken voor wat betreft de voorkeursvorm met betrekking tot inhoud en vorm van leren en tonen ze verschillende voorkeuren voor het gebruik van media.

We citeren:

Taakgericht

Zo zijn er de Taakgerichten (23% van de Nederlandse bevolking tussen 18 en 65 jaar).

Dit is een groep die weinig tot niets heeft met het leren in verplichte vorm. Taakgerichten hebben weinig drang om zichzelf verder te

ontwikkelen ten behoeve van hun carrière, en de motivatie om een ander soort cursus dan werkgerelateerd te volgen ontbreekt vaak.

Eindoelgericht

De grootste groep onder de leerstijlen wordt gevormd door de Einddoelgerichten (29%). Zij zouden een cursus volgen wanneer deze bijvoorbeeld werkgerelateerd is. Hun interesses zijn wel iets breder dan die van de Taakgerichten. Zo is deze groep sterk gericht op het gezin. Cursussen of media in deze richting zijn dan ook populair bij de Einddoelgerichten.

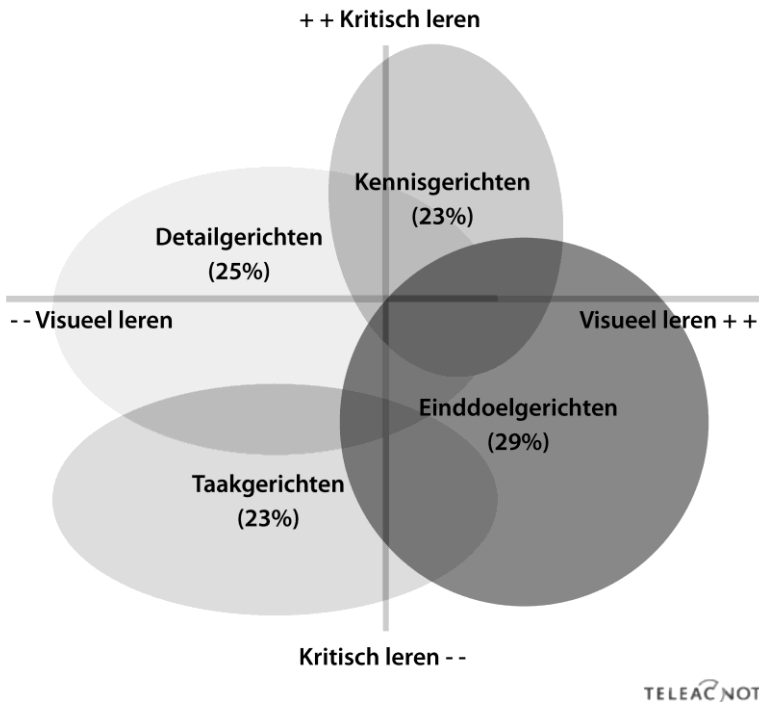
Detailgericht

De meest enthousiaste cursisten zijn de Detailgerichten (25%). Zij volgen graag een cursus. Meestal omdat ze vaardigheden willen ontwikkelen, maar ook vaak omdat een onderwerp hen interesseert.

Kennisgericht

De laatste groep bestaat uit de Kennisgerichten (23%). Deze groep heeft een ijzeren discipline in het volgen van cursussen of opleidingen. Kennisgerichten doen dit vaak om verder te komen in hun carrière of om hun kennis uit te breiden. Ze schuwen dan ook niet om zo breed mogelijk op zoek te gaan naar informatie om het leertraject te verrijken.

De volgende figuur toont de bevindingen.



We zien hoe de vier groepen geprojecteerd worden op de assen die worden bepaald door kritisch leren en visueel leren.

1. **Kritisch leren:** de factor 'kritisch leren' meet in hoeverre men grondig leert en niet ophoudt bij het 'wat', maar doorvraagt naar het 'waarom'.
2. **Visueel leren:** de factor 'visueel leren' meet in hoeverre men een voorkeur heeft voor 'belevend leren' (gebruik van video's die aanspreken).

In de studie wordt tevens opgemerkt dat de Taakgerichten niets in onderwijs zien. Ze zijn eventueel wel bereid om met een vakdocent het hoognodige over de uitvoering van de taak te leren.

Uit deze resultaten kunnen we opmaken waar zich de meeste problemen zullen voordoen bij het aanbieden van e-learning en waar

het beter is om te informeren.... Juist ja, het gaat dan vooral om de groep Taakgerichten. In feite zou het zelfs ongewenst zijn om deze groep leerprogramma's aan te bieden. Daar tegenover staat dat *werkplekinformeren*, zoals we dat nog uitgebreid zullen bespreken, juist voor deze groep wel van belang is. Men kan zelfs de vraag stellen of *werkplekinformeren* via moderne middelen als smartphone of Google Glass deze groep niet tot een hoger niveau kan tillen!



“What if we don’t change at all ...
and something magical just happens?”

4. De opkomst van grote bedrijven/organisaties en daaraan gekoppeld de opkomst van nieuwe beroepen

Laten we onze discussie nu toespitsen op grote bedrijven (en grote organisaties). Het zijn immers die bedrijven/organisaties die aangeven meer voor hun personeel te willen doen. Het zijn ook bij uitstek die bedrijven/organisaties waarbij het zinvol lijkt dat ze flexibeler kunnen en moeten opereren. Maar we maken een denkfout als we alle grote bedrijven en organisaties over één kam scheren.

Een fabriek waar auto's worden gemaakt, is een voorbeeld van zo'n groot *bedrijf*, een gemeente met duizend medewerkers is een voorbeeld van een grote organisatie. En het zal bij voorbaat duidelijk zijn dat een productiehal van een autofabrikant niet te vergelijken is met een kantoor van bijvoorbeeld een gemeente.

Algemene beschouwingen over permanente educatie, de lerende organisatie en leren op de werkplek zijn vanuit het gezichtspunt van zulke grote verschillen absoluut onjuist. We zagen in het voorafgaande al dat invoering van permanente educatie voor medewerkers in een distributiecentrum niet zal slagen.

Natuurlijk, de bonden kunnen aangeven dat het van belang is dat werkgevers een sociale plicht hebben om werknemers meer ontplooiingskansen te bieden.

De opkomst van grote bedrijven

Het is goed om de opkomst van grote bedrijven allereerst vanuit geschiedkundig oogpunt te bezien. In de negentiende eeuw zien we de opkomst van de industrialisatie. Die opkomst had in sterke mate te maken met een technologische revolutie: de introductie van de stoommachine. Door de opkomst van grote industrieën zag men ook een nieuwe sociale klasse ontstaan: de arbeiders. In Wikipedia lezen we:

De gevolgen van de industrialisatie waren te zien in het proces van de snelle urbanisatie van voorheen relatief kleine dorpen en stadjes waar de nieuwe fabrieken kwamen. Een stad als Manchester veranderde tussen 1800 en 1850 in een vuile en ongezonde industriestad. De stoommachines bliezen dikke rookwolken door de hele stad en de ververijen loosden hun afval direct op de rivier. Toch stroomden de mensen van het platteland er noodgedwongen massaal heen voor werk. Er ontstond daardoor een nieuwe sociale klasse: de arbeiders, oftewel het industriële proletariaat. Ze woonden in overbevolkte krottenwijken in slechte behuizing met nauwelijks sanitair.



We zien twee duidelijke processen: het ontstaan van grote industrieën en de komst van een nieuwe sociale klasse: de arbeider.

Het zal duidelijk zijn dat de fabrieksarbeider nauwelijks enige opleiding had en dat ideeën rond permanente educatie in die tijd als waanzinnig zouden worden ervaren. De slechte omstandigheden waaronder men moest werken, zouden op den duur in de democratische rechtsstaat wel leiden tot de eerste contouren van wat nu Arbo-wetgeving wordt genoemd.

Wat betekende dit voor het arbeidsproces?

De arbeider kreeg zijn instructies en had vaak zijn vaste plaats in de hal waar textiel werd geproduceerd. Voor de rest was het werken van vroeg tot laat, met één dag vakantie per jaar...

We maken dan weer een stap en komen uit bij Henry Ford (1863 – 1947), de uitvinder van de lopende band. Die uitvinding had grote gevolgen. Ford zou in snelle tijd uitgroeien van een bedrijf met enkele duizenden medewerkers tot een bedrijf van meer dan 200.000 medewerkers! Overigens, Philips zou uitgroeien tot een bedrijf met meer dan 500.000 medewerkers.

Ford is vooral van belang vanwege de uitvinding van massaproductie door de inzet van de lopende band. Bekend is Henry Fords uitspraak dat bij Model T iedere kleur mogelijk was zolang het maar zwart was. Meer opvallend is zijn studie naar effectiviteit. Juist door de introductie van de lopende band werd duidelijk dat die effectiviteit bepaald werd door een *goede opsplitsing van deeltaken*.

Bedenk tevens dat deeltaken in feite aan *instructiepakketten* zijn gekoppeld. Het gaat hier dus vooral om informeren!

In 1913 kostte de productie van Model T 12,5 werkuren en 18 maanden later zou deze tijd zijn teruggebracht tot 1,5 uur. Vóór de uitvinding van de lopende band werd één auto bij wijze van spreken door één persoon gemaakt. Nu werd de productie in 84 deeltaken opgedeeld, waarbij elke deeltaak door een afzonderlijke persoon werd uitgevoerd. Elke taak werd gedefinieerd door een aantal instructies, door *informatie* dus. Voor elke plek aan die lopende band was er dus sprake van *werkplekinformeren*.

De persoon die we in dit verband bij uitstek moeten noemen is Frederick Taylor (1856 – 1915), juist omdat de principes die Ford toepaste op zijn ideeën gebaseerd waren. Taylor maakte het productieproces tot een wetenschappelijke studie en zijn impact zou enorm zijn.

In Wikipedia lezen we:

... Taylor wilde dit verbeteren door het productieproces bijna geheel uiteen te rafelen en een vergaande rationalisering door te voeren in het productieproces. Er moest voor elke werknemer een soort van programma van opeenvolgende handelingen gemaakt worden. Op die manier ontstaat een soort van specialisme, dat afgestemd is op de kennis en vaardigheden per werknemer. Belangrijk hierbij is dat duidelijk gekeken wordt wát het meeste efficiënte productieproces is. In de praktijk gaat dit zo ver dat men zelfs kijkt welke bewegingen of handelingen geëlimineerd kunnen worden en er wordt per persoon gekeken wie de benodigde handelingen voor een productieproces het beste en snelste doet.... *(einde citaat)*.



Frederick Taylor (1856 – 1915)

Een van de belangrijkste effecten van de benadering van Taylor was het volstrekt wegcijferen van ieder initiatief van de werknemer. Het productieproces werd door een kleine groep bedacht en de grote groep fabrieksarbeiders had te doen wat werd opgedragen. Inzetten in het productieproces betekent dan: informeren wat er gedaan moet worden om dat vervolgens ook uit te voeren. Nogmaals, het gaat hier om *werkplekinformeren!*

In zekere zin zien we die insteek ook terug bij de grote ambtenarenorganisaties.

Max Weber (1864 – 1920) beklemtoonde dat er een aantal basiselementen zijn voor een organisatie die als bureaucratie wordt aangeduid. Het gaat dan om:

1. hanteren van een hiërarchische bevelstructuur
2. alles wordt gedaan volgens strikte regels (*werkplekinformeren*)
3. bevoegdheden zijn strikt afgebakend
4. ambtenaren dienen voorbeeldgedrag te tonen
5. werving geschiedt puur op bekwaamheid
6. bevordering vindt puur plaats op grond van regels

Wie herkent deze regels niet? Ze vormen nog steeds de basis van veel overheidsorganisaties.

