

The LearnScape

Leesexemplaar

The LearnScape

Leren als zuurstof
voor de wendbare organisatie

Katja Schipperheijn

P E L C K M A N S

Heb je interesse in een lezing of workshop van Katja Schipperheijn over innovatie met LearnScapes of digitaal burgerschap? Neem een kijkje op <https://readmylips.be/sprekers/katja-schipperheijn>.



© 2021, Katja Schipperheijn en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België




Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Bij de samenstelling van *The LearnScape* hebben wij teksten en illustraties ontleend waarvan wij de bron niet hebben kunnen achterhalen. Mogelijke rechthebbenden kunnen zich tot de uitgever wenden.

Omslagontwerp: Studio Pelckmans Uitgevers
Vormgeving: Crius Group
D/2021/0055/157
ISBN 978 94 6401 452 5
NUR 800

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be
 twitter.com/Pelckmans_be
 instagram.com/pelckmans.be

Inhoud

Voorwoord	9
Waarom zou je dit boek willen lezen?	11
Hoe lees je dit boek?	13

DEEL 1: EEN WERELD IN STEEDS SNELLERE VERANDERING

17

1. De wereld van mens en machine	19
1.1 Context en noodzaak	20
1.2 Libratus, laat het denken aan robots	23
1.3 Angst voor de toekomst? Singularity en de wet van Moore	25
1.4 Zal AI de 'skill gap' vergroten of oplossen?	28
1.5 Ethische aspecten van leren op basis van AI	32
2. De waarde- en datagedreven organisatie	35
2.1 De Future of Work	36
<i>De werkplek</i>	37
<i>Een job voor het leven</i>	38
<i>Het team</i>	39
2.2 Employer Branding	41
2.3 Employee Engagement als driver van leren	43
2.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	46
2.5 Human-Centric Innovation	49

DEEL 2: LEREN IN EEN NOOIT NOG NORMAAL

57

3. Leren in een nieuwe wereld	59
3.1 Learning in the flow of life	60
3.2 Welke competenties ondersteunen ons als mens in de steeds virtuele wereld?	62
<i>Nieuwsgierigheid</i>	65
<i>Openheid</i>	65
<i>Ondernemerschap</i>	66
<i>Veerkracht</i>	66

	<i>Optimisme</i>	67
	<i>Empathie</i>	68
	<i>Consilience</i>	68
3.3	Growth mindset als katalysator voor verandering en groei	70
3.4	Re-skilling en re-boarding	73
3.5	Levenslang leren een tantaluskwelling of een cadeau om doelgericht vakmanschap te ondersteunen?	74
4.	Leerstrategie	77
4.1	Afstandsleren	77
4.2	70-20-10, is dat nog houdbaar in de virtuele wereld?	78
4.3	5 Moments of Need	83
	<i>Kennisvergaring</i>	84
	<i>Toepassen van kennis</i>	85
4.4	Hybride of blended leren in de mix	88
4.5	Social learning	90
4.6	Data Learning Strategies en Gamified Strategies	91

DEEL 3: THE LEARNING MATURITY MODEL VAN LEARNSCAPES 99

5.	Introductie tot LearnScapes	101
5.1	The Learning Maturity Model: Van Data	
	Repositories tot LearnScape	102
	<i>Data Repository</i>	104
	<i>Broadcaster of News</i>	106
	<i>Interactive Communicator</i>	108
	<i>Social Collaborator</i>	109
	<i>De LearnScape</i>	110
5.2	Lean learning	112
	<i>Overproductie</i>	114
	<i>Overprocessing</i>	114
	<i>Tijd</i>	114
	<i>Inventaris</i>	114
	<i>Vaardigheden</i>	116
	<i>Vervoer</i>	116
	<i>Gebreken</i>	116
	<i>Beweging</i>	116
5.3	De zes pijlers van LearnScapes die leren centraal stellen	117
	<i>Sociale netwerken zetten de 'lerende centraal'</i>	118
	<i>Teamwork en peercoaching</i>	119

