

IN EEN ONDERZOEKSTRAJECT VAN OSR JURIDISCHE OPLEIDINGEN EN KESSELS & SMIT, THE LEARNING COMPANY HEBBEN WE ONS GERICHT OP HET LEREN VAN ZOWEL JONGERE ALS OUDERE JURIDISCHE PROFESSIONALS. WE HEBBEN TIJDENS HET ONDERZOEK GEMERKT DAT WANNEER GESPREKKEN GINGEN OVER DE VERSCHILLEN TUSSEN OUDERE EN JONGERE JURISTEN, DIT LEIDDE TOT DISCUSSIE OVER LEERSTIJLEN EN WEINIG DIALOOG OP GANG BRACHT DIE RECHT DOET AAN DE DIVERSITEIT. DE DISCUSSIE LEIDDE HOOGSTENS TOT EEN COMPROMIS WAARIN GETRACHT WERD BIJVOORBEELD EEN ANTWOORD TE VINDEN OP DE VRAAG: HOE LEREN WE DAN EIGENLIJK SAMEN? HIERUIT HEBBEN WE OPGEMAAKT DAT HET VERTREKKEN VANUIT VERSCHILLEN TUSSEN JONG EN OUD NIET PRODUCTIEF IS BIJ HET VORMGEVEN VAN ONDERWIJS BIJ OSR.

Ontwerpprincipes als uitgangspunt voor onderwijsvernieuwing

**CAROLIEN KATTENPOEL OUDE HEERINK,
IZEBRAND DE BOER, TJIP DE JONG & PEPIJN PILLEN**

In deze bijdrage stellen we voor om te handelen naar een viertal ontwerpprincipes die we in het onderzoek hebben gevonden en die zowel gelden voor jongere als oudere professionals. Deze principes dienen als uitgangspunt in het vormgeven van onderwijs bij OSR. Per ontwerpprincipe beschrijven we onze ervaringen met het principe, de kansen die het biedt en de spanningsvelden die het oplevert in het leren van zowel jongere als oudere juristen. Eerst lichten we het onderzoek toe.

AANLEIDING VOOR ONDERZOEK

OSR Juridische Opleidingen is een stichting die zich specialiseert in het vormgeven en aanbieden van juridische opleidingen aan professionals werkzaam in de advocatuur. Ze ontwikkelt juridische trainingen en opleidingen van hoge kwaliteit, met een sterke focus op kennisoverdracht. OSR wil een leeromgeving

creëren waarin inhoud en vorm aansluiten bij het werk en de behoeften van de juridische professional. De doelgroep van OSR varieert van net afgestudeerden tot ervaren advocaten die gezamenlijk onderwijs volgen.

OSR Juridische Opleidingen is...

een stichting die gespecialiseerd is in hoogkwalitatief postacademisch juridisch onderwijs voor advocaten (inclusief advocaat-stagiairs), rechters, bedrijfsjuristen, notarissen, rechtsbijstandjuristen en andere in de praktijk werkzame juridische professionals. Het aanbod van OSR bestaat uit opleidingen, cursussen, trainingen, studiedagen, congressen, rondetafelbijeenkomsten en het Kennisnet Sociale Zekerheid. Het onderwijs is opgezet vanuit de juridische praktijk met grotendeels praktijkjuristen (advocaten/ rechters) als docent.

In de markt signaleert OSR een tweetal ontwikkelingen waar ze bij wil aansluiten:

- de behoefte aan een meer coachende begeleiding door ervaren advocaten aan startende juristen;
- traditionele vormen van onderwijs sluiten niet altijd aan bij wat juristen aantrekkelijk vinden.

De ambitie van OSR is vooruit te lopen op deze veranderende behoeften en hierop in te spelen. OSR heeft Kessels & Smit, The Learning Company gevraagd hen te ondersteunen in het doen van onderzoek naar hoe in te spelen op de veranderende leerbehoeften van juridische professionals. Het doel is om deze onderzoeksresultaten door te vertalen naar een visie op leren. Gezamenlijk hebben we de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe kan OSR inspelen op de veranderende leerbehoeften van juridische professionals?*

‘GUERRILLA-ONDERZOEK’ OP BASIS VAN PRINCIPES

We hebben een onderzoeksaanpak ontworpen die we ‘guerrilla-onderzoek’ noemen. Deze manier van onderzoek doen kenmerkt zich door korte interviews, in het netwerk van betrokkenen die we direct valideren en ter plekke uitwerken. In dit onderzoek zijn we bij cursisten, opleidingsmanagers, docenten en universitaire studenten op zoek gegaan naar situaties waarin het onderwijs aansloot bij de behoefte van cursisten. Het praten over deze succeservaringen leverde veel informatie op over hoe aantrekkelijk onderwijs eruit kan zien. Daarnaast bracht het een dynamiek op gang waarin de onderwijsvernieuwing inbedding kon vinden: het praten over succeservaringen geeft energie om aan onderwijsvernieuwing te werken.

