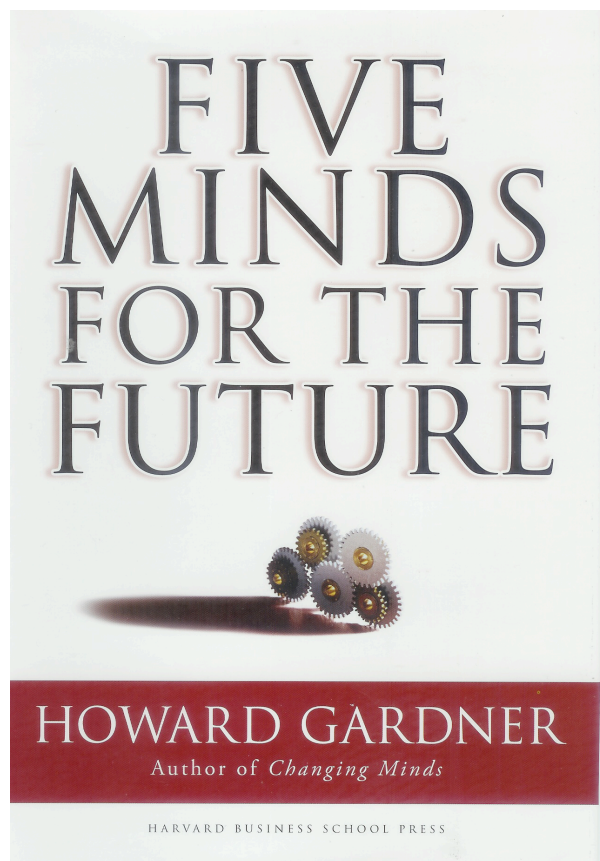


# Five minds for the future

**Samenvatting en bewerking van het  
boek van Howard Gardner**



**Jan Jutten**

[www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)

## Hoofdstuk 1: Minds viewed globally

De centrale vraag in het boek “Five minds for the future” is welke minds we de komende decennia nodig hebben. Het antwoord op die vraag geeft tevens aan welke minds we zouden moeten ontwikkelen, zowel bij onszelf als bij de volgende generatie d.m.v. onderwijs en opvoeding.

Een belangrijk thema bij het nadenken over deze vraag is het feit dat we leven in een wereld waarin we meer en meer met elkaar verbonden zijn. Het zal niet langer mogelijk zijn dat een gedeelte van de wereldbevolking leeft in voorspoed, terwijl grote delen in armoede leven. Gardner stelt dat de five minds zoals hij die beschrijft in dit boek ertoe zullen leiden dat mensen toegerust worden om te kunnen gaan met datgene wat we de komende jaren kunnen verwachten én met de ontwikkelingen waarop we niet kunnen anticiperen.

Elke mind is in een apart hoofdstuk uitgewerkt. Nu alvast een samenvattend overzicht van de five minds.

### - **the disciplined mind**

De persoon met de disciplined mind heeft zich in elk geval één manier van denken eigen gemaakt. Hij beheerst een specifieke discipline, beroep, kunst of vakgebied grondig. Het is een vakman of vakvrouw. Hij blijft voortdurend zijn kennis en vaardigheden verder ontwikkelen om goed op de hoogte te blijven. Je kunt de disciplined mind vergelijken met een meester in de tijd van de gilden.

### - **the synthesizing mind**

Met deze mind maakt iemand gebruik van informatie uit verschillende bronnen. Hij is in staat relevante informatie te selecteren, te integreren, de samenhangen zelf te zien en die ook aan anderen duidelijk te maken. Deze mind is een van de belangrijkste voor leiders vanwege de complexiteit van organisaties in deze tijd. Er is een nauwe relatie met systeemdenken.

### - **the creating mind**

Iemand met een creating mind kan buiten bestaande paden denken en handelen. Hij zorgt ervoor dat er nieuwe wegen worden ingeslagen. Het gaat daarbij om nieuwe ideeën, anderen manieren van denken, creatieve werkwijzen, ongebruikelijke vragen en verrassende oplossingen.