<i>Nielsens 1-9-90-regel en hoe iedereen anders participeert</i>	119
<i>Bridging the Knowledge Gap</i>	121
<i>Sociaal leren en lean leren gaan hand in hand</i>	123
<i>De security van het systeem is de sleutel tot het succes van de LearnScape</i>	123

DEEL 4: AAN DE SLAG: NAAR EEN LEARNSCAPE

6. Habit of Improvement: Five Continuous Steps to LearnScapes	131
7. Discovery: de huidige leernoden analyseren voor toekomstig succes	135
7.1 'Waarom' als dé tool van de LearnScaper	136
7.2 Een eenvoudig plan voor Five Why's	137
<i>Verzamel een team</i>	137
<i>Selecteer problemen</i>	138
<i>De eerste 'Why'</i>	138
<i>En nu nog eens vier keer 'Why'</i>	139
<i>Selecteer de hoofdoorzaak die aan de basis ligt van een opportunity om verder op te werken</i>	139
7.3 En nog meer W-vragen: wat, wie, met wie, wanneer	141
<i>Wat en waarom</i>	142
<i>Wie</i>	142
<i>Met wie</i>	143
<i>Wanneer</i>	143
<i>Kijken naar de toekomst</i>	144
7.4 Experimenteren en Reverse Engineering	146
<i>Visie</i>	147
<i>Waarden</i>	149
<i>Missie</i>	149
7.5 Algorithmic Business Thinking	151
8. Burning Platform: een gedragen keuze voor verandering	153
8.1 De LearnScaper als moderator én change agent	155
8.2 Wat maakt jou de ideale LearnScaper?	156
8.3 Het OODAP-model om de opportunity voor verbetering zichtbaar te maken	157
<i>Doel</i>	158
<i>Opties</i>	159
<i>Dimensies</i>	159
<i>Analyse</i>	161
<i>Voorstel</i>	162

9.	Path to Improvement: leren is een marathon, geen sprint	163
9.1	Tools	164
	<i>De toekomst van geïntegreerde tools</i>	167
	<i>Aandacht voor de ethische impact van integratie</i>	169
9.2	Content	169
	<i>User generated content</i>	170
	<i>Iedereen is een contentmaker: meerwaarde van user generated content</i>	171
	<i>Versterkende kanalen of onnodige beweging</i>	174
	<i>Content door een andere bril</i>	177
9.3	De leercultuur	178
	<i>Vertrouwen om dingen in vraag te stellen</i>	179
	<i>Misvattingen over social learning en de leercultuur</i>	180
10.	Joint execution: zonder samenwerking geen succes	183
10.1	Betrokken leidinggevenden en de relatie met de LearnScaper	183
10.2	Een cultuur van samenwerken	186
10.3	Innovatieve samenwerking en ICT-integraties buiten de organisatie	188
11.	Future Growth and Improvement: ‘Never Stop Learning’	191
11.1	Een toekomst waar marketing en leren één zijn	192
	<i>Bewust onbewust beïnvloeden</i>	192
	<i>MadTech, EdTech ... WhateverTech?</i>	194
	<i>Obsessed met data</i>	195
11.2	Durf de legacy in vraag te stellen	197
11.3	Van de wet van Moore naar Mendelejev om de toekomst te zien zonder einde	198

NEXT STEPS 203

Voorwoord

‘Leidinggevend missen de juiste focus om innovatieve strategieën uit te werken zoals het aandrijven van de fusie tussen mens en technologie.’ Dat onthult het Deloitte’s 2021 Global Human Capital Trends-rapport. Zo zou slechts 7% van de leidinggevend internationaal zich concentreren op het opbouwen van intelligente vormen van samenwerking tussen mensen en technologie.¹ Deze intelligente samenwerking zou gaan over nieuwe manieren van werken waarbij we uitgaan van de sterktes van zowel de mens als de technologie.