Voorbeeldvragen bij het guerrilla-onderzoek

- Kun je een situatie beschrijven waarin het onderwijs aansloot bij de cursist?
- Wat maakt dat dit een succesvoorbeeld is voor jou?
- Welke bekwaamheden hebben jij en de andere betrokkenen ingezet?
- Wat moet OSR doen om jou te prikkelen?

De aanpak van dit guerrilla-onderzoek baseren we op een drietal onderzoeksprincipes:

- Waarderende onderzoeksbenadering: we gaan op zoek naar situaties waarin het onderwijs aansloot bij de leerbehoefte van de cursist. Hiermee creëren we energie en vinden we wat wél werkt.
- Onderzoeken samen met de betrokkenen: cursisten, opleidingsmanagers, docenten en universitaire studenten weten het best wat zij nodig hebben voor hun professionele ontwikkeling. Daarom betrekken wij ze in het ontwerp én de uitvoering van het onderzoek.
- Onderzoek is persoonlijk: we vragen in het onderzoek naar persoonlijke ervaringen en reflecties. De verhalen hoe de betrokkenen onderwijs beleven inspireren bij het vormgeven van onderwijs.

We zijn tot de volgende ontwerpprincipes voor de vernieuwing van onderwijs binnen OSR gekomen:

- Principe 1: ‘Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan.’
- Principe 2: ‘Een leeromgeving is het krachtigst als alle betrokkenen erin leren.’
- Principe 3: ‘Leren start bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist.’
- Principe 4: ‘Leren is ruimte geven aan de cursist om zijn eigen leerweg vorm te geven.’

Deze principes geven vrijheid in het ontwerpen van onderwijs: de uitvoering ervan kan per vakgebied, ontwerpteam of doelgroep zeer uiteenlopen.

Tegelijkertijd geven ze richting aan de onderwijsvernieuwing. Door consistent te handelen met deze principes laat OSR zien wat ze belangrijk vindt.

HERONTWERP

We hebben de principes getest door bestaande leertrajecten van OSR te herontwerpen. In deze uitgave van Develop beschrijven we onze ervaringen met dit ontwerpproces, waarbij alle betrokken partijen aanwezig waren: cursisten, studenten, opleidingsmanagers, advocaten en docenten.

Principe 1: 'Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan'

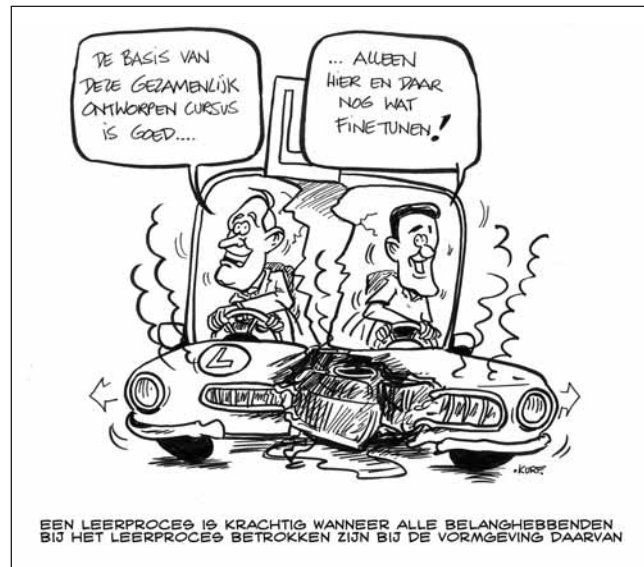
Tijdens het guerilla-onderzoek bij OSR kwamen we erachter dat een leerproces krachtig is als alle belanghebbenden betrokken zijn bij het vormgeven daarvan. Studenten en cursisten gaven in het onderzoek aan invloed te willen hebben op hoe het onderwijs eruit komt te zien. Uit het onderzoek kwam ook naar voren dat docenten en opleidingsmanagers input van studenten willen hebben bij het ontwerpen van het onderwijs. Door een veelzijdigheid aan expertise al in de ontwerpfase bijeen te brengen wordt onderwijs van hoge kwaliteit en sluit het, zowel op inhoud als op vorm, aan bij alle betrokkenen. Om dit principe te toetsen hebben we met cursisten, studenten, docenten en opleidingsmanagers twee bestaande leertrajecten herontworpen.