### - **the respectful mind**

De eerste drie minds hebben te maken met het individu. De respectful en de ethical mind spelen een belangrijke rol als het gaat om relaties met anderen. Respect is gericht op het vieren van diversiteit tussen mensen en groepen. De persoon met een respectful mind voorkomt vooroordelen, probeert anderen echt te begrijpen en gaat op zoek naar mogelijkheden om samen te werken, ongeacht de achtergrond en de opvattingen van de ander.

### - **the ethical mind**

Iemand met een ethical mind wil ertoe doen, het verschil maken voor anderen. De vragen die de persoon met de ethical mind stelt is: “Waarom ben ik hier? Wat is mijn Werk? Wat vraagt de wereld van mij? Welke betekenis wil ik hebben? In welke wereld zou ik graag willen leven en wat kan ik doen om dat voor elkaar te krijgen?”

Het wordt ook wel eco-denken genoemd.

De five minds verschillen duidelijk van de acht intelligenties zoals die door Gardner beschreven zijn. Bij het toepassen van de minds kunnen we echter gebruik maken van alle acht intelligenties. Het verschil tussen beide zou je als volgt kunnen aangeven. Bij de intelligenties gaat het om een psychologische benadering van ons denken en handelen. De five minds gaan over beleid, over de keuzes die we al dan niet maken om aandacht te

besteden aan de five minds. Meervoudige intelligentie gaat over “what is”. De five minds gaan over “what should be”. (Howard Gardner in Utrecht, maart 2009)

### **De taak van de school**

Het ontwikkelen van de five minds is niet alleen een taak van de school. Het is een uitdaging voor iedereen die werkt met mensen. De rol van de ouders, de leeftijdgenoten en de media is in deze tijd net zo belangrijk als die van de school. Omdat leren in onze tijd meer en meer een levenslang proces is, speelt ook de werkplek een grote rol bij het ontwikkelen van de five minds.

Het onderwijs is volgens Gardner conservatief. Leerkrachten hebben diepe beelden hoe onderwijs eruit moet zien en die beelden zijn moeilijk te veranderen. “Wij weten wat goed is!” Ondanks de grote verantwoordelijkheid die scholen hebben voor de toekomst, zijn ze diep verankerd in het verleden.

Er zijn echter twee belangrijke redenen om het onderwijs te vernieuwen:

#### **1. de huidige aanpak is onvoldoende effectief**

Veel kinderen vallen tussen wal en schip, talenten gaan verloren, we kunnen niet goed omgaan met verschillen, er is veel schooluitval. We bereiden kinderen voor op een toekomst in de 21<sup>e</sup> eeuw met een systeem dat dateert uit de 19<sup>e</sup> eeuw.

#### **2. de wereld om ons heen verandert steeds sneller**

Als we onze kinderen willen voorbereiden op de toekomst, zullen we moeten inspelen op de snelle veranderingen en op de eisen die de samenleving aan ons stelt.

Drie ontwikkelingen zijn volgens Gardner voor het onderwijs erg belangrijk: de snelle ontwikkelingen in de wetenschappen, de technologie en de globalisering.

### **Ontwikkelingen in de wetenschap en de technologie**

Deze ontwikkelingen gaan zo snel dat het nieuwe eisen stelt aan mensen. Jonge mensen moeten “wetenschappelijk leren denken” om deel te kunnen nemen aan de maatschappij van morgen. Ze zullen over kennis en vaardigheden moeten beschikken die hen in staat stellen een bijdrage te leveren aan de samenleving.

Wetenschappelijk hersenonderzoek ontdekt steeds meer over leren. Onze snel toenemende kennis van het brein zal nieuwe impulsen (moeten) geven aan het onderwijs.

De wetenschap alléén kan echter nooit bepalen wat goed onderwijs is. Ze kan namelijk geen antwoord geven op de vraag naar de zin van het onderwijs. Wat willen we met ons onderwijs creëren? Welke kennis, vaardigheden en attitudes willen we onze nieuwe generatie meegeven?