Ben ik de enige die vol verbazing las dat nadenken over deze intelligente samenwerking niet voor alle leidinggevend vanzelfsprekend is? Waarom kijkt 93% niet naar technologie en de meerwaarde die ze ons als mens kan geven in een intelligente samenwerking. Verbaasd, zelfs een beetje geshockeerd, had ik plots reden genoeg om weer in mijn digitale pen te kruipen.

Al voor maart 2020 was ik aan een boek aan het schrijven. Geboeid door de menselijke, team-, leiderschaps- en culturele uitdagingen die organisaties hadden met betrekking tot technologische innovaties en kennis delen vanuit leren. Daarbij efficiënt gebruikmakend van de massa aan data die in een organisatie wordt opgeslagen. In dat boek ging ik op zoek naar de redenen waarom we niet wilden investeren en wilde ik vooral een betoog doen om innovatie te omarmen.

Eind maart 2019 besloot ik echter het manuscript dat ik toen had klaarliggen integraal uit mijn bestanden te verwijderen. Ik dacht dat mijn betoog niet relevant meer zou zijn omdat ik overtuigd was dat de ‘Zwarte Zwaan’ genaamd COVID-19 mijn werk wel zou doen.² Ik had deels gelijk want, volgens diverse onderzoeken, onder andere van MIT Sloan zagen we in de eerste maanden na het uitbreken van de wereldwijde pandemie een versnelling met betrekking tot digitale innovaties en leren. Wat we hadden verwacht in zeven jaar kon plotseling in zeven maanden.

Een andere aanleiding om nu dit boek dan toch te schrijven vormt de impact die dat ‘nieuwe werken en leren’ had op het welbevinden van vele mensen

om me heen. De veerkracht die ik de eerste maanden na ‘de lockdown’ zag was ongezien. Toch merk ik nu bijna een jaar later dat die veerkracht veelal omgeslagen is in frustraties. De tijdelijke oplossingen bleken niet houdbaar te zijn toen we vasthielden aan het idee om terug naar het oude normaal te gaan. Hoe langer we proberen vast te houden aan wat we kenden, hoe meer we achteruitgaan. Meer dan in 2020, voor het uitbreken van de pandemie, is fundamenteel anders denken over intelligente samenwerkingen tussen mensen en technologie noodzakelijk. We moeten strategische keuzes durven te maken op het niveau van medewerkers en de organisatie mét uitbreiding naar het hele ecosysteem daaromheen. De ad-hocoplossingen die we uit onze hoge hoed toverden zijn veelal niet op een correcte wijze geïmplementeerd. Toch zie ik het positief, want de voedingsbodem voor digitale verandering is meer dan rijp na een jaar experimenteren met anders werken en leren, al dan niet met succes.

Een andere belangrijke drijfveer om toch maar weer te starten aan het boek zijn mijn kinderen. Hun leven tot nu bestaat uit leren en reikhalzend uitkijken naar het moment dat ze eindelijk afgestudeerd zullen zijn. Wanneer ik hen zeg dat ze nu nog maar aan het *leren leren* zijn, staat afgrijzen te lezen in hun ogen. Hoe kan ik hen duidelijk maken dat leren een geschenk is dat niet voor iedereen bestaat. Ze mogen leren en toch ervaren ze het als een levenslange straf, een tantaluskwelling die nooit zal eindigen. Motivatie vinden om te leren is in deze realiteit geen makkelijke opgave. Ik ga daarom in dit boek op zoek naar nieuwe vormen van samenwerken die leren aanmoedigen vanuit competenties die we op school bijna verleerden.

Voor het eerste boek dat ik schreef, *Digitale Burgertjes*, keek ik naar kinderen die opgroeien in de wereld van vandaag.³ Een wereld die steeds virtueleler is. Ik deed onderzoek naar de competenties die hen zouden ondersteunen om hun plaats te vinden in de steeds digitalere maatschappij. Wat ik merkte is dat kinderen de nodige competenties om zich staande te houden en te groeien veelal moeiteloos oppikken als we ze op zeer jonge leeftijd begeleiden. Ze gebruiken de virtuele wereld alsof het de echte is om samen te spelen en te leren. Iets wat hen in de lockdown handig van pas kwam.

