

# ANTICIPEREN, FLEXIBEL ZIJN EN BEWEGEN

Wat betekenen de snelle technologische omwentelingen voor het onderwijs? Hoe moet je daarop anticiperen? En wat voor soort management is nodig binnen het voortgezet onderwijs om innovatief te kunnen blijven? Hoogleraar Henk Volberda schreef erover in zijn boek *Innovatie Jij.nu*.

Tekst: Louis Stiller

Henk Volberda is een soort spin in het web op het kruispunt van wetenschap, innovatie en management. Hij is hoogleraar Strategisch Management en Innovatie aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam en directeur van het Amsterdam Centre for Business Innovation. Ook bekleedt Volberda verschillende bestuurs- en adviesfuncties: hij is onder andere lid van de raad van commissarissen van NXP Semiconductors Netherlands, expertlid van het World Economic Forum en Fellow van de European Academy of Management.

Als je Volberda's vele publicaties naast elkaar legt, zie je meteen welk spectrum zijn denken omvat. Namelijk: een wereld van innovatie, flexibiliteit, nieuwe businessmodellen, management en dienstverlening. 'Re-inventing business', zoals een van zijn boektitels luidt, is misschien wel de kern van zijn denken: om als organisatie te overleven zul je jezelf telkens moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden. En die veranderingen gaan sneller dan ooit, is zijn visie.

## *Om als organisatie te overleven, zul je jezelf telkens moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden*

### **De toekomst is al begonnen**

"Volgens het World Economic Forum wordt maar liefst 65% van de kinderen die nu naar de basisschool gaat, opgeleid voor functies die nu nog niet bestaan", is zijn openingszet in dit gesprek. "Hoe weet je dan hoe en waarin je ze moet opleiden?"

Er verandert heel veel in de komende tijd, is het uitgangspunt van Innovatie Jij.nu, het boek dat Volberda het afgelopen jaar schreef, samen met Kevin Heij en Menno Bosma. Kunstmatige intelligentie, the Internet of Things, blockchain, robotica: we staan volgens de auteurs aan het begin

van tal van nieuwe technologische cycli die onze productiemethoden en daarmee onze samenlevingen en de hele wereld om ons heen, snel zullen veranderen. "Het zijn disruptieve technologieën die in de komende twintig, dertig jaar over ons heen zullen spoelen en die complete bedrijfstakken zullen verstoren of misschien zelfs wel doen verdwijnen, zoals in de bancaire en logistieke wereld. Daar moet je je op voorbereiden, ook in het onderwijs."

### **Kritisch en creatief**

Maar hoe doe je dat? Hoe moet je kinderen laten voorbereiden op een wereld waarvan je nog maar net de contouren kunt ontwaren? "Door kritisch, analytisch en innovatief naar de huidige situatie te kijken. Wat je nu ziet, is dat we vooral nog cognitieve vaardigheden leren. Onze leerlingen moeten begrijpen, analyseren, kennis verwerven en die omzetten in inzichten. Maar voor de wereld waarin ze terecht komen, zijn misschien wel heel andere eigenschappen en leermethoden nodig: kritisch denken bijvoorbeeld. Of creatieve vaardigheden. Daar wordt binnen het voortgezet onderwijs nu ook al aan gewerkt, maar als ik alvast een voorspelling mag doen, dan is het dat we de komende decennia een omdraaiing zullen meemaken van de prioriteiten. Waarschijnlijk zullen cognitieve vaardigheden over tien of vijftien jaar minder belangrijk zijn dan creativiteit en kritische vaardigheden."

Zulke voorspellingen laten volgens Volberda ook zien hoe lastig het is om te plannen en doelen te stellen. "We denken dat we het allemaal kunnen uitstippelen en plannen, maar voor een groot deel is dat schijn: we weten niet wat er allemaal op ons af gaat komen en in welk tempo dat gaat. Dat is voor het voortgezet onderwijs net zo lastig als voor bedrijven, overheden en wetenschappers."

