

Tijd voor cognitieve ontwikkeling?

De competenties voorbij!

Transformatie is het buzz woord dat steeds vaker klinkt. Transformatie omdat de samenleving steeds sneller verandert, informatie wereldwijd en overvloedig gratis beschikbaar is, grenzen vervagen en zodoende andere voorwaarden stelt aan leren; met name aan het opnemen en verwerken van informatie. Manon Ruijters spreekt in dit verband over omgaan met desoriënterende dilemma's, crises & kritische analyse en Jos Arets over stijflexibiliteit¹.

De betekenis van leren vraagt, door de transformatie, om slimmer werken, verdieping en verfijning van het leren en het ontwikkelen van en dóór medewerkers. In dit artikel wordt ingegaan op de transformatie van de samenleving en haar betekenis voor leren.

Transformatie van de context

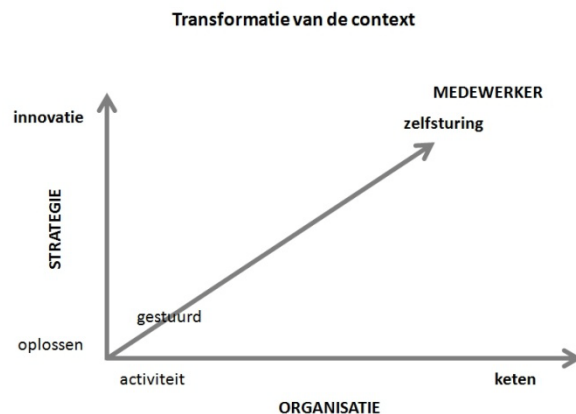
Woorden en activiteiten krijgen hun betekenis door de context waarin zij plaatsvinden². Zo ook de betekenisgeving van leren. De context van het leren is de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd.

Bedrijven en organisaties opereren steeds meer in een keten van organisaties, waarin medewerkers zich dienen te manifesteren los van hiërarchische verbanden. Het gaat vooral om de eigen exposure naar anderen in een bredere bedrijfsomgeving.

Strategieën van organisaties worden niet alleen meer bepaald door het oplossen van problemen of efficiënter en effectiever maken van processen, maar vooral door innovatieve doorbraken en ontwikkelen eigen authentieke kennisdomeinen om zich zo te onderscheiden van andere bedrijven.

Medewerkers en teams worden steeds meer zelfsturend of zoals Arnold Cornelis zegt *communicatief zelfsturend*³. Het is niet vreemd dat onderzoek van Deloitte⁴ laat zien dat medewerkers dagelijks het web afzoeken en vanuit zichzelf 3,3 uur per week besteden aan ontwikkeling.

Deze transformerende context vraagt om een andere betekenisgeving van leren, door aan te sluiten bij innovatieve strategie, ketenorganisatie en de zelfsturende medewerker. Centraal hierin staat uiteindelijk de mens of medewerker die de bron van nieuwe inzichten is. Zie ook rapport onderzoek Bedrijfscoöperatief Leren.⁵



Van functie naar performance

Een belangrijk thema in de discussie over leren is het zogenaamde 70-20-10 leermodel, met name het leren in de praktijk (70). Natuurlijk is het zo en is het altijd zo geweest, dat in het werk wordt geleerd zonder dat daar een formele invulling aan is gegeven. Niet voor niets is er de uitdrukking 'Al doende leert men'. Leren gebeurt hierbij enerzijds door herhaling van handelingen en anderzijds door samenwerken met collega's en feedback van hen.

Samenwerken gebeurt in afdelingen en projecten op basis van een functionele invulling. De vraag neemt echter toe om je niet alleen vanuit je functie (inputkant) te ontwikkelen, maar veeleer om je vanuit de performance of taakuitvoering (outputkant) te ontwikkelen. Performance om toegevoegde waarde te realiseren ten aanzien van het businessresultaat, de innovatie, het team, de klant en jezelf.⁶ Juist deze ontwikkeling van performance vraagt meer dan alleen functioneel leren in de praktijk; zeker waar het innovatie betreft.

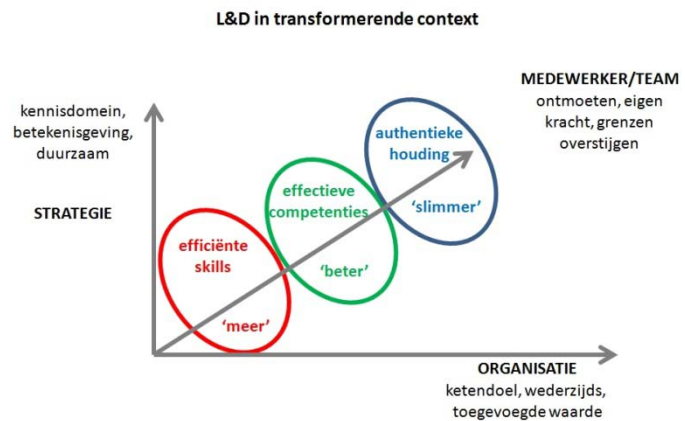
Innovatie gebeurt aan de grenzen van bestaande kennisvelden, opvattingen en oplossingen en vraagt om een meer naar buiten gerichte aanpak. Een naar buiten gerichte aanpak door zowel samen te werken met externe bedrijven en organisaties, als wel door het ter discussie stellen van de eigen uitgangpunten. Per slot van rekening is er meer kennis buiten de organisatie, dan binnen de organisatie. Denk hierbij aan de gigantische hoeveelheid informatie en kennis die op internet aanwezig is. Hoe vind hierin je weg, of wat is waardevolle en zinvolle informatie of kennis?. Niet voor niets