De wetenschap kan ons verder helpen met het zoeken naar het antwoord op de vraag hoe leren werkt en we het onderwijs zodanig vorm kunnen geven dat het effectief is. Vragen rond identiteit, waarden en missie kunnen de wetenschap en de technologie niet voor ons beantwoorden. Bovendien is de bètawetenschap niet de enige waardevolle kennisbron. We zullen ook uit anderen bronnen moeten putten: menswetenschappen, kunst, religie, gezondheidsleer, ethiek, filosofie, sport.

### **Globalisering**

De wereld wordt steeds kleiner. We kunnen ten aanzien van de globalisering vier grote bewegingen onderscheiden:

- **economie**: de beweging van kapitaal en andere elementen uit de markt;
- **mensen**: grootschalige migratie en vluchtelingen;
- **informatie**: deze verspreidt zich razendsnel via internet over de wereld;
- **populaire cultuur**: zoals kleren, voedsel en muziek.

Scholen houden onvoldoende rekening met deze ontwikkelingen. Veel scholen bereiden kinderen voor op het verleden in plaats van op de toekomst. We erkennen in het onderwijs het grote belang van wetenschap en technologie, maar we ontwikkelen bij kinderen onvoldoende het denken. We erkennen de globalisering, maar we bereiden kinderen niet goed voor op een wereld die alsmaar kleiner en complexer wordt.

In het bedrijfsleven is het besef van over belang van de five minds groter dan in het onderwijs.

### **Wat als de five minds ontbreken?**

Om een antwoord te geven op de vraag waarom de five minds zo belangrijk zijn, kunnen we ons afvragen wat de gevolgen zijn als de five minds niet of onvoldoende ontwikkeld worden. Zonder *disciplined mind* kunnen we nooit succesvol zijn in een veeleisende werksituatie van vandaag en van de toekomst. Onze kennis en vaardigheden zijn dan ontoereikend voor de uitdagingen van deze tijd. Mensen **zonder** een disciplined mind zullen hun hele leven moeten werken voor degenen **met** een disciplined mind.

Zonder *synthesizing mind* worden we overstelpt met data en informatie en zijn we niet in staat te weten wat echt relevant is en hoe zaken met elkaar samenhangen. Ofschoon de moderne wetenschap voortdurend aantoont dat onze wereld bestaat uit relaties, beschouwen we de werkelijkheid veelal nog steeds als een optelsom van dingen.

Zonder *creating mind* verliest de mens “meerwaarde” ten opzichte van de technologie en zullen we vervangen worden door computers. Verder worden we afgezonderd van mensen die wel creatief zijn.

Zonder *respectful mind* is samenwerking niet mogelijk, zijn we het niet waard zelf gerespecteerd te worden en zullen we onze werkplekken “vergiftigen”.

Zonder *ethical mind* zullen we een wereld krijgen zonder verantwoordelijke burgers. Een wereld waarin we niet meer praten over de dingen die ertoe doen en waarin mensen zich laten leiden door eigenbelang.

## **Hoofdstuk 2: The disciplined mind**

In het onderwijs bieden we onze leerlingen veel feitenkennis aan. Als we toetsen afnemen, vragen we hen deze kennis te reproduceren. We leren de leerlingen onvoldoende denken op een “gedisciplineerde manier”.

Wat ontbreekt is wat Andy Hargreaves “*deep learning*” noemt. Hargreaves onderscheidt hierbij drie kenmerken:

- goed onderwijs doet ertoe;
- goed onderwijs is duurzaam;
- goed onderwijs leidt tot opbrengsten die breed toepasbaar zijn in vele huidige en toekomstige situaties.

Leerlingen leren niet voor de toets maar voor het leven. Slagen voor de toets is geen garantie dat ze slagen voor het leven.