### **Technologische hulpmiddelen**

Volberda heeft zelf voornamelijk ervaring in het hoger onderwijs, maar hij spreekt regelmatig op congressen, seminars en workshops met vertegenwoordigers van het voortgezet onderwijs: bestuursvoorzitters, schooldirecteuren, schoolleiders

en docenten. Wat hem opvalt, is dat innovatie eigenlijk een hele centrale plaats inneemt binnen het voortgezet onderwijs, maar dat dat vaak niet wordt opgemerkt. “Natuurlijk is innovatie belangrijk in het vo: daar vindt immers kennisoverdracht plaats.”

## *‘We weten niet wat er allemaal op ons af gaat komen en in welk tempo dat gaat’*

Technologie lijkt een minder grote rol te spelen binnen het voortgezet onderwijs dan in sommige delen van het bedrijfsleven en de wetenschap, maar speelt wel degelijk een rol. “Ook onderwijsorganisaties zullen zich moeten verhouden tot moderne technologie.” Dat zie je nu al in het hoger onderwijs waar docenten en hoogleraren als Volberda gebruikmaken van technologische hulpmiddelen zoals mooc’s (‘massive open online courses’), open online leeromgevingen waar studenten hun eigen weg in kunnen vinden. “Daardoor hoef je niet tien keer hetzelfde uit te leggen. Je hoeft ze alleen op dat ene filmpje of een specifieke animatie te wijzen. En dan kun jij verder gaan met het uitwisselen van visies en het uitdagen van studenten.”

Ondanks die hulpmiddelen blijft de gepassioneerde docent zeer belangrijk. “Maar die kan steeds meer leunen op de technologie. En dan kun jij je als gepassioneerde docent steeds verder buiten de cognitieve sferen wagen, je leerlingen laten participeren en kennis leren toepassen. Dan ben je nog steeds een bevlogen docent. En misschien wel een nog betere. Maar dat kan alleen als kennis en vaardigheden al aanwezig zijn bij je leerlingen.”

### **Gewoon rondlopen**

Ook de onderwijsmanager zal steeds meer met technologie te maken krijgen, is Volberda’s verwachting. “Die technologieën komen eraan. Daar kun je niet zoveel aan doen. Maar wat die

technologieën betekenen voor je onderwijspraktijk en –kwaliteit, daar kun je juist van alles aan doen. Juist als manager heb je de taak om te proberen een idee van de toekomst te formuleren. Daarin verschilt je taak niet zo heel erg van een commerciële bedrijfsmanager.”

En op dat terrein ligt Volberda’s expertise.

“Nadenken over de toekomst, over technologie en innovatie, gebeurt niet langer alleen van bovenaf en in aparte laboratoria door mensen in witte jassen. Dat is een misverstand. Innovatie vindt gewoon op de werkvloer plaats, bij je docenten, bij je ondersteunend personeel. Daar moet je wel oor en oog voor hebben.”

‘Management by walking around’, wordt dit in businessstermen genoemd: gewoon rondlopen en met je medewerkers praten, ook buiten de vergaderingen en de officiële meetings. Een praatje bij de koffieautomaat maken. In de pauze aanschrijven in de kantine of de docentenkamer. Vragen hoe het gaat. Weten wat er leeft. Vragen hoe het werk van de docent eventueel verbeterd zou kunnen worden. “Kom met een kwestie en vraag: ‘Hoe zou jij dit oplossen?’ Daarmee kom je vaak al veel meer te weten dan door een adviseur in te laten vliegen of een nota te schrijven.”