We zien dus zowel bij grote productiebedrijven als bureaucratische organisaties een opzet, waarbij *eigen initiatief niet welkom* is.

De werknemer moet precies uitvoeren wat wordt opgedragen... punt uit. Zoals gezegd, we herkennen nog steeds bij veel organisaties die insteek. Zelfontplooiing, permanente educatie, talentmanagement zijn begrippen die hier nog mijlenver van verwijderd zijn.

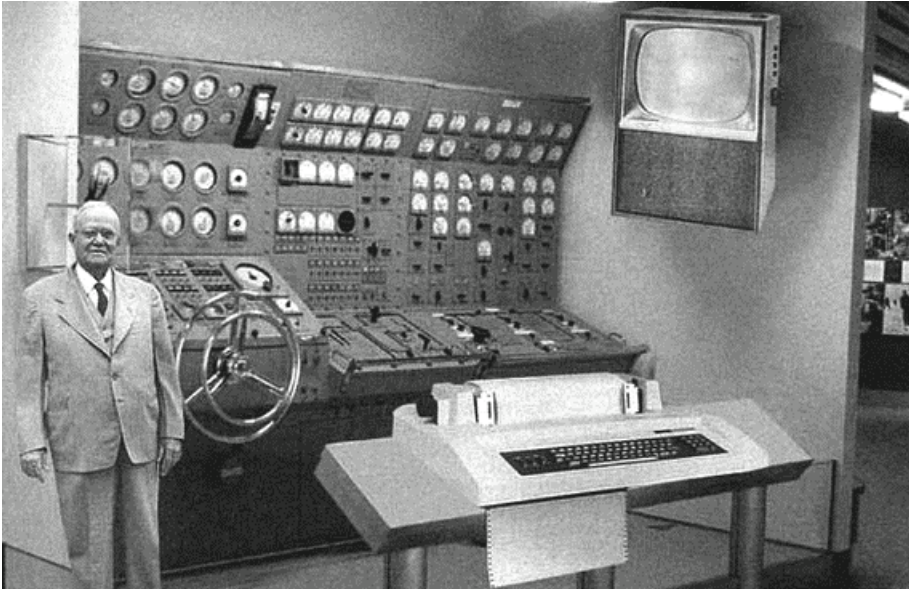
De opkomst van de automatisering en de verschuiving van productie naar lagelonenlanden

We vervolgen onze verkenning door met reuze stappen naar de twintigste eeuw te gaan. We zien dan twee opmerkelijke processen: (1) de opkomst van de informatietechnologie en (2) het verschuiven van de productie naar lagelonenlanden. Dat alles zal een belangrijk neveneffect hebben: we zien nieuwe organisaties ontstaan met een totaal ander karakter.

Maar laten we niet te snel gaan en onze aandacht eerst richten op de opkomst van de informatietechnologie. De eerste successen van de informatietechnologie werden geboekt bij de automatisering van de administratie. Adressen werden in grote bestanden opgeslagen en werkzaamheden werden zo geregeld dat computers zo effectief mogelijk konden worden ingezet. In een volgend stadium zou de informatietechnologie ook van invloed blijken te zijn op productieprocessen. We wijzen dan op de inzet van computer---gestuurde robots. In die zin lijkt de lopende band van nu niet meer op de lopende band van vroeger... robots nemen daar waar mogelijk het werk van de mens over.

Bij al deze ontwikkelingen gaat het steeds om de vraag: 'Hoe kan de computer het werk van de mens overnemen?' Het is de centrale vraag die de voedingsbodem vormt voor wat we *automatisering* noemen. Automatisering ontwikkelt zich steeds verder. Vrijwel alle productieprocessen zijn geautomatiseerd. Wie een moderne productiehhal inloopt, staat versteld van de mate van automatisering.

Het effect van automatisering kennen we: veel mensen verliezen hun werk. Daar staat tegenover dat er ook nieuwe banen ontstaan. Tegenover elke technologische vernieuwing zien we gelukkig ook steeds weer nieuwe banen ontstaan. Nu zijn er tientallen bedrijfjes en bedrijven die zich bezighouden met internet en met alles wat daarmee samenhangt.



Een leuke illustratie. In 1954 had men het idee dat een homecomputer er in de toekomst zo zou uitzien. Hoe anders zou het lopen door de ontwikkeling van de chip. De smartphone van nu heeft meer capaciteit dan de grootste computers die toen voor miljoenen guldens werden verkocht...

Een nieuw effect doet zich nu voor bij grote organisaties. Een effect dat door de mensen op de werkvloer vaak wordt gezien als 'onrust' en wat door anderen (vooral managers) wordt gezien als 'dynamiek'. Wat bedrijven doen en hoe ze het doen, verandert in feite voortdurend. Kijk naar grote multinationals en vergelijk wat hun producten op dit moment zijn en wat ze een aantal jaren geleden waren. Kijk ook eens naar de manier van werken. Voortdurend zijn er veranderingen. Daar is een aantal redenen voor:

- technologische veranderingen gaan snel en dwingen voortdurend tot het aanpassen van de werkzaamheden. Kijk als voorbeeld maar eens naar wat er de laatste jaren gebeurt door de verdere inzet van internet;
- voortdurend worden nieuwe bedrijfskundige inzichten toegepast;

- de concurrentie maakt dat er voortdurend gedacht moet worden over welk product er geleverd moet worden en er is de noodzaak tot voortdurend innoveren.

De komst van de nieuwe medewerker: de blurrer

We zien ook dat er – zeker in de grote kantoren – nieuwe medewerkers komen die juist veel zelfstandiger gaan werken. Het begrip ‘project’ doet zijn intrede en daar waar rond 1980 het project synoniem stond voor ‘een apart groepje dat iets heel aparts moest gaan uitzoeken’, zien we nu zelfs organisaties die volledig gericht zijn op het uitvoeren van projecten. Zo zijn er bijvoorbeeld overheidsorganisaties waarbij de begroting vrijwel volledig gebaseerd is op projecten. Ieder jaar wordt vastgesteld aan welke projecten nog verder gewerkt moet worden en welke nieuwe projecten moeten worden opgezet. Deze nieuwe oriëntatie treft men niet alleen bij overheidsorganisaties aan, maar ook in het bedrijfsleven.

Ook een begrip als Het Nieuwe Werken doet zijn intrede. Werken op een moment en op een plaats dat het jou uitkomt. Het is vooral een werkvorm die we op kantoren aantreffen. Natuurlijk zullen medewerkers in een distributiehal of mensen in een productiestraat nooit met Het Nieuwe Werken te maken krijgen.

Langzamerhand zien we ook een nieuw type werknemer ontstaan. Het meest opvallende aan die werknemer is dat het gaat om *iemand die zonder specifieke kennis snel in projecten ingezet kan worden*. Het is de ZZP’er binnen een bedrijf. Op het ene moment wordt er aan het ene project gewerkt en dan weer aan een ander.



Foto's van drie kantoren.
bovenste: 1930
middelste: 1970
onderste: 2010



Typierend zijn ook de eisen die aan de nieuwe medewerker gesteld worden:

- goed kunnen communiceren
- denken op hoger niveau (bijvoorbeeld hbo-niveau)

Vaak zien we dat dit soort medewerkers op grond van een bepaalde expertise (juridisch, bedrijfskundig, enz.) het bedrijf zijn binnen gekomen en na een aantal jaren treft men ze al op een andere functie aan.

De blurrer

Het Engelse werkwoord 'to blurr' wil zeggen vervagen. Een beeld wordt *blurred* genoemd als de contouren vervaagd zijn. Let wel, het is dus geenszins de bedoeling om iemand vanuit een denigrerend perspectief een blurrer te noemen. We gebruiken deze naam omdat het een nieuw type kundigheid typeert: geen uitgesproken expertise.

Bij de blurrer gaat het vooral om zaken als:

- leiderschap
- teambuilding
- geven van feedback
- time management
- omgaan met conflicten
- change management

We merken tenslotte op hoezeer deze zaken met gedrag te maken hebben. Reden genoeg om er nog een afzonderlijk hoofdstuk aan te besteden.



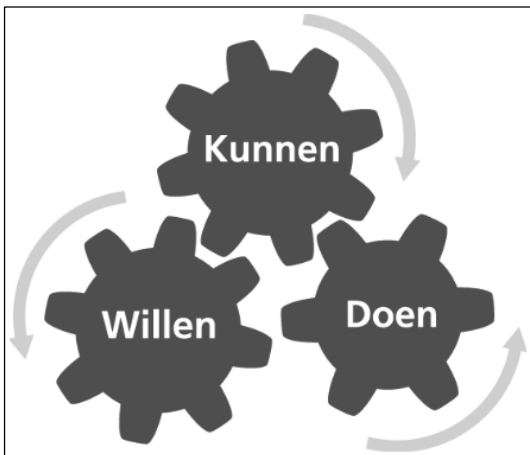
“I was going to teach them the meaning of life ...
but it wasn't on the test.”

5. Leren dus

alles draait om leren... of toch niet?

HEMA academie biedt de mogelijkheid van online leren. Leren dus. Bij alle discussies over de effectiviteit van de aanpak, de inhoud van het programma, het streven naar een lerende organisatie, komt elke keer dat woordje leren naar voren. In het voorafgaande hebben we al eens opgemerkt dat leren voor heel veel werknemers geen plezierige bezigheid is. Het begrip leren ligt zelfs zo gevoelig dat we in voordrachten met klanten het woord leren mijden... We hebben het dan over ontwikkelen of ontplooien. Het is opvallend dat woorden als zich verder ontwikkelen en zich verder ontplooien weinig weerstand oproepen en een positieve associatie oproepen, terwijl leren voor velen juist een negatieve associatie oproept.

In het zeer boeiende boek 'Succesvol leren' van Mirjam Pol beschrijft ze hoe allerlei factoren van invloed zijn op succesvol leren. Als studieadviseur kwam ze al snel tot de conclusie dat al of niet succesvol leren eerder een gedragsprobleem is. Een probleem dat ook sterk gekoppeld is aan allerlei vooroordelen. Het model dat zij hanteert bestaat uit 3 tandwielen die in elkaar grijpen:



Tandwiel 1: Dit tandwiel draagt de naam 'Wil ik het wel?' Die vraag wordt beheerst door zaken als: het stellen van een doel, motivatie, zelfvertrouwen en een belangrijke ondermijner.... faalangst.

Tandwiel 2: Dit tandwiel draagt de naam 'Kan ik het wel?' Het gaat dan om zaken als: het maken van een realistische planning, het stellen van prioriteiten en het beheersen van een aantal vaardigheden zoals mindmappen en eventueel snellezen.

Tandwiel 3: Dit tandwiel draagt de naam 'Doe ik het wel?' Het gaat dan om zaken als: hoe studeer ik, wat is mijn mindset, hoe ga ik om met het maken van fouten, hoe lang kan ik me concentreren en heb ik last van uitstelgedrag?