Het gezamenlijke ontwerpproces maakte veel energie los bij de ontwerpers. Studenten en cursisten gaven aan hoe zij leren. In combinatie met de juridisch inhoudelijke perspectieven van de docenten en de didactische expertise van de opleidingsmanagers leverde dit nieuwe inzichten op voor het inrichten van de leertrajecten.

- Studenten willen niet direct zelfstandig aan de slag in een leertraject: voor hen is kaders scheppen, handvatten bieden (door theorie) en vervolgens pas zelf ervaren door real life cases effectiever.
- Cursisten kunnen heel goed een leertraject mee helpen ontwikkelen. Ook al zijn zij (nog) niet materiedeskundig, ze hebben wel degelijk ideeën over hoe goed onderwijs eruit moet zien.
- Voor docenten wordt doceren leuk als zij kunnen experimenteren met nieuwe vormen van les geven. Ervaringen delen met cursisten en andere docenten helpt daarbij.
- Volgens enkele docenten en opleidingsmanagers leveren hoorcolleges de cursisten uiteindelijk relatief weinig op. Cursisten gaven aan de hoorcolleges juist te willen behouden als afwisseling op werken met cases en voor theoretische onderbouwing.

Samen ontwerpen betekent loslaten

Naast deze nieuwe inzichten liepen we ook tegen een belangrijk spanningsveld aan tijdens het gezamenlijke ontwerpproces. We



merkten dat samen ontwerpen voor docenten en opleidingsmanagers ook loslaten betekent. Voor de opleidingsmanagers was het soms lastig om recht te doen aan de verschillende perspectieven van de deelnemers bij het herontwerp. Zij zijn gewend om individueel te ontwerpen en hebben daarop jarenlange expertise opgebouwd.

Vernieuwing is succesvoller als een expert ook andere perspectieven toelaat in het vormgeven van onderwijs, bijvoorbeeld die van studenten. Op die manier leren jongere en oudere juristen van de inbreng van elkaars perspectieven in een actief proces dat ze gezamenlijk vormgeven. In het gezamenlijke ontwerpproces merkten we dat het erkennen van de verschillende expertises leidde tot overeenstemming op de inhoud van het ontwerp. De consequentie van het principe kan daarom zijn dat opleidingsmanagers een andere rol nemen in het ontwerpproces. De docenten en cursisten stellen samen de relevante inhoud van het leertraject vast, alle deelnemers ontwerpen gezamenlijk de aanpak en opleidingsmanagers faciliteren deze processen. In de ontwerpsessie kwam naar voren dat het resultaat sterk van de samenwerking profiteerde van procesbegeleiding. De ontwerpers gaven aan dat het ontwerpproces nieuwe inzichten bood en bovendien dat het herontwerp voor zowel de docenten als cursisten aantrekkelijker is geworden.

Principe 2: 'Een leeromgeving is het krachtigst als alle betrokkenen erin leren'

De bestaande leertrajecten van OSR hebben een sterke focus op het overdragen van inhoudelijke juridische kennis. Het onderzoek heeft opgeleverd dat de leeromgeving meer mogelijkheden biedt dan alleen inhoudelijke kennisoverdracht aan cursisten. Door het onderwijs interactief in te richten ontwikkelen de cursisten ook communicatieve vaardigheden, zoals discussiëren, beïnvloeden en argumenteren.

Naast de cursisten biedt een leertraject ook voor docenten daarmee mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. Voor docenten die expert zijn op het inhoudelijke juridische vlak kunnen uitdagingen op het gebied van procesniveau interessant zijn. Werken met een groep beginnende juristen, les geven en het faciliteren van groepsprocessen zijn vaardigheden waarvan de docent in zijn dagelijkse werkpraktijk (advocatuur) kan profiteren. Docenten krijgen inzicht en inspiratie door de interactie met nieuwe vakgenoten, wat hen ook nieuwe input oplevert voor hun dagelijkse werkpraktijk. Daarnaast levert samenwerken met nieuwe vakgenoten een potentieel nieuw netwerk op waarin ze bestaande kennis door kunnen ontwikkelen. Op het moment dat docenten ervaren dat de cursus voor hen een leeromgeving kan zijn, zullen ze deze als zodanig inrichten.