## *‘Juist als manager heb je de taak om te proberen een idee van de toekomst te formuleren’*

### **Open innovatieproces**

Medewerkers moeten ook meer tijd krijgen om te lummelen, zegt Volberda. “Als iedereen druk is, kan niemand aan de toekomst denken. Dat weten ze bij bedrijven als Google al heel lang. Die hebben een dag in de week Google Time ingesteld. Op die dag hoef je niet je reguliere werk te doen en mag je aan een ‘fun project’ werken.” Uiteindelijk levert dit soort ogenschijnlijke verspilde tijd volgens Volberda een hele dynamische, innovatieve organisatie op, die

## Overtuigingskracht in plaats van macht

### Uit: Innovatie Jij.nu

Het begrip ‘dienend leiderschap’ (oorspronkelijk: servant leadership) is niet van vandaag of morgen; het stamt al uit de jaren zeventig van de vorige eeuw. Maar het beleeft deze eeuw een ware revival. Dat komt met name door de ontdekking dat het een sleutelfactor is bij het aanjagen van medewerkersbetrokkenheid en innovativiteit.

Dienend leiderschap wordt vaak vergeleken (of zelfs verward) met transformationeel leiderschap. Maar het onderscheidt zich daarvan in verschillende opzichten. Het meest wezenlijke verschil is dat waar transformationele leiders zich vooral richten op organisatorische veranderingen, dienende leiders primair gericht zijn op menselijke veranderingen. Het geldt dan ook wel als een ethischer leiderschapsvariant.

Dienend leiderschap valt het beste te omschrijven als een op de behoeften en wensen van medewerkers afgestemde leiderschapsstijl van het topmanagement. Dienend leiderschap is vooral te herkennen aan:

- het mogelijk maken en aanmoedigen van persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (empowerment);
- het verantwoordelijk maken van medewerkers voor hun prestaties;
- het gebruik van overtuigingskracht, in plaats van macht en autoriteit;

- bescheidenheid en terughoudendheid, en het erkennen van eigen fouten en tekortkomingen;
- authenticiteit, trouw zijn aan jezelf, weinig verschil tussen persoon en professional;
- empathie, vergevingsgezindheid, gerichtheid op het in stand houden van de relatie;
- risico’s durven nemen en durven kiezen voor nieuwe benaderingen van bestaande problemen;
- bereid zijn als rolmodel te fungeren en verantwoordelijkheid te nemen;
- voor het geheel, in plaats van voor het eigenbelang (stewardship).

Dienend leiderschap, hoe logisch en coherent het ook klinkt, is geen eenvoudige leiderschapsstijl. Het brengt tal van dilemma’s met zich mee, die deels in het concept zelf besloten lijken te zitten, zoals terughoudendheid versus actie.

### Terughoudendheid versus actie

In hogere zin betreft dit de spanning tussen dienen en leiden. Behalve dat het hier om een kwestie van timing gaat (op het ene moment is actie nu eenmaal logischer dan op het andere moment) is het vooral een schijn-tegenstelling. De terughoudendheid speelt zich namelijk op een ander niveau af, dat van de medewerkers, dan de actie die meer het niveau van de organisatie betreft. Uiteindelijk gaat het niet om een tegenstelling maar om een elkaar versterkend effect: terughoudendheid jegens medewerkers maakt dat die zich kunnen ontplooiën en verantwoordelijkheid nemen, wat de acties van de organisatie als geheel ten goede komt.

zich heeft ingesteld op een toekomst die telkens kan veranderen. “Flexibiliteit wordt steeds belangrijker. Je moet wendbaar zijn.”

Innovatie moet dus van onderaf gevoed worden. Heel veel van bovenaf ingestelde innovatie stopt vaak te snel. “Als het niet vanuit de organisatie komt, ontbreekt al snel de motivatie om er echt mee aan de slag te gaan.”