Dit boek had er daarom nooit geweest zonder mijn twee dochters en al die andere kinderen en jongeren die me meenamen in hun wereld. Door me steeds te blijven zeggen dat ik hun wereld niet begrijp voeden ze mijn nieuwsgierige mindset die nodig is om te blijven groeien.

Ik wil ook mijn vader en Christine danken die me zelfs in moeilijke tijden steeds aanmoedigen en uitdagen om alles in vraag te stellen. En zonder mijn liefste man Peter Somers was dit boek er nooit gekomen. Hij heeft me aangemoedigd te schrijven en verdraagt dat ik mijn werk soms voorrang geef. Bovenal ben ik hem dankbaar dat hij zijn kennis van leiderschap met me deelt. Hij is dan ook meer dan eens de stuwende kracht achter de LearnScapes die ik voor ogen heb.

Daarnaast dank ik uiteraard ook voor de vele bijdragen, kennis en steun waardoor *The LearnScope* tot stand kwam: Anneleen Arnold voor haar bijdrage over vakmanschap dat een *growth mindset* ondersteunt, Guy Van Neck die zich als *EdTech*-ondernemer niet in een hokje laat duwen, Geert Nijs die als leerarchitect een inspiratie is voor velen en een voorbeeld is voor de zoektocht naar altijd beter samen, Jan Rypers die net als ik dogmatisch denken geen kans wil geven, Renout Van Hove die zijn obsessie voor data met me deelt, Lieselot De Clerck voor wie kennisdelen vanuit het hart komt, Davy Maes van Voka die nog voor het boek af was al de mogelijkheid zag om er een masterclass van te maken, Thomas van Orshaegen die mijn uitvindingen soms beter begrijpt dan ikzelf, Toon Vanparys, Guy Pas en Filip Fontaine voor hun begrip, geduld en vooral veel wijze lessen met betrekking tot ondernemen, Nick van Dam die me al sinds het eerste concept steunde om verder te denken over leren en innovatie, Jo Braeckman die het bewijs is dat de LearnScaper al bestaat, Alfred Remmits voor zijn feedback vanuit bergen ervaring met leerstrategieën, Ed Monk voor de vele babbels en hilarische momenten waarbij we elkaars ideeën aanvullen zonder dat we het wisten, Mieke De Ketelaere voor haar ethische perspectief en van wie de AI-vertalers de inspiratie zijn voor de LearnScapers en vanzelfsprekend Thierry Geerts die mijn *Digitale Burgertjes* heeft doen opgroeien tot *Homo Digitalis*. En uiteraard mijn voorbeelden en inspiratie om met een *Forever Frontier* in gedachten dit boek te schrijven; Paul McDonagh-Smith van MIT Sloan, de grondlegger van *Algorithmic Business Thinking* die ik meermaals zal vermelden en Steven Shepard met wie ik de liefde voor *Reverse Engineering* deel.

Waarom zou je dit boek willen lezen?

De kans is groot dat je behoort tot die 93% van de leidinggevendenden die niet de juiste focus heeft om innovatieve strategieën uit te werken zoals het aandrijven van de fusie tussen mens en technologie die kennis delen

ondersteunt. Kennis delen vanuit menselijk leren én het efficiënt gebruik van data die massaal aanwezig is in de organisatie.