Hoe zijn we tot principe 2 gekomen?

Citaten uit het onderzoek die hebben geleid tot dit principe:

- Cursist: 'Tijdens de cursus helpt het gezamenlijk zoekproces en de interactie met medecursisten en de docent me bij het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden.'
- Docent: 'Ik geniet ervan om cursisten deelgenoot te maken van het spel dat in ons vak gespeeld wordt. Ik leer veel van de perspectieven die cursisten inbrengen.'
- Student aan de universiteit: 'Het meeste leer ik in vakken waarbij we interactie hebben met elkaar, elkaar feedback geven, vragen stellen en discussiëren. Zo ontstaat bij mij nieuwe kennis.'
- Opleidingsmanager: 'Ik streef ernaar om cursussen te organiseren die verzorgd worden door meerdere docenten: advocaten, rechters en juridische adviseurs.'



Van cursusaanbieder naar professionaliseringsplatform

In het kader van het ontwerpprincipes dat een leeromgeving het krachtigst is als alle betrokkenen erin leren, is OSR zijn focus aan het verschuiven. Daar waar OSR voorheen leertrajecten aanbod en zich primair richtte op de cursist, beweegt de organisatie zich steeds meer in de richting van een professionaliseringsplatform voor juristen. Hier hebben zowel cursisten als docenten en andere advocaten de mogelijkheid zich te professionaliseren. De leertrajecten die OSR organiseert, dienen dan meer als voertuig voor professionalisering, in plaats van alleen als cursussen voor beginnend juristen. Binnen dit professionaliseringsplatform werken jongere en oudere juristen samen. Dat komt ten goede aan ieders persoonlijke ontwikkeling.

Principe 3: 'Leren begint bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist'

De meeste cursisten bij OSR zijn advocaat(-stagiair). Dit betekent dat zij al in de praktijk aan het werk zijn op het moment dat ze een leertraject bij OSR volgen. Aan de ene kant ervaren de cursisten dit als een praktische barrière: onderwijs volgen komt door het werk onder tijdsdruk te staan. Aan de andere kant hebben we in het onderzoek gemerkt dat het ook mogelijkheden biedt en juist het belang van de cursist raakt: hoe kunnen leertrajecten van OSR de cursist ondersteunen om zijn werk beter te doen?



Een groot aantal geïnterviewden gaf aan dat een leertraject leerzaam is op het moment dat de inhoud ervan hen ondersteunt tijdens het dagelijkse werk. Dan wordt leren urgent! Wanneer cursisten het geleerde direct in de praktijk kunnen toepassen, ervaren ze het leertraject niet als een barrière, maar juist als ondersteuning in hun werk. Andere cursisten voelen al urgentie als zij verwachten dat een behandeld thema in de (nabije) toekomst een belangrijke rol kan gaan spelen in hun beroepspraktijk. Ook gaven de geïnterviewden aan dat de inhoudelijke aansluiting op hun werkpraktijk hun leerproces versnelde.

Tijdens het herontwerpen van de leertrajecten speelde dit principe een belangrijke rol. Het sprak cursisten erg aan, omdat het onderwijs voor hen meer betekenis kreeg door de verbinding met hun werk. Docenten gaven aan dat ze het leerzaam vonden om aan door cursisten voorgelegde cases te werken waar ze nog niet bekend mee waren. In het herontwerpproces van de leertrajecten leverde werken met dit principe een aantal suggesties op voor vernieuwing (zie kader).

Naar maatwerkonderwijs

Uit de suggesties wordt duidelijk dat het principe 'leren begint bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist'

Suggesties voor ontwerpen met principe 3

- Creëer een interactief hoorcollege waarin cursisten urgente vraagstukken uit hun werkpraktijk kunnen inbrengen
- Zet een werkgroep op waarin cursisten met ondersteuning van een docent cases uit de eigen werkpraktijk behandelen
- Organiseer één-op-éensessies waarin cursisten op consult kunnen bij hun docent met urgente vraagstukken uit hun werkpraktijk
- Breng cursist en docent bij elkaar om samen een cursusdag te organiseren waarin de cursist een vraagstuk uit de werkpraktijk voorlegt en faciliteert
- Geef de cursist ruimte om medecursisten en docent uit te nodigen mee te denken over een juridisch vraagstuk