Toch is ook hier de stijl van de manager van groot belang. Onderzoek wijst volgens Volberda namelijk uit dat het succes van innovatie voor 75% afhangt

van de manier van organiseren, inrichting van de arbeid en het type leiderschap, en slechts voor 25% van nieuwe technologieën. De beste stijl in dit soort tijden, is volgens Volberda daarbij het ‘dienend leiderschap’. “Daarbij ben je vooral gericht op anderen, op de organisatie en op de mensen. Je geeft het goede voorbeeld door middel van je gedrag, maar je focust je tegelijkertijd heel erg op de processen op de werkvloer en faciliteert daarmee allerlei initiatieven. Te autoritaire of visionaire leiders focussen vaak te veel op de eigen visie en geven

## Waar gaat Innovatie Jij.nu over?

De vierde industriële revolutie, gekenmerkt door het samengaan van technologieën als blockchain, robotisering en internet of things, verandert de aard van het werk ingrijpend. In sommige sectoren (banken, logistiek) verdwijnt daardoor veel werk, elders verandert het werk sterk van karakter. Van werknemers en managers worden andere competenties gevraagd. Ze moeten creatief zijn, complexe problemen kunnen oplossen en samen met anderen kunnen coördineren. Werknemers kunnen, in plaats van willoos slachtoffer te zijn, de spil zijn van vernieuwing. Innovatiesucces wordt namelijk niet bepaald door R&D en patenten alleen, maar juist ook door de manier van werken en leidinggeven.

Er moet daarom geïnvesteerd worden in menselijk kapitaal. Bedrijven die dat doen, in combinatie met investeren in technologie, zijn niet alleen financieel succesvoller, maar zien hun werknemersbestand bovendien groeien in plaats van afnemen. Zelforganisatie en dienend leiderschap zijn hierbij belangrijke aanjagers. Als bevoegdheden laag in de organisatie worden gelegd en autoriteit plaatsmaakt voor overtuiging, ontstaat de ruimte voor werknemers om zich te ontplooiën en optimaal bij te dragen aan innovatie.

Samenwerking (cocreatie), zowel intern als extern, is daarbij cruciaal.

Als het stimuleren van innovatie op individueel niveau (Innovatie Jij.nu) samengaat met investeren op organisatieniveau in de Schijf van Vijf (R&D en technologie, zelforganisatie, dienend leiderschap, slimmer werken en cocreatie) ontstaat Innovatie Wij.nu. Organisaties die aan Innovatie Wij.nu doen, zijn in staat om het volgende niveau van innovatie te bereiken: Innovatie 5.0. Aan de kracht van samenwerken op digitale platforms wordt daarbij interne innovatiekracht toegevoegd, wat een organisatie duurzaam concurrentievoordeel oplevert.

weinig ruimte weg. En die ruimte is juist wat zo belangrijk is bij echte innovatie.”

### Stakeholders

Zo'n open innovatieproces moet door verschillende stakeholders worden omarmd, schetst Volberda: niet alleen door onderwijsmanagers en docenten, maar ook door leerlingen, ouders, toeleveranciers, bedrijven en andere onderwijsinstellingen in de omgeving. “Je moet immers met zijn allen achterhalen hoe de toekomst eruit zal zien en welke vaardigheden daarbij horen. Wat gaat die leerling over tien jaar doen? Wat voor soort denken en houding hoort daarbij?”

Ook op praktisch niveau kun je met zo'n open en innovatieve werkwijze al snel aan de slag. “Je kunt bijvoorbeeld aan je toekomstige curriculum werken met ouders, andere scholen, pabo's, bedrijven en instellingen in de buurt. Jij, nu! Al die stakeholders hebben hun eigen geschiedenis, kennis, voorkeuren en passies. Jouw rol als manager is om dat te laten gebeuren en bij elkaar te brengen. Zo wordt het een co-creatie.”

*‘Medewerkers moeten meer tijd krijgen om te lummelen. Als iedereen druk is, kan niemand aan de toekomst denken’*

### Schijf van vijf

Co-creatie is een van de vijf basiselementen van een interactief en open innovatieproces. ‘De schijf van vijf’, zoals Volberda het in Innovatie Jij.nu noemt. Co-creatie, technologie, leiderschap, organisatie en menselijk kapitaal zijn de andere vier. “Met een stukje van die taart lukt innovatie niet. Je zult ook de andere vier factoren in moeten zetten om succesvol te zijn. Dat is een fout die nog altijd vaak wordt gemaakt.” ■