Aan de andere kant behoor je misschien helemaal niet tot die 93% leidinggevenden, maar ben je vanuit je expertise en functie wel de geschikte persoon om nieuwe ideeën aan te brengen in je organisatie. Zo ben je misschien op zoek naar tips om je organisatie te doen groeien vanuit het menselijk kapitaal in je organisatie, of ben je verantwoordelijk voor het integreren van nieuwe innovaties met betrekking tot de IT-netwerken. Wie weet ben je wel een startende ondernemer die zoekt naar een organisatievorm die kan meegroeien met de mensen en de innovaties die steeds sneller op ons af lijken te komen. Het is namelijk de rol van iedereen in de organisatie om een klimaat te creëren dat kennis delen stimuleert.

Met dit boek wil ik jou vooral inspireren om buiten de lijntjes van je eigen organisatie te kijken. Meer nog, ik wil je doen uitstijgen boven de hokjes van onze organisatie die ons hinderen om te groeien. Ik wil je stimuleren gebruik te maken van al het potentieel dat aanwezig is in de organisatie zelf en eromheen.

Als lezer vraag ik misschien bij momenten veel inlevingsvermogen om nieuwe termen en concepten te vatten omdat ik uitga van kennis van strategie, *learning & development* (kort: L&D), technologie en marketing. Eenvoudig zal het dus niet zijn, maar dat was ook niet mijn bedoeling. Zoals ik in het boek zal aanhalen is levenslang leren, ondersteund door openheid, nieuwsgierigheid en vele andere competenties de sleutel tot succes in de toekomst.

Wat ik wil bereiken is dat met jij dit boek de architect kunt zijn van de nieuwe wendbare organisatie waar levenslang leren de *growth mindset* van de organisatie ondersteunt. Deze organisatie noem ik een LearnScape, waar leertechnieken zijn afgestemd op de voortdurende interactie met de wereld daarbuiten, het ecosysteem.

Als LearnScaper kun jij die plek mee bouwen door de zaadjes van een LearnScape te planten. De plek waar innovatie, datagerichtheid, ecosysteendenken, growth mindset en *Employee Engagement* elkaar ontmoeten.

Hoe lees je dit boek?

Het boek is opgebouwd uit vier delen die je meenemen naar de enige denkbare organisatievorm die zich wendbaar aanpast aan de onzekere toekomst.

Hiervoor schets ik eerst de wereld waarin we leven. De context en de urgentie die je nodig zult hebben om in de laatste stappen je eigen LearnScape vorm te geven. Een LearnScape die je niet kunt bouwen zonder ook de meest kritische stakeholders te overtuigen van de urgentie.

Ik zoom in op de wereld met betrekking tot nieuwe innovaties zoals ‘menselijke’ robots en artificiële intelligentie. Dit deel zal je ook zonder achtergrond van technologie helpen om niet mee te gaan in *hypes and hopes* die circuleren. Dit deel is voor de IT-specialist misschien wat licht, maar ik probeer dan ook zo veel mogelijk lezers te overtuigen om als LearnScaper hun plaats te nemen.

Daar waar de techneuten onder ons in de inleiding met betrekking tot innovaties makkelijk mee zullen zijn, zullen ze misschien even moeten bijbenen in het hoofdstuk met betrekking tot de *Future of Work*. Deze delen zijn dan misschien dagelijkse kost voor de doorgewinterde HR-professional, ze vormen wel de basis voor de lerende organisatie vanuit menselijk oogpunt en zijn dus onontbeerlijk in het geheel.

In het tweede deel van dit boek zoom ik dieper in op leren in een nooit meer normaal van de waarde- en datagedreven organisatie die we eerst leren kennen. Hier zal de L&D-expert met een nieuwsgierige interesse in technologie zich het meest thuis voelen.

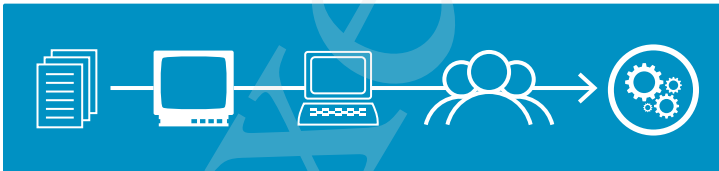
Vanuit de Future of Work kijken we naar de competenties die ons als mens uniek maken ten opzichte van technologie en artificiële intelligentie. Ik ga ook dieper in op de noodzaak van levenslang leren. De essentie in dit deel is om de growth mindset van onze medewerkers te triggeren vanuit motivatie en betrokkenheid die nodig zal zijn voor een succesvolle implementatie van die projecten die we in het laatste onderdeel willen lanceren.