Tot zover de drie tandwielen. Als tandwiel 1 stroef loopt, zullen de andere tandwielen niet gaan draaien. En evenzo, men kan het wel willen, kortom, tandwiel 1 loopt soepel, maar als we niet op de juiste manier studeren -- we hanteren bijvoorbeeld geen realistische planning -- zijn we niet in staat om tot de juiste overzichten te komen (we zien door het bos de bomen niet meer). Ja, dan zal het ook niet lukken. Tenslotte zijn er de mensen die het eigenlijk wel kunnen en ook wel willen, maar die het gewoon niet doen, bijvoorbeeld omdat ze last hebben van uitstelgedrag.

We merken daarbij nadrukkelijk op dat de ervaring van Mirjam Pol gebaseerd is op studenten die hopen de eindstreep te halen omdat het begeerde diploma een aantrekkelijk uitzicht geeft op de arbeidsmarkt.

Bij al deze vormen is leren een actie die tijd kost. Als het slechts gaat om een cursus die een paar uur duurt, kun je nauwelijks over de tandwielen spreken zoals hierboven benoemd.

Van meet af aan zijn we bij HEMA academie van de gedachte uitgegaan dat een cursus, zonder het doornemen van eventuele verdiepingsstof, nooit meer dan een paar uren mag duren. Zeker geen honderd uur, een norm die we op hbo- en wo-instellingen tegenkomen.

Dat alles onder de noemer dat het beter is om na een aantal uren een klopje op de schouder te krijgen van 'Goed zo, dat heb je weer gedaan' dan na 60 uur de studie op te geven en weer een frustratie rijker te zijn.

Onze studie gaat niet specifiek over die problemen en we haasten ons dan ook om hieraan toe te voegen dat een organisatie natuurlijk effectief beleid kan voeren om deze problemen te lijf te gaan. Zo zijn er organisaties die bepaalde verplichtingen stellen. Dat werkt altijd en wordt in het begin als vervelend gezien, maar opvallend genoeg verandert dat gevoel snel.

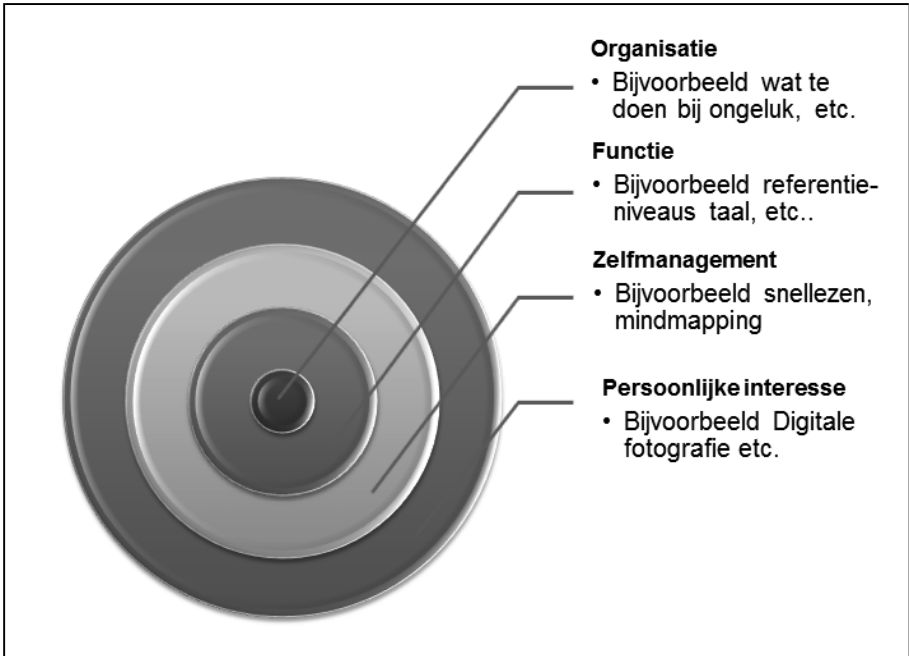
Er zijn ook organisaties die tonen hoeveel certificaten iedereen haalt. In het begin wordt hiertegen geprotesteerd, maar naarmate men eraan gewend raakt, blijkt het een uitermate effectief middel te zijn om een organisatie tot een lerende organisatie te maken. Tenslotte zijn er organisaties die bepaalde cursussen selecteren om die vervolgens *blended* door te nemen. *Blended* wil zeggen dat er – als een vorm van mix --- ook bijeenkomsten worden georganiseerd om over het onderwerp te praten.

We herhalen het nogmaals: bij een bedrijfsacademie die zich richt op permanente educatie gaat het niet om het behalen van een diploma vanuit een perspectief om meer te verdienen, maar om zaken als:

- jezelf verbeteren
- eigen regisseur kunnen zijn in het kader van talentontwikkeling

Voor velen is dat echter geen uitdaging en dan treedt de discrepantie op tussen wat een bestuur van een organisatie wil (streven naar een meer flexibele lerende organisatie) en wat de medewerker zelf wil.

Wij zien in onze praktijk de volgende ordening:



Organisatie

De binnenste cirkel, bij wijze van spreken de roos van de schietschijf, is gerelateerd aan die cursussen die een verplicht nummer vormen. We voegen daar direct aan toe dat het woord verplicht bij veel – met name ambtelijke – organisaties helaas niet voorkomt. Gelukkig geldt dat niet voor iedere organisatie. Zo zijn er organisaties die een introductiecursus met allerlei informatie over huisregels en veiligheid aan iedere beginnende medewerker als verplichte kost opdienen.

Een ander voorbeeld is een retailketen die bepaalde onderwerpen als verplichte cursussen aanbiedt. Het gaat dan om onderwerpen als: hoe werkt de kassa, klantvriendelijkheid, waar moet ik altijd op letten? enz.

Functie

De volgende laag wordt ingenomen door de cursussen waarvan men kan verwachten dat ze erg zinvol zijn in het kader van de functie die men bekleedt. De cursussen die in het plaatje genoemd worden (referentieniveaus, taal), hebben betrekking op een bedrijfsacademie voor een grote scholengemeenschap. De bedrijfsacademie richt zich bij die gemeenschap dus op de nascholing van docenten. Ook dit is een voorbeeld waarbij zo'n academie goed werkt. Bij docenten in het primaire onderwijs geldt een nascholingsverplichting en cursussen die in het kader van die nascholing worden aangeboden, zijn officieel erkend. Ook hier is het dus weer de verplichting die het succes afdwingt.

Zelfmanagement

De daaropvolgende laag wordt gedefinieerd door cursussen die in het kader van zelfontplooiing worden aangeboden. Als voorbeeld kunnen we denken aan de cursussen snellezen, mindmappen, Excel, business Engels, teambuilding, feedback en finance for non-financials. Er wordt onderscheid gemaakt tussen allerlei soorten cursussen zoals vreemde talen, zelfontplooiing, rekenen, management, naast branchegerichte cursussen zoals cursussen voor gemeentebambtenaren, voor ambtenaren van een waterschap, voor de logistiek, de zorg, enz. Het woord 'zelf' onderstreept het registreren van eigen ontwikkeling en het is op dit punt dat er grote divergentie is tussen bepaalde groepen. In het algemeen geldt dat hoe meer men ontwikkeld is, hoe gemakkelijker men ertoe overgaat om zelf bepaalde onderwerpen te gaan bestuderen.

Geheel in lijn met deze gedachte: voor laagopgeleide medewerkers zijn de problemen groot. We zien wel dat er organisaties zijn die algemene cursussen als een verplichting invoeren en natuurlijk is er dan succes. Maar zonder stok achter de deur is de leerproblematiek van de laagopgeleide groot. Verbazingwekkend? Natuurlijk niet. We plaatsen daarom ook veel vraagtekens bij allerlei onderzoek rond het

onderwerp 'permanente ontwikkeling en laagopgeleiden'. We hebben verschillende wetenschappelijke verhandelingen over dit onderwerp gezien en steeds bespeuren we een wel erg grote ver-- van---ons---bed---show. We zullen nu zien dat het veel beter is om van een totaal andere stellingname uit te gaan.

Het gaat bij die groep veel meer om *de vraag waar leren ophoudt*. Het is inderdaad veel interessanter om te zien hoe we laag-- opgeleiden beter kunnen laten functioneren (daar gaat het bij een bedrijf tenslotte om) door deze groep op een juiste manier te *informereren*. Informeren heeft een totaal andere dimensie dan leren!

Persoonlijke interesse

Het gaat hierbij om typische hobbycursussen zoals gitaar, digitale fotografie. Vaak zijn dit cursussen die gebruikt worden om een drempel te nemen: voor het eerst digitaal leren. Maar we moeten ook opmerken dat het nemen van die drempel steeds minder van belang is. De jongeren die nu instromen zijn volledig aan de computer en de smartphone gewend. Ze brengen meer tijd voor het scherm van PC of smartwatch door dan met het kijken naar de TV. Alleen voor de oudste medewerkers zien we nog dat er weleens een drempel genomen moet worden. Maar ook voor deze groep neemt de vrees voor het werken met een computer snel af.

In de huidige maatschappij kan men zich amper nog staande houden als men niet met een computer kan werken. Vrijwel alles gebeurt met internet. In die zin is de wereld werkelijk ingrijpend veranderd.

Wat kunnen we concluderen?

Nogmaals, we merken op dat de stellingname dat leren op een gegeven moment ophoudt en dat informeren veel beter is, een grote impact kan hebben. Wie dat begrijpt, begrijpt ook de dramatiek van het falen van permanente educatie bij grote groepen mensen. Voor mensen voor wie leren niet plezierig is, voor mensen die problemen ondervinden met een of meer van de tandwielen van Mirjam Pol, voor mensen die in wezen niet geïnteresseerd zijn in nieuwe

technieken enz., voor al die mensen is permanente educatie geen uitdaging maar in feite een bedreiging! Voor die constatering is geen uitgebreid statistisch onderzoek nodig, is geen kennis van didactiek nodig en is ook geen kennis over de implementatie van het onderwijs nodig.



'The Self Esteem Seminar seems to have helped you.'

6. Het belang van gedrag
of vrij vertaald: in het bedrijf gaat het vaak om iets heel anders

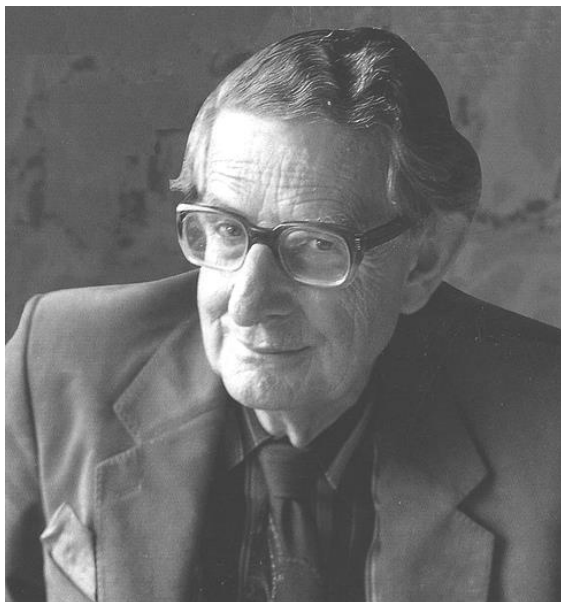
In de psychologie neemt het begrip 'the big 5' een belangrijke plaats in. 'The big 5' probeert een oplossing te vinden rond de vraag hoe we met een minimaal aantal kenmerken de persoonlijkheid van iemand kunnen typeren. Deze theorie geeft aan dat we met slechts 5 kenmerken de persoonlijkheid van iemand redelijk kunnen vastleggen. Het gaat om (we citeren Wikipedia):

1. **Extraversie (tegenover Introversie)**
Engels: *Extraversion to Introversion*
2. **Mildheid (tegenover Bazigheid)**
Engels: *Agreeableness*
3. **Ordelijkheid (tegenover Wanordelijkheid)**
Engels: *Conscientiousness*
4. **Emotionele stabiliteit (tegenover Emotionele instabiliteit)**
Engels: *Emotional Stability to Neuroticism*
5. **Autonoom (intellectuele autonomie) (tegenover niet--autonoom)**
Engels: *Openness to Experience*

Merk op dat elk kenmerk op een as kan worden aangegeven. Het eerste kenmerk gaat uit van de as extravert – introvert. Iemand die introvert is, is naar binnen gekeerd. Het gaat om een typisch gesloten persoonlijkheid. Iemand die extravert is, is naar buiten gekeerd. Het gaat dan om een persoon die zich in gezelschap gemakkelijk weet te bewegen.