op meerdere manieren en in verschillende gradaties toe te passen is. Dat laatste wil zeggen van het niveau van vragen stellen bij hoorcolleges tot het initiatief nemen om professionals uit te nodigen om aan een eigen casus te werken. Hierbij voert de ene gradatie het principe verder door dan de andere. Door denkend op dit principe kunnen we ons voorstellen dat de juridische vraagstukken van de cursisten in de toekomst de inhoud van de leertrajecten gaan bepalen. Hiermee wordt het onderwijs voor cursisten van OSR nog meer maatwerk. In het algemeen geldt dit principe met name voor het leren van oudere medewerkers, omdat zij doorgaans praktijkervaring hebben en naast hun baan opleidingen volgen. Het lijkt daarom essentieel om juist voor deze doelgroep de verbinding tussen werken en leren productief te maken. Hiermee stellen we voor om het onderwijs voor oudere werknemers aan hun belevingswereld te verbinden: de werkpraktijk waar ze doorgaans veel expertise in hebben opgebouwd.

Principe 4: 'Leren is ruimte geven aan de cursist om zijn eigen leerweg vorm te geven'

Tijdens het onderzoek spraken we als onderzoekers regelmatig met de opleidingsmanagers van OSR over de verschillende leerstijlen van cursisten: 'Hoe gaan we om met een persoonlijke voorkeur in hoe iemand leert als je tegelijkertijd te maken hebt



met een grote groep cursisten?'. En: 'Op welke manier bieden we stevige kaders waarin cursisten de ruimte krijgen om vanuit hun eigen leerstijl te leren?'. Deze vragen kwamen tijdens de gezamenlijke herontwerpsessie ook naar voren. De conclusie van de ontwerpers was dat het leertraject alleen aan kan sluiten bij de behoefte van de cursist als deze daarin persoonlijke keuzes kan maken.

Voorbeeld van een keuzemoment bij de cursus 'Arbeidsongeschiktheidsrecht'

Bij de cursus 'Arbeidsongeschiktheidsrecht' waren de ontwerpers het erover eens dat cursisten vrijheid moesten hebben in al dan niet theoretische verdieping en vooraf in de vorm waarop ze dat konden doen. In het ontwerp biedt OSR voorafgaand aan het leertraject (dat met name gericht is op het werken met praktijkcases) een facultatief hoorcollege aan. In dit college behandelen de cursisten theorie over arbeidsongeschiktheidsrecht. Voor de cursisten die niet bij deze cursus aanwezig zijn, biedt OSR de theorie aan op internet, in een reader en in de vorm van een podcast (geluidsfragment). Leerstijlen en persoonlijke voorkeuren worden daarmee een vertrekpunt voor persoonlijke ontwikkeling.

Een terugkerend punt van discussie is het verschil in persoonlijke voorkeur tussen enerzijds eerst de theorie leren voordat een cursist met praktijkvoorbeelden gaat werken en anderzijds vanuit een praktijkvraagstuk relevante theorie opsporen. We kwamen er in de ontwerpsessie met docenten, cursisten, universitaire studenten en opleidingsmanagers achter dat hier geen eenduidig antwoord op is, juist omdat dit zo afhangt van de persoonlijke stijl van de cursist. De conclusie die we trokken tijdens de ontwerpsessie is dat we de cursist daarin ruimte moeten bieden. Deze conclusie leidde er tijdens het ontwerpen toe dat de ontwerpers keuzemomenten voor cursisten inbouwden in het nieuw ontworpen leertraject. Deze keuzen gingen over de volgorde waarin cursisten leerden én over de vorm waarin ze dat deden, zoals e-learning, hoorcolleges, podcasting of vodcasting. OSR biedt deze keuzemomenten aan alle deelnemers aan.

OSR ambieert een platform te zijn voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van juridische professionals. In het herontwerp van de leertrajecten bevroegen we daarom cursisten en studenten op hun professionele ambities en hun talenten. Cursisten gaven aan dat zicht hebben op wat ze willen bereiken en waar ze goed in zijn hen hielp om hun eigen leertraject vorm te geven en keuzes te maken in het leertraject. Tijdens het ontwerpen van het leertraject kwam naar voren dat het essentieel is om de juiste vragen te stellen: de antwoorden op die vragen bieden aanknopingspunten voor de cursist om zijn eigen leerweg binnen OSR vorm te geven. Vragen die hierin behulpzaam waren, sluiten nauw aan op het zelfregulerende vermogen van een professional: waar zou je je graag in je werk op willen richten? Waarom is dat belangrijk voor je? Wat heb je nodig om beter te worden in je vak? Hoe kan OSR je hierin ondersteunen?