Aangezien ik ervan uitga dat veel lezers in dit boek geen L&D-experten zijn wil ik toch wel wat begrippen en concepten kaderen die circuleren en soms als dogma uit oude tijden worden vastgehouden. Deze begrippen

mogen soms wat verwarrend overkomen en dat is begrijpelijk want ook veel ‘experten’ durven ze wel eens te verwarren. Een open mindset is wat je hier nodig hebt. Laat je niet in hokjes duwen en probeer de relevantie voor je eigen leren en organisatie te vinden om misschien wel tot nieuwe concepten te komen.

Vanaf het derde deel neem ik je mee naar de ondernemingsvorm die ik een LearnScape noem en introduceer ik nieuwe concepten. Zo heb ik het over lean leren, leren in zijn meest efficiënte vorm gebaseerd op de lean-principes die de IT-specialist hier zeker zal begrijpen maar die voor L&D misschien nog relatief nieuw zijn.

Hier wordt ook duidelijk dat we in het Learning Maturity Model vijf organisatievormen kunnen onderscheiden in de wijze waarop ze technologie inzetten om kennis door de organisatie te doen stromen. Ik kan me nu best voorstellen dat je nieuwsgierig bent om te weten hoever jullie nu al staan. Wees echter niet verbaasd als ik nu al verklap dat de meest ambitieuze organisaties vaak veelal terugvallen in de oude *Data Repository*-vorm, waar kennis vastzit als dode organismen in een verzuurde bodem.



The Learning Maturity Model

Als laatste daag ik je uit om als LearnScaper zelf je strategie uit te tekenen om in vijf stappen naar continue verbetering te gaan waar kennis delen lean gebeurt met interactie van het ecosysteem waarvan jouw organisatie een deeltje is.

Aan het einde van elk deel heb ik wat lege bladen toegevoegd om notities te nemen. Die kun je gebruiken om concepten op te schrijven waar je later iets mee wilt doen of die nieuw zijn voor je. Het kan ook interessant zijn deze notities te gebruiken om ze met anderen door te nemen. Deze informele kennisdeling is tevens een eerste stap naar het lerende ecosysteem dat we met onze LearnScape voor ogen hebben.

Naast de concepten en kaders die ik aanreik heb ik een groot aantal experts zelf benaderd die veelal meer kennis van HR, L&D of marketing hebben dan ikzelf. Hun verhalen dragen bij aan de holistische blik die ik hoop te voeden bij jou als innovatieve LearnScaper.

***‘IT’S VERY IMPORTANT TO SURROUND YOURSELF
WITH PEOPLE YOU CAN LEARN FROM.’***

Reba McEntire, American singer

Veel leerplezier en durf om hulp te vragen!



Deel

1

**EEN WERELD
IN STEEDS
SNELLERE
VERANDERING**

De wereld van mens en machine

Dat de toekomst fundamenteel anders zal zijn is geen verrassing, noch wanneer ik zeg dat machines, of technologie, daar een belangrijke rol spelen. Of moet ik zeggen: een nog belangrijkere rol dan nu al het geval is.

Als moeder van twee tienerdochters hoor ik met de regelmaat van de klok dat ik niet meer mee ben met de innovaties die hun leven lijken te beheersen. Voor een schrijver over innovatie en leren is dat best wel grappig om te horen. Toch is het terecht van hen want ook al geloof ik in innovatie, zelf gebruik ik veelal de meer traditionele methodes om (bij) te leren. Deze traditionele vorm van leren zoals mijn opleiding aan MIT is in hun ogen een verschrikking. Heel snel willen ze ontsnappen aan die tantaluskwelling die ze school noemen.