We merken allereerst op dat deze 5 kenmerken (factoren) niet door psychologische testen zijn ontdekt. Ze zijn ontdekt door naar taal te kijken. Taal is een uiting van menselijk denken. Met taal beschrijven we ook mensen en zo ontstond het idee dat taal ook licht zou kunnen werpen op hoe we persoonlijkheid zouden kunnen vastleggen. Het gaat te ver om dit hier verder uit te diepen.

We volstaan met op te merken dat tot op de dag van vandaag het concept van 'the big 5' een belangrijke positie in de psychologie inneemt.



Hans Jürgen Eysenck (1916 – 1997) was een van de grondleggers van de psychologische tak die zich met het vastleggen van persoonlijkheden bezighoudt.

In Wikipedia lezen we:

Eysenck is het bekendst geworden door zijn onderzoek op het gebied van de persoonlijkheidspsychologie.

Hij verrichtte op dit terrein baanbrekend werk. Met behulp van statische analysemethoden, zoals de

factoranalyse, meende hij alle persoonlijkheidsverschillen te kunnen ordenen naar hun positie op twee onafhankelijke hoofddimensies, introversie tegenover extraversie en neuroticisme.

Wat heeft dit alles nu met leren te maken? Die vraag is begrijpelijk. Rond 2010 kwam het verzoek of we in het aanbod van HEMA academie ook psychologische testen zouden willen opnemen. De gevoelens waren gemengd: enerzijds leek het een erg zinvolle uitbreiding, anderzijds was er (bij sommigen) het gevoel dat we te veel zouden afwijken van de missie online *leren*.

Merk op hoe het denken hier weer door woordgebruik (met name het begrip 'leren', traditioneel denken dus) wordt beïnvloed.

De beslissing om psychologische zelftests op te nemen viel uiteindelijk positief uit en vervolgens bleek hoe sterk die beslissing was.

De eerste testen hadden betrekking op:

- communicatievaardigheden
- conflicthantering
- drijfveren
- time management

Het is niet moeilijk om een voorstelling te maken hoe eenvoudig dit extra aanbod aan de man te brengen is:

Beste klant, het is toch zonneklaar dat het bij uw medewerkers niet alleen gaat om kennis, maar ook om zaken als 'hoe communiceert men?', 'hoe gaat men met conflicten om?' enz.

Inderdaad, achteraf is het vreemd dat we niet eerder deze beslissing hebben genomen. En die aarzeling maakt wederom duidelijk dat wie een opleidingsinstituut begint, ook 'gevangen' raakt in termen als *leren* en *na--* en *bijscholing*. Het is alsof die termen de gehele problematiek raken. Het is ook traditioneel denken, denken zonder dat men beseft dat er veel meer aan de hand is.

Natuurlijk zeggen didactici dat het van het grootste belang is dat men psychologisch inzicht krijgt in hoe iemand leert. Maar het belang van hoe iemand **is** op de werkplek, raakt de meeste reguliere opleiders niet.

Een rondgang in het reguliere onderwijs laat zien dat onderwijs zich vrijwel uitsluitend met het leren van vakkennis bezighoudt en dat dit bij veel instituten (zo niet bij elke onderwijsinstelling) een onbespreekbaar uitgangspunt is.

Spreken over onderwijs maakt kennelijk dat we uitsluitend in termen van 'leren' denken en blind zijn voor wat werkelijk van belang is!

We spreken in bovenstaande nadrukkelijk over het reguliere onderwijs. Het niet--reguliere onderwijs heeft allang uitgevonden hoe belangrijk het psychologische aspect is. Niet voor niets zijn er talloze opleidingsbureaus die zich profileren met:

- assertiviteitstrainingen
- time management
- leiderschap (in alle smaken die men maar wenst)
- omgaan met moeilijke personen

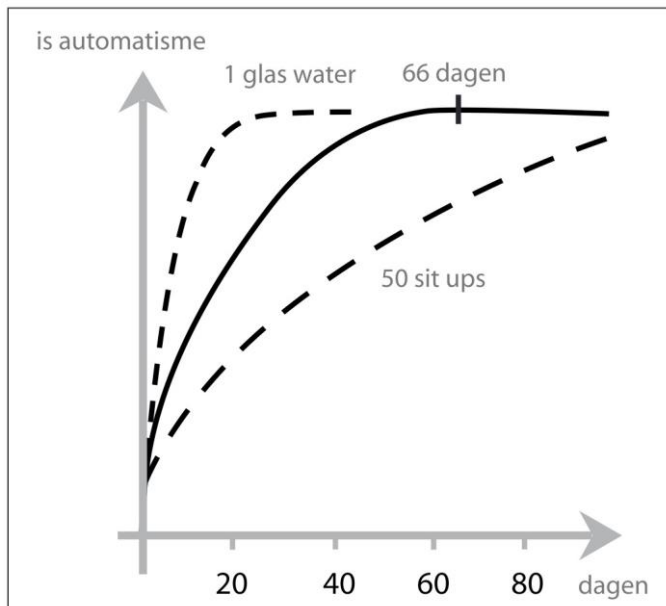
We zien dat bij de fase 3--opleiders in de loop der tijd het aanbod gegroeid is naar een aanbod waar de markt om vraagt. Vrijwel alle onderwerpen hebben hier met gedrag te maken.

En er is nog een opvallend punt: rekenen komt bij dit soort opleiders nooit voor. We vinden dat opvallend omdat vrijwel alle discussies rond het primair en secundair onderwijs zich toespitsen op het belang van taal en rekenen. Als we dan vervolgens kijken naar het aanbod van dit soort opleidingsbedrijven, zien we vrijwel altijd het onderwerp taal terugkomen (spelling, het schrijven van brieven, enz.) maar nooit rekenen. Nu zou men kunnen denken dat rekenen zo goed is onderwezen dat het ook niet meer nodig is. De waarde van die conclusie mag u zelf bepalen, maar één ding is zeker: deze lijstjes met onderwerpen komen voort uit een vraag van het bedrijfsleven (die betaalt er ook voor) en kennelijk zien we een overduidelijke behoefte aan onderwerpen die gedrag raken.

Ook HEMA academie biedt vanuit de mogelijkheid jezelf verder te ontplooiën verschillende opties aan. Het gaat dan om cursussen (bijvoorbeeld Succesvol Leren) en psychologische tests. We hebben wel – traditioneel als we zijn ☺ -- besloten om aan iedere test een cursus toe te voegen. Zo'n cursus bestaat uit een drieluik. Het eerste

luik gaat dieper op het onderwerp van de test in. Het tweede luik biedt meer inzicht in de feitelijke testuitslag en het derde luik geeft aan hoe je een plan kunt opstellen om tot verbetering te komen. Uiteraard wordt zo'n cursus pas aangeboden als de test achter de rug is. Men zou anders beïnvloed worden bij het beantwoorden van de vragen.

In dit verband is een studie van de Engelse Phillippa Lally van belang. Het ging haar om de vraag *hoe lang* het duurt voordat gedrags--veranderingen optreden als men er effectief aan werkt. Dat deed ze aan de hand van het volgende experiment: bij een grote groep werd gekeken hoelang het duurde voordat een eenvoudige opdracht als "drink iedere dag een extra glas water" of "maak iedere dag 50 sit ups" een echt automatische werd.



De figuur toont de bevindingen van Lally's onderzoek.

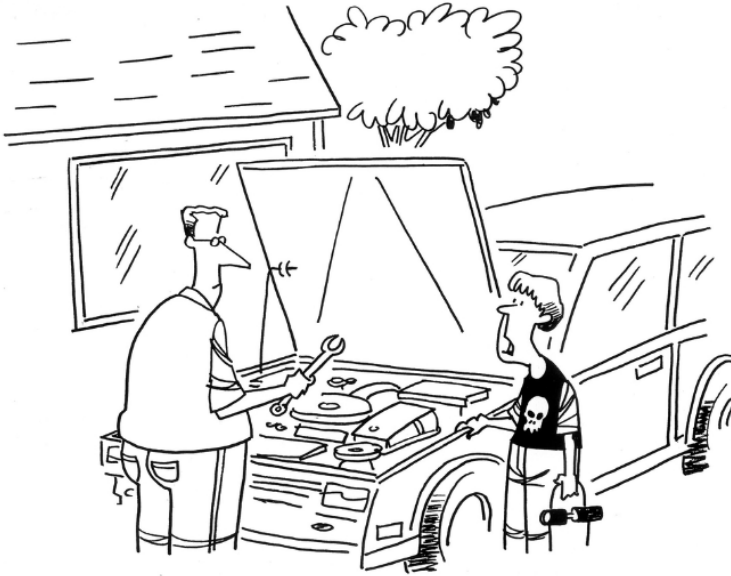
Let op de indeling van de tijdsas. Voor eenvoudige aanpassingen zijn al snel 10 -- 80 dagen (!) nodig.

De wetenschap dat gedragsverandering een langdurige inspanning vereist, zet ook vraagtekens achter het nut van 2-3daagse cursussen op het gebied van bijvoorbeeld communicatiestijl of time management. Natuurlijk, men kan enthousiast terugkomen, men kan begeistert zijn door een geweldige spreker, men kan het licht hebben gezien... maar dat wil nog niet zeggen dat de beoogde verandering zal optreden. Zonder aarzeling kunnen we nu zelfs zeggen: natuurlijk treedt die verandering niet op.

Tot zover onze beschouwing over het belang van gedrag. We sluiten af met de opmerking dat de enorme belangstelling voor gedrag ook strookt met de opkomst van de *blurrer*: de persoon met een vervaagd expertisepatroon, die het vooral moet hebben van werken in wisselende projecten. Hij of zij zal zelden terugvallen op de noodzaak om de onderwezen expertise te benutten, maar zal voortdurend merken dat gedrag bepalend is voor succes.

Voor vrijwel iedere organisatie is duidelijk dat componenten als teambuilding, omgaan met conflicten en communicatiestijl, van groot belang zijn.

Natuurlijk mag die uitspraak niet voor alle werkzaamheden zo opgevat worden. Gelukkig kennen we nog veel ambachtelijke beroepen waarbij de 'meester' zijn kunnen toont. Maar dat de wereld op het gebied van 'waar vraagt het bedrijfsleven om?' is veranderd, is evident!



"I wish I could help, dad, but the only engines I know anything about are search engines."

