

# ZELFSTUREND FLEXIBEL WORDEN?

HOE ZORG JE ERVOOR DAT WERKNEMERS ZELF HUN ONTWIKKELING IN DE HAND NEMEN EN DAARMEE FLEXIBEL(ER) WORDEN? – DAT IS EEN VAN DE SPEERPUNTEN IN HET DAGELIJKSE WERKTERREIN VAN TRAINING AND PERFORMANCE INNOVATIONS IN SOESTERBERG. DIE EXPERTISE KAN OOK NUTTIG ZIJN VOOR TNO ZÉLF. WAT KUNNEN WIJ HIERVAN, VOOR ONSZELF EN ONZE EIGEN ORGANISATIE, LEREN VOLGENS NICOLET THEUNISSEN EN JOSINE VAN DE VEN?

De wereld wordt steeds complexer en als gevolg daarvan zien we een toenemende behoefte aan zelfsturende, flexibele en innovatieve werknemers. Alleen zo kunnen organisaties een rol van betekenis blijven spelen in onze snel veranderende maatschappij. Dit besef groeit in crisisorganisaties, bij defensie, in de zorg en in het onderwijs, maar ook in steeds meer bedrijven. Voor TNO geldt dat natuurlijk ook: het zou mooi zijn als alle TNO'ers zelfsturend en flexibel leren en werken, zodat ook wij voorbereid zijn op de onvoorziene uitdagingen van de toekomst. Maar zijn we al zover? Hoe kunnen TNO'ers nog flexibeler worden? En wat moet TNO daarvoor regelen?

## ZELFSTUREND LEREN

Dit type vragen is dagelijks kost voor de afdeling Training and Performance Innovations (TPI) in Soesterberg. Uit ons onderzoek weten we dat zelfsturend werken kan beginnen met zelfsturend leren. Medewerkers die zelfsturend, altijd en overal kunnen leren, leren beter, leggen makkelijker een link met de praktijk, wisselen onderling beter hun kennis uit en zijn initiatiefrijker en flexibeler in hun werk. Een zelfsturend lerende medewerker is dus een flexibele medewerker. Interessant om eens te bekijken hoe zelfsturend wij als TNO'er al zijn in ons werken en leren. Dit vraagt om zelfreflectie, en laat dat nou een belangrijk onderdeel zijn van het zelfsturend leren! Jezelf een spiegel voorhouden en echt kritisch-opbouwend kijken naar hoe je leert en presteert is niet makkelijk. TPI werkt dan ook hard aan leer- en meetoplossingen die mensen daarbij ondersteunen. Zelfevaluatietools, feedback op maat en e-coaches spelen daarbij een



Nicolet Theunissen (rechts) en Josine van de Ven: kritisch naar onszelf kijken.

FOTO: NFP Photography / Pieter Magielsen

cruciale rol. Interessant voor onze klanten en ook voor onszelf. Practice what you preach!

## DE DRIE R'S

We kunnen als TNO'er meer gebruik maken van digitale, altijd en overal beschikbare leeroplossingen. Dit past niet alleen bij de trend om sociale media en serious games meer in te zetten voor leren. Het past ook bij het stimuleren van zelfsturend leren. Bij TPI kijken we in de regel niet alleen naar technologie en didactiek, maar ook naar de omgeving en organisatie waarin mensen functioneren. Een organisatie kan zelfsturend leren stimuleren door aandacht voor Richting, Ruimte en Ruggensteun. Richting door missie en toekomstvisie te vertalen naar consequenties voor de medewerkers.

Ruimte door tijd en gelegenheid te bieden voor een zelfgekozen ontwikkeling. Ruggensteun door vertrouwen te tonen en steun te bieden aan een medewerker die steeds meer de regie over het eigen leren neemt.

Heeft TNO al alles in huis om een gunstig ontwikkelklimaat te bieden voor de flexibele zelfsturende TNO'er? De bouwstenen zijn er wel, we herkennen ze allemaal. Laten we beginnen met eens in de spiegel te kijken hoe serieus we omgaan met die bouwstenen. De moeite waard, toch, om met zijn allen TNO nog flexibeler te maken?

**Nicolet Theunissen (senior research scientist) en Josine van de Ven (projectmanager)**