Onze kinderen groeien al op in virtuele werelden, die wij sinds maart 2020 ook steeds meer als de onze zijn gaan beschouwen. Toch is leren ook voor hen nog veelal formeel met lessen en taken georganiseerd vanuit klasverband. Zelfs in periodes van afstandsonderwijs was de technologie dan misschien wel innovatief, de gehanteerde methode was nog niets veranderd. Deze schoolse aanpak van leren overheerst ook vaak het denkpatroon van de iets oudere werkende mens. Dat leren veelal informeel gebeurt via onze indrukken en interacties met mens en technologie wordt te vaak onderschat. Toch zitten daar juist voordelen voor ons als mens om meer individueel te leren met kennis die relevant is in het nu. Om adaptiever samen met de omgeving te leren en zo als groep te groeien.

Thierry Geerts kon het niet beter uitleggen in zijn boek *Homo Digitalis* dat begin 2021 verscheen. Hij geeft een genuanceerde kijk op technologie én gaat op zoek naar de impact van deze innovaties en hoe ze ons meer menselijk maken. Niet de angstaanjagende verhalen over killerrobots en cyborgs, of zelfrijdende auto's die beslissen over leven en dood. Wel de opportuniteiten die intelligente samenwerkingen hebben op de mens én de maatschappij in zijn geheel om duurzaam te groeien en welbevinden te ondersteunen.

Leren is onlosmakelijk verbonden met evolutie. Formeel of informeel is daar niet de essentie. Wel de mindset om met de kennis die we hebben intelligent aan de slag te gaan. Een growth mindset die mensen en organisaties wendbaar en positief voorbereidt op de onzekere toekomst.

1.1 Context en noodzaak

Dat de COVID-19-pandemie een ongeziene impact had, en nog steeds heeft, op hoe medewerkers en organisaties samenwerken en kennis delen is niet meer te ontkennen. Vele organisaties zijn verplicht gaan innoveren om zich aan te passen aan de wereld om hen heen. Deze innovaties en investeringen, die vaak een kortetermijnhorizon hadden, bleken vaak niet schaalbaar, noch afgestemd op een blijvende realiteit. Denk maar aan virtuele meetings die een afspiegeling zijn van een echte meetingroom, maar waar de deelnemers veelal tegelijk met andere zaken (zoals hun kinderen) moeten omgaan. Niet echt een optimale situatie om de toekomst van samenwerken op te bouwen.

Organisaties die echt een verschil willen maken en sterker uit de crisis zullen komen, zullen hun aanpak op een Forever Frontier afstemmen. Een toekomst waarvan we nu de grenzen en de mogelijkheden nog niet kunnen zien. Ze bouwen aan een visie voor deze onbekende toekomst en Reverse Engineeren vanuit mogelijke verwachtingen daar hun huidige strategie naar.

In die langetermijnvisie houden wendbare organisaties rekening met alle invloeden vanuit het ecosysteem, want langetermijnstrategie in een toekomst waar veranderingen als tsunami's over ons heen rollen zijn niet meer houdbaar. Het verschil maken als wendbare organisaties kan ook niet meer zonder het ecosysteem te betrekken in de strategie. In dit ecosysteem waar iedereen een deel van is, beïnvloedt iedere deelnemer elkaar. In die verbonden en steeds virtuele wereld kan iedere aanpassing in het ecosysteem een katalysator- of vlindereffect teweegbrengen waarvan de gevolgen op lange termijn moeilijk in te schatten zijn.

De Future of Jobs Survey⁴ uit 2020 geeft aan dat 94% van de bedrijfsleiders verwacht dat werknemers nieuwe vaardigheden moeten opdoen tijdens het werk. Dat is een sterke toename ten opzichte van 65% in 2018. Van werknemers wordt daarbij verwacht dat ze meer en sneller dan ooit tevoren leren