**7. De apotheose: werkplekinformereren
met behulp van essentials**
voorbeeld DirectKnow

Komt u die cartoon ook zo bekend voor? U moet iets repareren en u weet niet precies hoe. Wat zou het niet heerlijk zijn als u dan op uw smartphone een filmpje kon bekijken om te zien hoe het moet. Wie het succes van YouTube beziet, weet ook dat er inmiddels al heel veel van die instructiefilmpjes zijn. Mensen vinden het nu eenmaal erg plezierig als je iemand iets ziet voordoen. Dat geeft de meeste zekerheid, in ieder geval veel meer zekerheid dan dat je een handleiding moet doorlezen. Veel handleidingen blinken helaas uit door onhelderheid. Zo'n handleiding is kennelijk het sluitstuk van een productieproces geweest...

Een firma als Coolblue heeft de kracht van video ook begrepen en plaatst op zijn site allerlei productvideo's. Hierin krijgt men uitgelegd wat de eigenschappen van producten zijn, waar men bij aankoop rekening mee moet houden. Nog geen tien jaren geleden was er niet zo'n veelheid aan filmpjes op YouTube en ook de aanpak van Coolblue was (vrijwel) onbekend.

Al deze voorbeelden hebben één gemeenschappelijk kenmerk: het gaat hierbij veel meer om *informer*en dan om het ondersteunen van een leerproces. Het verwisselen van een autoband hoeft u misschien maar een paar keer in uw leven te doen. Waarom zou u de 'theorie' hierover leren? En hoe gemakkelijk is het niet als u ter plekke en ook op dat bewuste moment ook over zo'n video beschikt? Dat is waar het in dit slotstuk over gaat: *informer*en als het nodig is. Wij menen dat de tijd is gekomen om dit aspect als een onlosmakelijk onderdeel van het werk te zien. Het idee dat u voor uw werk geleerd moet hebben is juist, maar het is evenzeer juist dat we ons richten op wat we kunnen vergeten in situaties waarin dat eigenlijk niet mag!

Informereren waar dat op de werkplek nodig is, daar gaat het dus in dit hoofdstuk om! En omdat het hier over een heel bijzonder aspect van informeren gaat, spreken we van *werkplekinformereren*.

Werkplekinformereren mag niet verward worden met 'leren op de werkplek', een onderwerp dat nu veel in de belangstelling staat. In de zijlijn merken we op dat onze bewustwording rond het belang van *werkplekinformereren* opmerkelijk genoeg juist is ontstaan door allerlei studies over 'leren op de werkplek' door te nemen.



Een voorbeeld van *werkplekinformereren*. Bij de verwarmingsketel verschijnt een code die de monteur zelden ziet. Plezierig dat onze monteur nu via zijn smartphone en de daartoe beschikbare app direct uitleg krijgt hoe hij het probleem moet oplossen.

Door de term *werkplekinformereren* te gebruiken, laten we ook direct het onderscheid zien met alle andere vormen van informeren. Bij het laatste kunnen we denken aan nota's, speciale e-mails, borden in gangen, verslagen van vergaderingen, enfin, wat ook maar bij u opkomt als het gaat om standaardmethoden voor het overdragen van informatie.

Werkplekinformereren heeft dus altijd een directe relatie met het werk. Of anders gezegd, het is voor het uitvoeren van het werk van primair belang om over de *juiste* (lees *essentiële*) informatie te beschikken.

Essential

Het is op dit moment dan ook van belang dat we de term *essential* introduceren. Een *essential* is een elementaire 'brok informatie'. De term *essential* benadrukt het *essentiële* karakter van die informatie. Het is opvallend dat de Engelse taal het woord *essential* kent als zelfstandig naamwoord, terwijl wij het woord in het Nederlands alleen tegenkomen in de vorm van een bijvoeglijk naamwoord.

Laten we eerst meer in het algemeen verkennen waar het bij *essentials* om zou kunnen gaan. Algemeen wil in dit verband zeggen dat *essentials* niet alleen van belang zijn voor *werkplekinformeren*, maar ook meer algemeen kunnen worden gebruikt.

Essentials zijn interessant als het gaat om:

(1): informatie aan te bieden die noodzakelijk is om in geval van calamiteit op te treden

Voorbeeld (1): een magazijn met veel lopende banden. Wat te doen bij een bepaalde storing? Het gaat dan niet om wat er in het algemeen op het gebied van veiligheid kan gebeuren en hoe hiermee om te gaan (dat is onderwijs), maar vooral wat er met die bepaalde installatie moet gebeuren als er iets mis is. Kortom, de informatie betreft die speciale installatie en niet een algemene situatie. Een typisch voorbeeld dus van *werkplekinformeren*.

Voorbeeld (2): in een productiebedrijf van chemische stoffen moeten medewerkers weten wat te doen in geval van calamiteit. Ook hier merken we weer op dat het niet om algemene informatie over gevaarlijke stoffen gaat, maar specifiek om wat er op die plaats en met die stof kan gebeuren en hoe dan te handelen.

(2) informatie aan te bieden waarvan de werkgever eist dat de werknemer die kennis beheerst

Voorbeeld: een (tijdelijke) medewerker gaat bij een bedrijf werken en alle regels die van belang zijn (Arbo--regels, vluchtwegen, omgangsregels, enz.) worden via *essentials* aangeboden.

Ander voorbeeld: bij een fastfoodketen zijn er allerlei eisen betreffende hygiëne die men moet kennen. Dit voorbeeld is extra interessant omdat het hier om een organisatie kan gaan met veel inhuurkrachten dan wel snel wisselend personeel.

In het algemeen geldt dat organisaties *met laagopgeleid, snel wisselend personeel* altijd de verplichting hebben om minimale kennis bij te brengen rond: (1) huisregels en (2) veiligheid. Merk op dat de essential hier algemeen wordt gebruikt en niet als een 'brokje informatie' dat uitsluitend op de werkplek nodig is.

(3) informatie aan te bieden rond de verkoop van producten

We kunnen hierbij allereerst denken aan een retailorganisatie met een sterk wisselend assortiment. In de inleiding wezen we al op de productvideo's van de firma Coolblue.

Door middel van essentials worden de belangrijkste kenmerken van producten aangeboden. Men kan in veel gevallen met eenvoudige video's volstaan, video's waarin bijvoorbeeld ervaren verkopers uitleg geven.

(4) informatie aan te bieden die gebaseerd is op ervaring

Laten we een concreet voorbeeld nemen. Verkopers die bedrijven bezoeken. Medewerkers dus met een jarenlange ervaring die expertise hebben opgebouwd die niet in boeken is terug te vinden. Triest genoeg zien we dit soort werknemers vertrekken zonder dat op enigerlei wijze die unieke expertise is vastgelegd. Met essentials kunnen we dit probleem wel aan. Laat die mensen aan de hand van video's vastleggen waar het om gaat. Wat hier in het geval van zo'n verkoper is gezegd, geldt voor heel veel functies. Juist door het werk wordt bij velen een unieke ervaring opgebouwd, een ervaring die helaas niet bewaard blijft. Of, om het nog eens anders te zeggen: essentials bieden een uitstekende mogelijkheid voor *kennisborging*.

(5) informatie aan te bieden in combinatie met een controlemogelijkheid

We geven een eenvoudig voorbeeld. Stel dat iedere dag een bepaald apparaat moet worden schoongemaakt. Een essential geeft dan aan welke stappen achtereenvolgens moeten worden uitgevoerd.

Die stappen kan men afvinken en als alles gedaan is, wordt automatisch een e-mail gestuurd naar de betreffende persoon die verantwoordelijk is voor het controleren of alles goed is gedaan.

Eventueel kan men nog een foto als bijlage meesturen. Hier zien we weer hoe *werkplekinformeren* anders is dan leren. Bij e-learning maakt men gebruik van een *Leer-Management-Systeem (LMS)* om vorderingen op het gebied van het leren bij te houden. Bij *werkplekinformeren* met essentials gaat het nooit om vorderingen op het gebied van leren bij te houden. Het gaat wel om het eventueel *controleren* of iets correct is uitgevoerd. En omdat zo'n controle bijvoorbeeld per e-mail gaat, zal ook de controleur *onafhankelijk van plaats en tijd* zijn controle kunnen uitvoeren!

Enkele conclusies

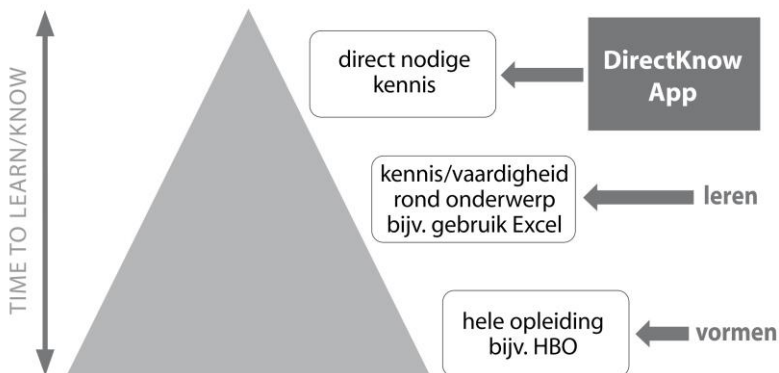
Nu we weten hoe essentials kunnen worden ingezet, kunnen we ook beter nagaan aan welke randvoorwaarden essentials moeten voldoen. Dat is het onderwerp dat in het nu volgende gedeelte aan bod komt. We merken daarbij nog op dat sommige essentials specifiek gebruikt worden bij *werkplekinformeren* (o.a. voorbeelden 1 en 5), maar daarnaast ook kunnen worden ingezet om meer in het algemeen te informeren (o.a. voorbeelden 2, 3 en 4).

Omdat het steeds om 'essentiële brokken informatie' gaat, is het ook aardig om het begrip essential te vergelijken met het begrip nugget, een begrip dat eveneens refereert aan 'brokjes kennis'.

Essentials zijn brokken informatie waar essentiële informatie in is ondergebracht

We spreken van brokken informatie en niet van uitgebreide cursussen. Een van de kenmerken van een essential is juist de beperktheid. Als richtlijn geldt dat men de informatie **in maximaal enkele minuten** moet kunnen opnemen. Als het om meer uitgebreide informatie gaat, zal het eerder gaan om een naslagwerk of – in termen van leren – een e-learningmodule.

In het algemeen geldt dat we kunnen beslissen of het om een essential of om e-learning zal gaan door te kijken (1) naar de hoeveelheid tijd om te informeren/leren (2) in hoeverre de stof algemene ondergrond biedt voor het functioneren in het arbeidsproces. Gaat het om een relatief lange tijd (jaren), dan gaat het om *opleiden en/of vorming*. Gaat het om dagen (eventueel uren) dan gaat het om *leren*. Gaat het om slechts enkele minuten, dan gaat het om *informeren*. Het volgende plaatje illustreert dit. De naam ‘DirectKnow App’ refereert aan een app die het aanbieden van een essential mogelijk maakt.



We denken nogmaals terug aan een van de gegeven voorbeelden. Weten waar de vluchtwegen zijn in geval van calamiteit is misschien wel een onderwerp waar men in algemene lessen over veiligheid aandacht aan kan besteden, maar bij de specifieke vluchtweg op het werk gaat het uiteraard altijd om *informeren*.

In de zijlijn merken we daarbij op dat smartphones in zo'n situatie ook veel kunnen bieden. Een smartphone heeft immers sensoren waarmee op een paar meter nauwkeurig bepaald kan worden waar men zich precies bevindt. Dit gecombineerd met een plattegrond van het bedrijf maakt dat het bij wijze van spreken om meer dan essentiële informatie kan gaan. Het gaat dan om het aanbieden van de beste informatie in levensbedreigende situaties.