organiseren bedrijven en organisaties kennishubs die de eigen grenzen overstijgen en toegankelijk zijn voor anderen. Nonaka spreekt in dit verband naast de bestaande lagen van bedrijfssysteem (harkje) en projectorganisatie, over de zogenaamde kennisbasis laag⁷. De Sociogroep⁸, gericht op de mens kant van circulaire economie, spreekt van een cellenstructuur.

Meer, beter en slimmer

Concurrentie tussen bedrijven en organisaties vindt plaats op diverse aspecten. Het ene bedrijf wil de grootste zijn en moet steeds meer produceren om winstgevend te zijn. Efficiënt inzetten van vaardigheden staat hierbij voorop.

Andere bedrijven willen een betere kwaliteit en service aan de klant bieden en richten zich op het effectief inzetten van competenties, door een betere communicatie te realiseren tussen medewerkers en /of met klanten. Wederzijds feedback geven is een belangrijk instrument om te leren competenties effectiever te realiseren op de werkvloer. Feedback geven is geen kritiek geven, maar zorgen voor verbetering van de taakuitvoering, het werkproces, kennisontwikkeling en persoonlijke inzet.⁹

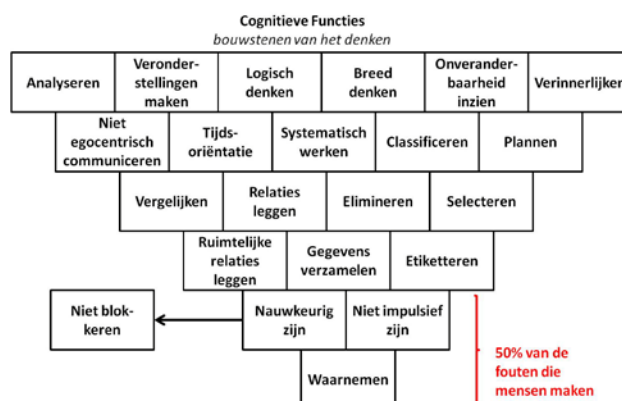


Weer andere bedrijven richten zich op het aanbieden van slimmere totaalbelevingen, door samen met andere partners in de keten een eigen, uniek en duurzaam kennisdomein te ontwikkelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van webkennis, collega's van andere bedrijven, experts en in sommige gevallen ook van klanten. Dit vraagt van de medewerkers echter een sterke eigen identiteit of authenticiteit, kwetsbaarheid en het vermogen de eigen grenzen te overstijgen in de samenwerking met andere externe partners. Een voorbeeld is de gemeente Rotterdam die in de ontwerpfase van het maken van gebouwen de Erasmus universiteit inschakelt en vervolgens het ontwerp voorlegt en toetst aan het maatschappelijke veld. De bouw is overigens bij uitstek een keten georganiseerde bedrijfstak. Waar eerst de aannemer samen met de architect het ontwerp bepaalde, zien we nu dat vooral de leveranciers van digitale apparatuur grote invloed heeft op het ontwerp; m.a.w. alle partners kunnen regie voeren op het proces en niet alleen de hoofdaannemer.

Authenticiteit, kwetsbaarheid en eigen grenzen leren kennen en overstijgen begint met het zien van de eigen vaak verborgen kracht, de eigen angst en de grenzen die we willen beheersen of controleren. Echter kansen voor vernieuwingen en innovaties zijn vaak al in potentie aanwezig, maar we zien ze niet. De kunst is te leren deze wel te zien en voorbij onze innerlijke vastgeroeste denkbeelden te komen.

Curation en de cognitieve functies

Het ontwikkelen van een uniek kennisdomein is niet louter het her en der verzamelen van informatie. Dit vraagt om curation, dat wil zeggen het vinden en selecteren van relevante informatie en het categoriseren, duiden en delen van kennis met anderen in je netwerk. Ook gaat het om weten wat je doel is en voor wie je het doet en uiteindelijk reflecteren ten aanzien van leren en zakelijke kansen.¹⁰ Curation vind met name plaats door jezelf in je hersenen of hersenprocessen. Deze hersenprocessen zijn verantwoordelijk voor



het verwerken van informatie en effectief uitvoeren van taken (bijv. focussen, planning, timemanagement). In het uitvoeren van deze executieve functies maak je gebruik van meerdere cognitieve functies.