Flexibiliteit bieden vraagt om initiatief nemen

Ruimte om de eigen leerweg vorm te geven is iets wat een opleiding aan kan bieden. Tegelijkertijd ligt daar verantwoordelijkheid voor de cursist om die ruimte te zelf te nemen. Een persoonlijk leertraject krijgt pas vorm als de cursist initiatief neemt en kiest wat hij wil leren en welke vorm daar voor hem het best bij past. OSR realiseert zich dat het hierin ondersteunend kan

zijn door persoonlijke begeleiding bij belangrijke keuzemomenten in het leertraject aan te bieden. Dit houdt niet op bij het leertraject zelf. Het leertraject past bij de persoonlijke ontwikkeling van de cursist en daarin blijft OSR waar gewenst een ondersteunende rol spelen, ook na het afronden van een cursus. Hiermee stimuleert OSR een leven lang leren voor juridische professionals. De professionele ontwikkelingsprogramma's voor advocaten en het Female Development Program zijn hier krachtige voorbeelden van.

CONCLUSIE

In deze bijdrage hebben we een viertal ontwerpprincipes gepresenteerd die als uitgangspunt dienen voor onderwijsvernieuwing bij OSR. Hiermee beoogt OSR voor zowel jongere als oudere juridische professionals een ontwikkelingsplatform te zijn. Door middel van guerilla-onderzoek, het in korte tijd verzamelen van veel perspectieven, zijn we tot een viertal ontwerpprincipes gekomen. Deze principes hebben we getoetst in een ontwerpessie met docenten, cursisten, opleidingsmanagers en universitaire studenten.

De volgende ontwerpprincipes hebben als uitgangspunt gefungeerd in het herontwerpen van leertrajecten bij OSR:

- Principe 1: 'Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan.'
- Principe 2: 'Een leeromgeving is het krachtigst als alle betrokkenen erin leren.'
- Principe 3: 'Leren start bij persoonlijke urgentie vanuit de werkpraktijk van de cursist.'
- Principe 4: 'Leren is ruimte geven aan de cursist om zijn eigen leerweg vorm te geven.'

Rode draad: erkennen van expertises en nieuwsgierig zijn

De ontwerpprincipes die het onderzoek heeft opgeleverd zijn relationeel van aard. Ze zijn gericht op samenwerking die leidt tot kennisproductiviteit. De oudere medewerker profiteert in onze ogen van leren in verbinding. Hierbij gaat het zowel om verbinding met jongere vakgenoten als met leeftijdsgenoten. De wil en intentie om samen te leren en tot een gedeeld resultaat te komen, is cruciaal voor de samenwerking. Daar-

naast zorgt nieuwsgierigheid naar elkaar voor verdieping. Het erkennen van de expertise van de ander leidt tot bekrachtiging van de relatie.

Zo brengen de oudere medewerkers vooral hun inhoudelijke expertise in bij het gezamenlijk ontwerpen van nieuw onderwijs. De jongeren hebben een meer spontane, non-conformistische en relatief weinig op de inhoud gerichte inbreng. Deze combinatie van inhoud en innovatie leverde, samen met de ondervinding van de opleidingsmanagers, vooral een zeer

Een leerproces is krachtig wanneer alle belanghebbenden bij het leerproces betrokken zijn bij de vormgeving daarvan

verrassende vernieuwing op in de structuur van het onderwijs: degelijke en kwalitatief sterke inhoud in een modern en inspirerend jasje gegoten, kortom wijsheid in een young designersjasje.

Persoonlijke verbinding vormt hierbij het startpunt van het leerproces. Verschillen tussen jongere en oudere medewerkers vormen de aanleiding om verbinding te maken en worden op deze manier eerder benut dan dat ze een obstakel vormen. Het erkennen van expertise en nieuwsgierig zijn naar de ander maakt dat de aandacht niet uitgaat naar datgene waar 'jong' en 'oud' elkaar niet op kunnen vinden. Het geeft richting aan wat je wel met elkaar wilt bereiken en van elkaar kunt leren. Deze verbinding maakt vernieuwing mogelijk.

Carolien Kattenpoel Oude Heerink en **Izebrand de Boer** zijn opleidingsmanager bij OSR Juridische Opleidingen.

Tjip de Jong en **Pepijn Pillen** zijn als onderzoeker en adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company.

De cartoons in deze bijdrage zijn gemaakt door John Körver:
www.kurf.nl