Ons onderwijs heeft een religieuze oorsprong. Leerkrachten waren leden van kerk- of kloostergemeenschappen. Ze leerden kinderen lezen zodat ze de bijbel konden lezen en niet om de wereld te begrijpen. Feitenkennis stond centraal, het trainen van het geheugen en van buiten leren waren belangrijk. In deze tijd is vrijwel alle informatie die ooit door mensen ontwikkeld is beschikbaar via de moderne technologie. De taak van de school is dan niet langer al deze data en informatie door te geven, maar kinderen hun weg te leren vinden in deze enorme hoeveelheid informatie, hen leren keuzes te maken, samenhangen te zien en te

ondersteunen om van informatie kennis te maken die toepasbaar is in het leven. De focus dient te liggen op “the discipline in action”. De manier van denken moet zichtbaar worden in het handelen. Denken en doen zijn in onze tijd meer dan ooit met elkaar verbonden. “Diep leren” wordt bovendien meer en meer een levenslang proces.

Waarom blijft de ontwikkeling van het onderwijs en mede daardoor de kwaliteit van het denken zo achter?

Gardner wijt dit aan het feit dat we onvoldoende onderscheid maken tussen **de inhoud** (data, informatie) en **de toepassingsmogelijkheden** (begrijpen, transfer, wijsheid). Je zou ook kunnen zeggen dat onze leerlingen heel veel leren óver, maar te weinig leren óm.

Kinderen krijgen te weinig mogelijkheden zich te verdiepen in een bepaalde discipline.

Daaronder verstaat Gardner een bepaalde manier van denken over de wereld. Bijvoorbeeld het denkkader dat natuurkundigen, historici, filosofen, artsen of romanschrijvers gebruiken. Data en informatie krijgen pas betekenis in de context van een specifieke discipline. Een leraar gaat ervan uit dat leerlingen historisch kunnen denken als ze weten in welk jaar de eerste wereldoorlog begon of wie er keizer van Rome was in het jaar 28. Deze feitenkennis heeft weinig te maken met een disciplined mind zoals Gardner die bedoelt.

Om een goede bijdrage te leveren aan de samenleving is het belangrijk dat leerlingen zich één of meerdere van deze disciplines écht eigen kunnen maken. Vakmanschap is belangrijk!

Een ander voordeel van de disciplined mind is dat hoe meer je weet van een bepaald onderwerp, hoe nieuwsgieriger je wordt er nóg meer van te weten. Het ontbreken van de disciplined mind maakt mensen volledig afhankelijk van anderen als er beslissingen genomen moeten worden over belangrijke onderwerpen. Bovendien zijn er steeds minder beroepen waarin je niet op zijn minst het grondig beheersen van één van de disciplines nodig hebt. Er zijn in het algemeen twee belangrijke redenen waarom we falen in ons werk:

1. we weten niet wat we moeten doen: er is onvoldoende kennis;
2. we doen niet wat we weten: we kunnen of willen de kennis niet omzetten in actie.

De disciplined mind is erop gericht beide beperkingen te voorkomen.

### **Hoe ontwikkelen we een disciplined mind?**

Vier stappen zijn essentieel.

#### *1. identificeer de belangrijkste thema's van de discipline.*

Sommige thema's zijn inhoudelijk, zoals bijvoorbeeld de zwaartekracht in de natuurkunde, kenmerken van een burgeroorlog bij geschiedenis, het principe van vraag en aanbod in de economie, de kwaliteit van leiderschap bij bedrijfskunde. Andere thema's zijn methodisch: hoe doe je wetenschappelijk onderzoek, hoe verklaar je een gedicht van Shakespeare?

#### *2. besteed voldoende tijd om deze thema's grondig te bestuderen.*

Als het de moeite waard is om te bestuderen, bestudeer het dan diepgaand en niet slechts oppervlakkig. Maak gebruik van wetenschappelijke kennis over leren om “deep learning” mogelijk te maken.