Google Glass biedt o.a. de mogelijkheid om precies te zien waar men zich bevindt. De kijkrichting van de bril wordt tevens geprojecteerd op de plattegrond die men ziet. Eventueel kan een begeleider meekijken waar men zich bevindt. Google Glass is een typisch voorbeeld van een wearable waarmee totaal nieuwe oplossingen voor het geven van informatie kunnen worden aangeboden.



Nogmaals, het verschil tussen e---learning en werkplekinformereren

Het is vooral belangrijk dat we nu beseffen waar het onderscheid ligt tussen e---learning en werkplekinformereren. Of met andere woorden: wanneer houdt leren op en gaat het om informeren? Juist door dit verschil te beseffen, kan men beter inzien wanneer het om e---learning moet gaan en wanneer om informeren.

a. Informeren begint waar leren ophoudt

Waar bij e-learning het leren vooropstaat, staat bij werkplekinformeren het gebruik van een essential om te informeren op de voorgrond. We zien hoe we, afhankelijk van de tijd om 'iets' door te nemen, in het domein van e-learning zitten of in het domein van informeren. Informeren aan de hand van een essential heeft dan altijd betrekking op iets dat we gemakkelijk kunnen vergeten en dat in ieder geval van groot belang is om goed werk te leveren. Het schoonmaken van een machine kan best relatief ingewikkeld zijn. Werkplekinformeren is hier niet alleen een uitkomst, het is bijna een must. Wie eenmaal de kracht van werkplekinformeren inziet, zal ook beseffen dat er nieuwe mogelijkheden zijn voor een bepaalde taakvervulling. Het zou bijvoorbeeld zomaar kunnen dat taken die nu alleen door medewerkers met niveau mbo 3 of hoger worden uitgevoerd, straks ook door medewerkers van mbo 2 kunnen worden gedaan.

b. Bij informeren zal *altijd* een smart device gebruikt worden als presentatieplatform

Het belangrijkste gezichtspunt hier, is dat het bij werkplekinformeren nooit meer zal gaan om het gebruik van een PC. Informeren op de werkplek houdt in dat het gaat om een draagbaar intelligent apparaat.

De term wearable refereert uiteraard naar het feit dat men het apparaat ook bij zich draagt. In eerste instantie zal het vooral om de smartphone gaan. De smartphone biedt uitstekende mogelijkheden om informatie over te dragen. Maar we hebben zojuist gezien dat ook een device als Google Glass interessante nieuwe mogelijkheden biedt, met bovendien het voordeel dat je handen vrij hebt.

Wat is voor een bedrijf eventueel van belang?

Na deze vluchtige verkenning naar het verschil tussen werkplekinformeren en e-learning, kijken we nu naar aspecten die vooral aan het werken met essentials gerelateerd zijn.

a. Essentials doorbreken het klassieke model voor bedrijven om bedrijfsinformatie door te geven

Bedrijven zullen gevoel moeten krijgen voor de vraag wanneer ze klassieke methoden van informatieoverdracht moet inzetten en wanneer ze gebruik moet maken van essentials. Men dient daarbij te beseffen dat het werken met essentials wezenlijk anders is dan het werken met klassieke vormen van informatieoverdracht: zoals het gebruik van manuals of het werken met websites. Niet dat die vormen bij voorbaat zullen verdwijnen. Maar essentials bieden wel een nieuwe dimensie. Op iedere afdeling moet men dus essentials kunnen maken als ging het om het versturen van e-mails met belangrijke informatie. Men moet ook beseffen dat video's in essentials allereerst worden gebruikt voor informatieoverdracht en niet voor reclamedoeleinden (hoewel dat in principe wel mogelijk is).

b. Omdat het om bedrijfsinformatie gaat, kan veiligheid van belang zijn

Bij veel toepassingen zal de informatie die wordt overgedragen niet als bedrijfsinformatie worden beschouwd. Maar we hebben natuurlijk ook te maken met essentials met zeer vertrouwelijke informatie. Ook dat is in zekere zin een verschil met e-learning. Bij e-learning, ingezet voor na- en bijscholing, gaat het meestal om algemene stof, stof die we bij wijze van spreken ook in leerboeken aantreffen.

Voor bedrijven zal veiligheid bij gebruik van essentials een belangrijk gegeven zijn. Het is op dit punt dat we rekening moeten houden met de juiste beveiliging.

Nog wat algemene gedachten rond de te gebruiken app om essentials te kunnen aanbieden

c. Gebruikmaken van allerlei extra's

Het is een interessant gegeven dat essentials altijd via een wearable worden aangeboden. Laten we als voorbeeld een smartphone nemen. In het algemeen kan men met een app van een smartphone de volgende gegevens gebruiken:

- plaats (GPS)
- snelheid
- versnelling
- geluid
- beeld
- stand van het device

Dit betekent dat een essential voor werkplekinformereren ook gebruik kan maken van de actuele situatie op de werkplek. Het voorbeeld van het vinden van de beste vluchtweg in geval van calamiteit is hierbij een sprekend voorbeeld.

d. De app moet eventueel aan de hand van invoergegevens nieuwe gegevens kunnen berekenen

Een voorbeeld. Als het in de zorg belangrijk is om snel berekeningen te kunnen maken in specifieke situaties rond medicijngebruik, dan zal de app ook die mogelijkheden moeten bieden. In de zijlijn merken we daarbij op dat een e-learningmodule nooit voor een dergelijke functie ontwikkeld zal worden.

Conclusies

We hebben allereerst gezien dat het uitmate zinvol is om te weten waar leren ophoudt en dat werkplekinformeren van groot belang is. Daarnaast hebben we gezien dat het werken met essentials ook nog een aantal bijzondere uitgangspunten en mogelijkheden kent. Essentials zijn altijd kort en dat alleen al maakt dat er een duidelijk verschil is tussen het werken met essentials en e-learning. Niet alleen is werkplekinformeren nieuw, ook het werken met essentials is nieuw en dat betekent dat we voor een nieuwe uitdaging staan: nagaan wanneer essentials in het werkproces gebruikt moeten en kunnen worden.

We zijn ervan overtuigd dat het zo zoeken naar die nieuwe mogelijkheden tot opmerkelijke resultaten zal leiden. We kunnen de situatie wellicht vergelijken met de invoering van de calculator. De eerste calculators kostten een vermogen en waren slechts voor een zeer beperkte groep bereikbaar. Tegenwoordig kan men een calculator voor slechts enkele euro's kopen en iedereen zal de calculator gebruiken voor meer ingewikkelde berekeningen. Essentials kunnen wellicht ook tot zo'n verschuiving leiden.

Om de kracht van essentials te onderstrepen sluiten we dit hoofdstuk af met een meer filosofisch getinte beschouwing over essentials.

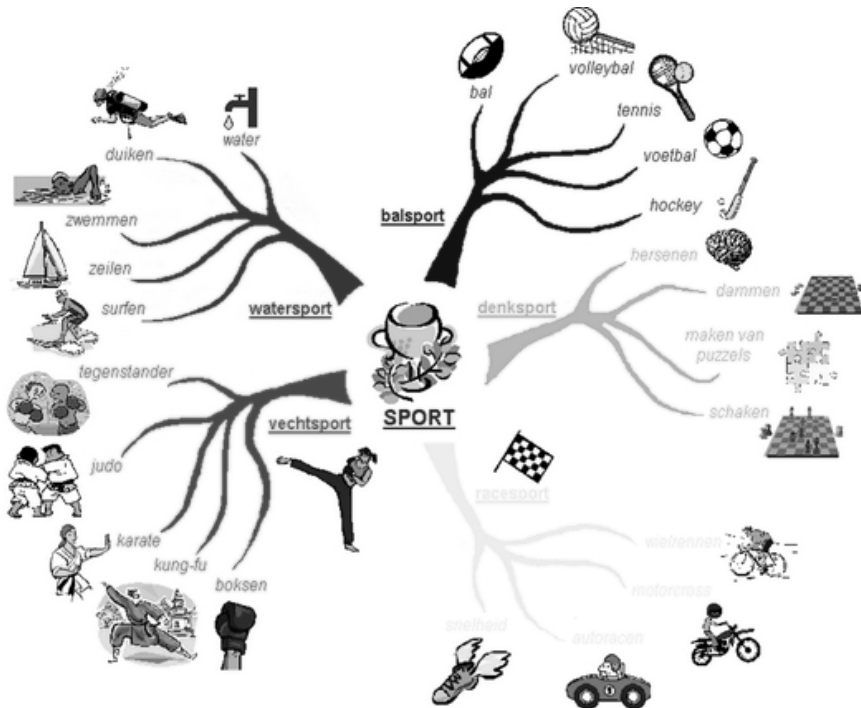
Nog een toegift: denken in essentials

Als u een vraag krijgt, zult u eerst kijken welke basisbegrippen u in uw geheugen heeft opgeslagen. Vanuit die basisbegrippen – of kleine brokjes informatie die u als het ware houvast geven in het denkproces – gaat u verder met het leggen van verbanden, enz.

In uw hoofd heeft u bij wijze van spreken uittreksels gemaakt en die uittreksels vormen het eerste houvast om over een bepaald onderwerp te denken. Vanuit het hoofdonderwerp gaan we als het

ware een laag dieper. Die volgende laag bestaat ook weer uit 'brokstukken'. Maar vaak doet zich het probleem voor dat we details van die brokstukken vergeten zijn en dan kunnen essentials uitkomst bieden.

We geven nu eerst een voorbeeld van wat we zojuist hebben beschreven. Dat doen we aan de hand van een mindmap. De volgende figuur toont zo'n mindmap.



Het opstellen van een mindmap is typisch een voorbeeld van het denken in essentials. Steeds koppelen we aan een kernbegrip een nieuw begrip. Elk kernbegrip bestaat uit een woord en een omschrijving die we al of niet met 'gaten erin' onthouden. Hier zien we hoe ons denkproces zou kunnen verlopen als we de vraag krijgen hoe sport is onderverdeeld.

Laten we nog een voorbeeld nemen. Waar denkt u aan als u de vraag gesteld wordt: 'Wat is een democratische monarchie?' U herkent de woorden democratisch en monarchie. Bij het woord democratisch denkt u aan zoiets als 'het land wordt bestuurd door mensen die gekozen zijn', of iets wat daarop lijkt. Bij het woord monarchie denkt u aan zoiets als 'de koning is de hoogste persoon, maar in Nederland heeft hij geen echte macht' of iets wat daar op lijkt. Kortom, u springt eerst naar brokjes informatie die u zo uit uw geheugen kunt oproepen. Het gaat dus om het 'basisuittreksel' dat in uw geheugen is opgeslagen. Vervolgens realiseert u zich dat de begrippen democratie en monarchie in feite tegenstrijdig zijn, maar met het bijzinnetje 'de koning heeft geen enkele macht' geeft dat geen echte problemen.

Het kan zijn dat u op school veel meer geleerd heeft, maar tien tegen een dat u al die details vergeten bent.

Natuurlijk komen de scherpe kanten van het onderwerp wel weer naar voren als u bijvoorbeeld lid bent van een politieke partij die zich buigt over wat de koning al of niet mag. En als u staatsrecht heeft gehad, gaat uw kennis nog veel verder.