Cognitieve functies¹¹ zijn in de basis bij iedereen aanwezig. Het zijn bouwstenen van het denken; een gereedschapskist voor cognitieve, sociale, affectieve en emotionele processen. Zij worden gezien als dirigent van cognitieve vaardigheden en helpen bij allerlei soorten taken¹². Ontwikkelen van cognitieve functies maakt het mogelijk om deze in meerdere of andere situaties en contexten in te zetten, waardoor uitvoering van taken maximaal mogelijk is.

De cognitieve functies vormen een bouwwerk van functies van het denken, te beginnen met waarnemen. Essentieel is waarnemen. Rubbish in is rubbish out. Vijftig procent van de fouten die mensen maken komt voort uit het foutief waarnemen door niet nauwkeurig of impulsief waarnemen of door innerlijke blokkades.

Bijvoorbeeld in timemanagement zijn de onderste cognitieve functies *nauwkeurig zijn en niet impulsief zijn* een belangrijke basis. Vervolgens gaat het daarbij om de cognitieve functies gegevens verzamelen, relaties leggen, elimineren, selecteren, tijdsoriëntatie, systematisch werken en veronderstellingen maken en logisch denken.

Juist het ontwikkelen van cognities maakt dat het mogelijk om flexibel te zijn in je performance naar het businessresultaat, innovatie, klant, team en jezelf. Zelfreflectie of reflectie onder begeleiding zijn hierbij het middel bij uitstek om deze cognitieve functies te leren en te ontwikkelen en je eigen grenzen te leren overstijgen.

Zelfreflectie gaat over terugkijken en jezelf steeds bevragen over hoe je het hebt gedaan en wat de achtergronden en eventuele blokkades daarvan zijn. Het gaat dus niet over goed en fout. Het is belangrijk geen oordeel te vellen en een veilige ruimte te creëren waar vragen gesteld kunnen worden over hoe en waarom en te zien waar er ruimte is om te groeien. Reflectie met een begeleider vraagt overigens ook om openheid en kwetsbaarheid van de begeleider; het dient een wederkerige relatie te zijn in het leerproces.

Tot slot

Manon Ruijters zegt ondermeer 'Informatief en transformatief leren zijn verschillende grondtonen in het leren. Het helder onderscheiden hiervan is een fundamentele stap in de ontwikkeling van ons vak.' In dit artikel heb ik proberen aan te geven welke betekenis de transformatie van de samenleving voor het leren heeft. Transformaties hebben altijd plaatsgevonden, sinds het begin van de mensheid. Echter het duiden en betekenis geven van deze transformaties kan ons handvatten geven voor het leren.

Kijken we naar het wederzijds en samen ontwikkelen van kennisdomeinen dan gaat het tegelijkertijd om zowel informatief leren als om transformatief leren (referentiekaders onderzoeken).

In dit geval is bij informatief leren curatie van informatie van belang en bij transformatief leren zelfreflectie. Technische ontwikkelingen, zoals internet, geven een welkome ondersteuning bij het informatief leren. Innerlijke zelfreflectie en reflectie onder begeleiding zijn ten aanzien van de cognitieve functies dan ook nodig bij het ontwikkelen van transformatief leren. Het mooiste is als dit op de werkplek gebeurt. Het in groepsverband leren mediteren en toepassen van mindfulness kunnen dit ondersteunen. Er zijn zelfs bedrijven die zogenaamde 'Goed Gezelschap' bijeenkomsten houden om met elkaar hun innerlijke uitgangspunten en denkbeelden te onderzoeken om zodoende het leren verder te ontwikkelen en uiteindelijk slimmer te werken.

Andreas Jansen
Designer of Learning
juni 2016

www.dekunstvanzijn.nl

¹ In: *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, nr.2. 07-2016, jaargang 6, pag.42 en 77.

² Een voorbeeld: Als gezegd wordt spring op het paard, dan heeft dit in een gymzaal een andere betekenis als in een weiland.

³ In: A. Cornelis, *De vertraagde tijd*, 1999.

⁴ Zie: <http://get.degreed.com/how-the-workforce-learns-in-2016-report>.

⁵ Zie: <http://www.csvcompany.nl/BCL/index.htm>

⁶ Zie rapport *Bedrijfscoöperatief Leren* artikel van Claire Zillman; *IBM Is Blowing Up Its Annual Performance Review*, in: *FORTUNE MAGAZINE FEBRUARY 1*, 2016.

⁷ Zie Nonaka: <http://www.slideshare.net/jonker1/hypertext-organization-ikujiro-nonaka-interview>.

⁸ Zie Cellennetwerk: <http://sociogroep.nl/toepassingen/cellennetwerk>.

⁹ In: *Leren zichtbaar maken*, John Hattie, 2014.

¹⁰ Zie *Content Creation en Curation*: <https://wordpress.com/post/dekunstvanzijn.wordpress.com/385>

¹¹ Zie: *Basisboek Mediërende Leren*, F. van Loo & E. van Doorn, 2013.

¹² Bron: SLO.nl.