Hoe verder? Welnu, wellicht herinnert u zich nu nieuwe brokstukjes, die u weer meer houvast geven. Bijvoorbeeld, u weet in grove trekken hoe een wet tot stand komt en wat hierin de positie van de



Kamers is en tevens die van de koning.

En nog belangrijker, u weet zelfs hoe u nu aan de hand van die brokstukjes de weg kunt vinden om wellicht tot op het niveau van individuele wetten – die u uiteraard ook niet kent – af te dalen. U bent er in ieder geval niet bang voor.

Dat denken in brokstukjes, combineren van brokstukjes, afdalen in nog fijnere brokstukjes, haakt dus in sterke mate in op het werken met essentials. Daarom hebben essentials ook een betekenis in de zin van 'uittreksels voor belangrijke kennisdomeinen'. Dit is ook de reden dat het zo interessant is om over deze essentials te beschikken en tevens dat we bij iedere essential weer naar essentials kunnen springen die met het onderwerp in verband staan.

Wat betekent dit voor de werksituatie?

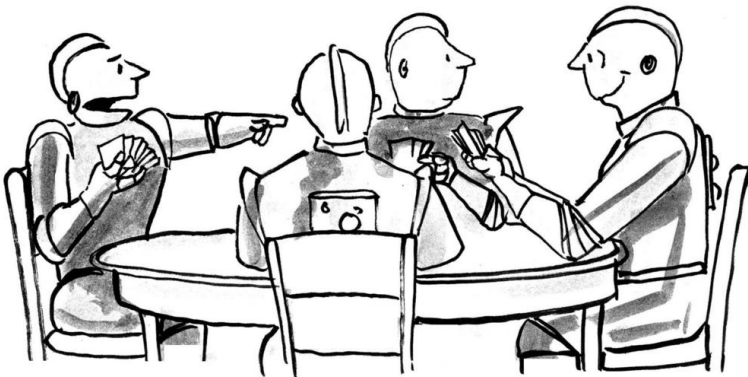
Welnu, tijdens de al eerder besproken leerfasen 1 en 2 hebben we veel geleerd. Misschien heeft u wel een hogere opleiding gehad, waar veel punten tot detailniveau zijn behandeld. Maar één ding is zeker: **de meeste details bent u weer vergeten**. Er zijn uitgebreide onderzoeken gedaan naar wat mensen nog weten van hun schoolperiode. De resultaten zijn uitermate triest... Maar in alle eerlijkheid, had u anders verwacht? Het is het raamwerk van essentials dat voor u steeds uitgangspunt is om te denken. En vanuit dat raamwerk springt u dan naar de eerstvolgende essential en het kan best zijn dat u daar de details niet meer van kent. Het is daarom zo handig dat u, naast de essentials die u met betrekking tot uw eigen organisatie vastlegt (over specifieke producten, specifieke veiligheid, specifieke procedures, specifieke kennis, enz.), tevens kunt beschikken over algemene essentials die in bekende situaties absoluut van nut zijn.

Voer voor psychologen

Natuurlijk is bovenstaande slechts een vluchtige verkenning van een veld waar veel psychologen zich over zullen buigen. Er zijn talloze invalshoeken, zoals: hoe nemen we waar, hoe bepalen we de kern van een boodschap, hoe associëren we en waarom doen we dat überhaupt, waarom onthouden we sommige dingen wel en andere niet en, last but not least, hoe denken we? Waarom kunnen we na een aantal jaren geen Frans meer spreken, terwijl we het jarenlang

op school hebben gehad? Waarom onthouden we kennelijk onbenullige zaken uit onze kinderjaren en vergeten we belangrijke zaken? Waarom is het voor velen zo lastig om de BTW te bepalen als we de prijs inclusief BTW weten?

Met de opkomst van de smart wearable met essentials als nieuwe informatiebron, zal het patroon van werken echt veranderen en nu geldt meer dan ooit te beseffen waar leren ophoudt en werkplekinformeren begint. Dat wordt misschien wel de grootste uitdaging voor de komende jaren! We zullen in ieder geval zien dat werkplekinformeren juist voor laagopgeleide medewerkers nieuwe mogelijkheden biedt. Leren heeft voor die groep beslist geen zin. Het gebruik van essentials is niet alleen voor laagopgeleiden van belang, het is voor ieder van ons van belang en dat is een fraaie conclusie om dit hoofdstuk mee te beëindigen.



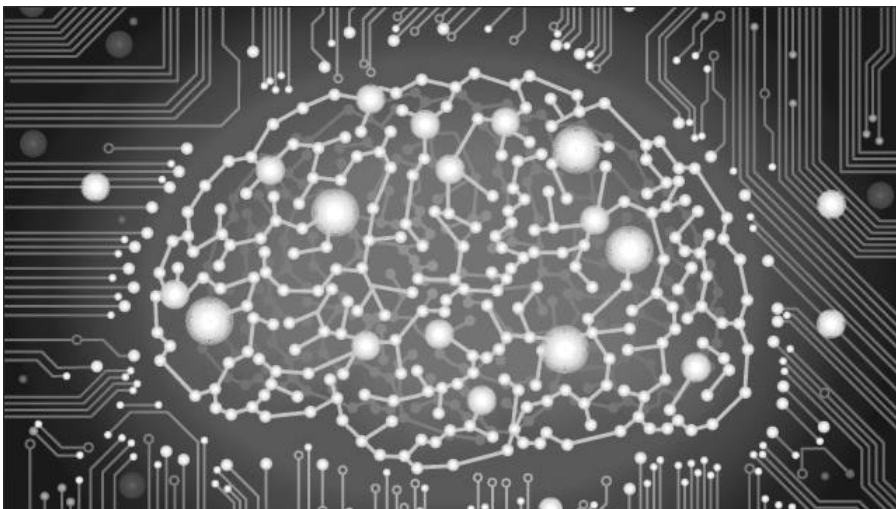
“Hey, my sensors detect that you are scanning my cards!”

8. Leren in 2080?

in the brains and out of the box...

Na het voorafgaande vermoedde u het waarschijnlijk al... leren gebeurt niet meer in 2080! We verplaatsen ons nu naar dit jaartal. De tweeëntwintigste eeuw is al in zicht en voor kinderen die nu geboren worden, geldt dat ze pas hoeven te werken in 3000. Overigens is werken in deze tijd gelukkig niet meer te vergelijken met werken in de eerste decennia van de eenentwintigste eeuw... De tijden zijn inderdaad grondig veranderd. Kinderen kijken met verbazing naar foto's van tientallen jaren terug met auto's met een wiel voorin waar iemand aan kon draaien. Begrijpen doen ze het niet.

Iedereen die kennis nodig heeft voor het uitvoeren van werk, koopt een nieuwe 'chip' die in zijn hoofd wordt gebracht. Door die chip te gebruiken kan al het werk dat voorkomt bij een bepaalde functie, foutloos worden uitgevoerd. Het voert misschien te ver, maar we vermelden wel dat de chip de juiste verbindingen in het hoofd maakt en er tevens voor zorgt dat de hippocampus de juiste verbindingen maakt met verschillende cortexgebieden. Het leek er even op dat dit laatste technisch niet mogelijk was, maar ook die drempel werd genomen (2074, zie afbeelding, bron: MIT).



Het maakt wel dat de “Chipo” (de naam van de gebruiker van zo’n chip) iets trager reageert, maar daar staat tegenover dat een Chipo altijd de juiste kennis tot zijn beschikking heeft. Tijdens de introductie van deze chip zo’n 10 jaar geleden, werd deze techniek nog argwanend bekeken: moeten we dit wel willen, was dit wel verantwoord? Wat zou het betekenen voor arbeidsrelaties, voor beoordelingen, voor het onderwijs? Maar na een paar jaar durfden steeds meer mensen het aan. En nu...? Bedrijven omarmen nu de Chipo! Een Chipo aan het werk betekent ook dat alles naar de juiste normen en waarden gemaakt en geregeld wordt.

Een gedeelte uit een blog van de eerste Chipo (2072):

“...Het is geweldig: ik wil graag goed zijn in mijn werk. Maar ik ben ook redelijk snel uitgekeken op mijn werk. In het begin van mijn carrière (rond 2060) betekende dit dat ik mij een nieuwe functie geheel eigen moest maken. Dat maakte dat ik iedere keer een drempel over moest, van ervaren medewerker naar onervaren starter in de nieuwe baan. Dat viel niet mee. Dat verklaarde ook waarom er zoveel mensen rond de jaren 2060 vastgeroest zaten in hun werk. Ik ben eerder het type dat maximaal 2 jaar een functie wil uitvoeren en dan weer met iets heel anders wil starten. Dat kan nu: ik kan van chip veranderen en dat is gewoon heerlijk. Ik ben dus helemaal blij met deze toepassing. Ik verwacht wel dat iedereen hiermee gaat werken. Aangezien organisaties maar kort bestaan en maar kort producten of diensten maken, is het ideaal voor gebruiker én organisatie. De economie blijft zo op volle toeren draaien en kan snel doorschakelen richting een nieuwe business die gewenst is. Er hoeven maar 5 medewerkers te zijn die goed zijn, en een chip kan aangemaakt worden. Ideaal! Ik ben er van overtuigd dat deze toepassing er ook voor zorgt dat medewerkers niet meer vastgroeien in hun werk en dus blijere mensen worden, omdat ze makkelijker kunnen switchen van functie en werkomgeving.”

Het is aardig om nog eens terug te kijken in de geschiedenis om te zien hoe die ontwikkeling startte. Welnu, in 2012 werd door Google een bril geïntroduceerd waarmee alle kennis kon worden getoond die mensen op de werkplek nodig hebben.

Het zou nog 15 jaren duren (eind 2027) voordat duidelijk werd dat het niet meer nodig was om een hele dag bij een assessmentbureau te zitten om te weten wat voor persoonlijkheid iemand had.

Nee, de doorbraak van de hersenscan was er. Iedereen die wilde weten wat zijn persoonlijkheid was en dus ook welke functie bij hem/haar paste, ging naar een 'scanbureau' en liet een scan maken.

Binnen 2 minuten was de scan klaar. De uitleg kostte echter wel flink wat tijd omdat de ontwerpers van de hersenscan in het begin nog niet goed de betekenis van de hersenscan konden verwerken. De juiste verbindingen moesten in kaart worden gebracht voor een juiste rapportage. Ook waren de ontwerpers eerst nog terughoudend met het vrijgeven van de achterliggende informatie. Maar na 5 jaar was alle kennis op Supranet te vinden en werd het normaal om scans te gebruiken.

Alleen gecertificeerde bureaus mochten een officieel certificaat afgeven. Superbelangrijk, want wat velen al wisten, wat je verdiende hing niet meer af van wat je geleerd had of van wat je nog wist, nee het enige dat telde was: 'Hoe is iemand?'

Het was ook de tijd dat veel onderwijsinstellingen hun aanbod steeds meer gingen afstemmen op de vraag: 'Hoe kan ik je gedrag optimaal bijstellen?'

Daar waar vroeger nog het IQ bepalend was voor een opleiding en een EQ vooral van belang was in het bedrijfsleven, draaide nu alles om de BQ (Behavioral Quotiënt).

Het jaar 2053 zou een historisch jaar worden. Het was het jaar waar voor het eerst een basisschool in het geheel geen aandacht meer besteedde aan taal en rekenen. Rekenen was overigens al eerder afgeschaft. Maar taal... dat was een hele stap. Maar toen in 2030 duidelijk werd dat je met voice alles kon aangeven en dat Google toen ook de techniek onder de knie had om voice in 100% correct gespelde tekst om te zetten, was duidelijk dat het leren schrijven in feite volstrekt overbodig was. De enige aandacht op school was: 'Spreek je wel duidelijk?' Iemand die bijvoorbeeld sliste kon zo naar een speciaal instituut gestuurd worden. Vakken als geschiedenis en aardrijkskunde waren al eerder afgeschaft, omdat ze als volstrekt nutteloos werden beschouwd. Wel werd uitgelegd wat er met geschiedenis en aardrijkskunde bedoeld werd. Maar alle feite leren... volstrekt nutteloos.

Nu, in 2080 gaat het op de basisschool alleen nog maar om sport en colloqueren (in feite leren met elkaar te praten). Op de middelbare school gaat dat over in het vak vergaderen en lichaamstaal. Daarnaast zijn er heel veel creatieve vakken.

In de vervolgopleiding wordt er alleen maar aandacht besteed aan:

- gedragsherkenning
- vergaderen
- leiderschap (in feite gaat het in deze fase nog om een voorbereidend vak)
- participeren
- creativeren (een vak dat in 2060 is ingevoerd)
- eloqueren (speciale manier van spreken)

Universitaire studies zijn er nog steeds. Maar er is wel een opvallend feit. Iemand die kiest voor een universitaire opleiding wil kennelijk niet verdienen en ambieert kennelijk ook geen hoge maatschappelijke functie. Vaak worden deze mensen met de nek aangekeken en dat is misschien wel te begrijpen, maar volstrekt onjuist.

De maatschappij van nu, anno 2080 dus, lijkt ook totaal niet meer op de maatschappij van de vorige eeuw. De laagstbetaalden zijn de mensen die er kennelijk voor gekozen hebben om een universitaire studie te volgen.

De tweede laag wordt gevormd door de Chipó's. Zij verdienen opvallend veel, maar natuurlijk lang niet zoveel als de toplaag.

De toplaag is de laag met mensen met een uitzonderlijk hoog BQ. Uit een vroegere studie zou gebleken zijn dat deze mensen te vergelijken waren met zogenaamde *blurrers*. Het woord werd echter als zeer onaangenaam ervaren. En het gebruik van dit woord is nu zelfs bij wet verboden.

Deze mensen excelleren in ieder geval in het met elkaar omgaan, in het vergaderen, eloqueren en creativeren. En tenslotte blinken ze uit in leidinggeven en natuurlijk in hun vermogen om belangrijke beslissingen te nemen.



And then it occurred to him:
the world needed yet another book on leadership.

Literatuur

Baddeley, A.D., Eysenck, M. & Anderson, M.C. (2009). *Memory*. Hove: Psychology Press.

Bastiaens, Th.J. (2007). *Onderwijskundige Innovatie: Down to Earth: Over realistische elektronische ondersteuning bij leren en instructie*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Bastiaens, Th. & Martens, R. (2003). ICT en competentiegericht onderwijs. In M. Mulder, R. Wesselink, H. Biemans, L. Nieuwenhuis, & R. Poell (Eds.), *Competentiegericht beroepsonderwijs. Gediplomeerd, maar ook bekwaam?* (pp.199---215). Houten: Wolters---Noordhoff.

Batenburg van, T. (2013). *De aansluiting van Praktijkonderwijs op Middelbaar beroepsonderwijs in discussie*. GION: Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs.

Beljaarts, M. (2006). *Internet, een populair medium voor het zoeken van informatie bij schoolopdrachten [Internet, a popular medium for searching information for school assignments]*. 's---Hertogenbosch: Malmberg.

Boon, K.L. (2013). *De school als lerende organisatie*. Voordacht gehouden op De Onderwijsdagen. www.slideshare.net

Boon, K. & Schuurmans, H. (2010). *Manager 2.0 & Het Nieuwe Leren*. Eindhoven: Albert Sickler.

Bovens, M. (2012). *Opleiding als scheidslijn: Van oude en nieuwe maatschappelijke breukvlakken*. Van Doornlezing 2012, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bruijn de, E. & Leeman, Y. (2011). *Authentic and self---directed learning in vocational education: Challenges to vocational educators*. Teaching and Teacher Education, Vol.27 (4), pp.694 ---702.

Caniëls, M.C.J. & Kirschner, P.A. (2012). Determinants, benefits and barriers of informal learning in the Netherlands. In P. van den Bossche, W.H. Gijssels & R.G. Milter (Eds.), *Learning at the crossroads of theory and practice* (pp.93---110). Dordrecht, The Netherlands: Springer Business & Media.

Draaisma, D. (2010). *Waarom het leven sneller gaat als je ouder wordt*. Groningen: Historische Uitgeverij.

Garrison, D.R. (2011). *E---Learning in the 21st Century: A Framework for Research and Practice*. New York: Routledge.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Garvin, D.A. & Edmondson, A. (2008). *The importance of Learning in Organizations*. Harvard Business Review & YouTube.

Geloven van, M.P. & Smulders, P. (s.a.). *Meerwaarde van e-learning in de praktijk*. Houten: Wolters-Noordhoff.

Greef de, M. (2011). *Ondersteuning en certificering van digitaal leren voor laagopgeleiden: Kaders voor een digitale leer--- en oefenomgeving*. Onderzoekssamenvatting. 's-Hertogenbosch: ArtéduC.

Jennings, C. (2013). *70:20:10 Framework Explained*. ISBN 978-0-9875210-0-2. En: beschrijving van het 70---20---10 model (leren op de werkplek) http://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model

Hulst van der, A. (2014). *Futuristen fantaseren over de banen van 2030*. NRC 3 juni 2014.

Hurk van den, M.M., Wolfhagen, H.A.P., Dolmans, D.H.J.M. & Vleuten van der, C.P.M. (1997). *De rol van leerdoelen bij zelfstudie in probleemgestuurd onderwijs*. Bulletin Medisch Onderwijs, Vol.16 (2), pp.75---80.

Nieuwenhuis, M.A. (2010). *The Art of Management* (website: www.the---art.nl)

Kestler, L. (2013). *Hoe leer je effectief van een internetfilmpje of tv--programma*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Kirschner, P.A., Beers, P.J., Boshuizen, H.P.A., & Gijselaers, W.H. (2008). *Coercing shared knowledge in collaborative learning environments*. *Computers in Human Behavior*, Vol.24, pp.403-420.

Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Houten: Noordhoff Uitgevers.

Lally P., Jaarsvel van, C.H., Potts, H.W., Wardle, J. (2009). *How are habits formed: Modelling habit formation in the real world*. *European Journal of Social Psychology*, Vol.40 (6), pp.998-1009. Published online 16 July 2009 in Wiley Online Library (<http://onlinelibrary.wiley.com>).

Leerlekkerland: Stijlen van leven lang leren in Nederland. Studie van TELEAC---NOT, Open Universiteit Nederland, Motivaction.
http://www.heutinktrainingen.nl/content/nieuwsbrieven/Onderzoek_Leerlekkerland.pdf

Martens R.L. (2007). *Positive learning met Multimedia. Onderzoeken, toepassen & generaliseren*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Merriënboer, J., Kester, L. & Paas, F. (2006). *Teaching complex rather than simple tasks: balancing intrinsic and germane load to enhance transfer of learning*. *Applied Cognitive Psychology*, Vol.20 (3), pp.343---352.

Miller, G. A. (1956). *The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information*. *Psychological Review*, Vol.63(2), pp.81---97.

Moust J., H. Schmidt (2009). *Probleem gestuurd leren*. Houten: Noordhoff Uitgevers.

Nieuwenhuis, L. (2012). *Teamwork leraren voorwaarde voor goed beroepsonderwijs*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Oostdam, R. (2013). *Zorgen voor de juf en mees: Van onderwijzen naar leren*. Oratie. Universiteit van Amsterdam.

Pol, M. (2013). *Succesvol leren*. Eindhoven: AlbertSickler.

- Raad de, B., Doddema---Winsemius, M. (2006). *De Big 5 Persoonlijheids---factoren*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Rahman, H., Fayol, H. & Winslow, F. (2012). *Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview*. ABC Journal of Advanced Research, Vol.1, No.2.
- Rooij de, J. *De werkplek als het nieuwe klaslokaal*. PW De Gids, juli 2014.
- Rosenberg, M. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. The McGraw-Hill Companies.
- Rubens, W. (2013). *E---learning, trends en ontwikkelingen*. Uitgeverij InnoDoks.
- Saeli, M., Perrenet, J.C., Jochems, W.M.G. & Zwaneveld, B. (2011). Teaching programming in secondary school: a pedagogical content knowledge perspective. *Informatics in Education*, Vol.10 (1), pp.73---88.
- Senge, P.M., Roozenboom, Tijmen & Roozeboom T. (2009). *Het vijfde discipline praktijkboek*. AcademicService.
- Senge, P. *The Learning Organization*. Interview YouTube, 2013
- Stokking, K.M. (2014). *Bouwstenen voor Onderzoek (nieuwe editie)*. Utrecht: Afdeling Educatie, Universiteit Utrecht.
- Streumer, J. (2010). *De kracht van werkpleklernen*. 's---Gravenhage: Boom Lemma.
- Taylor, F.W. (1911). *Scientific Management*. New York: Harper Brothers
- Thijssen, W.G.L. (1997). *Leren om te overleven: Over personeelsontwikkeling als permanente educatie in een veranderende arbeidsmarkt*. Oratie. Universiteit Utrecht.
- Tsang, E.K. (1997). *Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. Sage Journals.

Vermunt, J. (2003). *De kracht van onderwijsmethoden en de kwaliteit van het leren: Voorbereiden op een leven lang leren*. Inaugurele rede. Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek, België.

Vermunt, J. (2006). *Docent van deze tijd: Leren en laten leren*. Oratie. Universiteit Utrecht.

Verplanken, B. (2006). *Beyond frequency: Habit as a mental construct*. *British Journal of Social Psychology*, Vol.45, pp.639–656.

Vuuren van, T., Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J. (2011). *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. *Gedrag en Organisatie*, Vol.24 (4), pp.356---373. Thomson Reuters Web of Knowledge (voorheen ISI), impact factor as of 2012.



“The internet brings everyone closer.”

Nuttige links

Het gaat uiteraard om een zeer beperkte keuze

<http://www.allesoverdelerendeorganisatie.nl>

De naam van de site zegt genoeg.

http://www.canonberoepsonderwijs.nl/2_1300_Werkplekieren.aspx

Alles over werkplekieren.

<http://e-learning.nl/>

De meest bezochte Nederlandstalige site als het om e-learning gaat.

<http://www.edubloggers.nl>

Site over edubloggers.

<http://www.educationworld.com/>

Algemene site over onderwijs.

<http://www.futureofeducation.com/>

Allerlei nieuws over nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs.

<https://www.google.com/glass/start/>

De site van Google over de nieuwste ontwikkelingen rondom Google Glass.

<http://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2003/werkplekieren---in---de---beroepsonderwijskolom/item674>

Site van de onderwijsraad, werkplekieren.

<http://www.te-learning.nl/blog/>

Ontwikkelingen op het gebied van technology enhanced learning en e-learning, Blog van Wilfred Rubens.

Aantekeningen

Aantekeningen

Verantwoording:
cartoons: Copyrights Shutterstock, Cartoonresource