#### *3. benader het thema op verschillende manieren vanuit diverse leerstijlen en met behulp van alle intelligenties.*

Vertel verhalen, ga met elkaar in gesprek, onderzoek, doe experimenten, lees boeken, bekijk beelden, organiseer excursies, enzovoort. Geef alle intelligenties een kans, waardoor je veel meer leerlingen én veel meer diepgang bereikt.

#### *4. geef leerlingen de kans om te laten zien dat ze het begrijpen.*

Ook dit kan op verschillende manieren: een toets, een werkstuk maken, een presentatie houden. Van groot belang is de transfer. In hoeverre zijn de leerlingen in staat het geleerde toe te passen in situaties waarin ze het niet geleerd hebben? Het begeleiden van transfer is een belangrijke taak van de leerkracht.

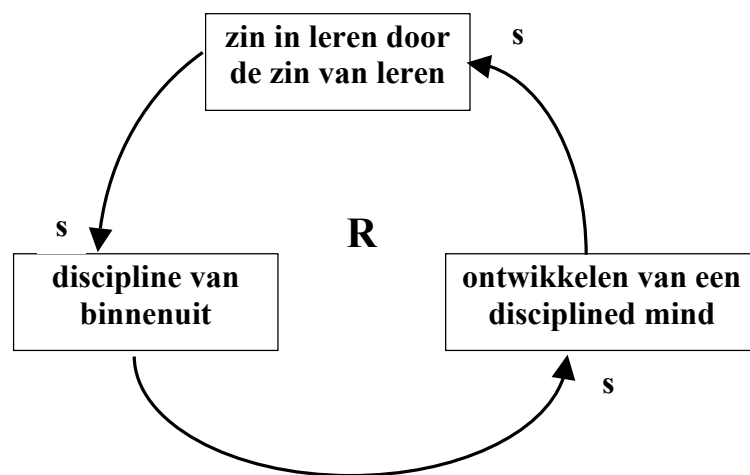
### De andere betekenis van discipline

Om in de toekomst succesvol te zijn is het nodig vanuit deskundigheid op een bepaald terrein (discipline) te denken en te handelen. Dit is de eerste betekenis van het begrip discipline.

Om dit te realiseren is discipline nodig in de andere betekenis van het woord. Dit houdt in dat je voortdurend gericht bent op het verdiepen en verbeteren van je kennis en vaardigheden.

Discipline omvat denkgewoonten zoals doorzettingsvermogen, nauwkeurigheid en het kunnen leren van fouten.

In het onderwijs is eeuwenlang gekozen voor dwang, regels, veel oefenen, huiswerk maken en drillen. In de toekomst is deze benadering niet langer dienstbaar. We hebben discipline van binnenuit nodig, waarbij kinderen niet leren omdat het moet, maar omdat ze de zin ervan inzien en passie hebben voor leren over onze wereld. Het is van belang dat kinderen enthousiast zijn en blijven voor leren, omdat het een levenslang proces is. De taak van de school is deze passie voor leren te ontwikkelen!



### Enkele kanttekeningen

Ofschoon de disciplined mind net zoals de overige minds erg belangrijk is, kent elke mind uitwassen.

Als je de disciplined mind ziet als een kwaliteit, kan ze ook doorslaan naar een valkuil. Dat kan ertoe leiden dat bijvoorbeeld een advocaat in alle mogelijke situaties praat vanuit zijn vakgebied. Hij gebruikt dan zijn denkkader niet alleen in zijn werkpraktijk, maar ook in vele dagelijkse situaties: thuis, tijdens het sporten, op een feestje, enzovoort. Een bepaalde benadering kan ook als te dominant worden ervaren.

Dit kan voorkomen worden door de grenzen van een discipline in te zien. We moeten ons realiseren dat we de wereld onmogelijk kunnen begrijpen vanuit één enkele discipline. Er zijn altijd meerdere perspectieven nodig.

Dat betekent dat de disciplined mind alléén onvoldoende is. Steeds meer kennis is niet gebonden aan één bepaalde discipline, maar ligt in de ruimte tussen de disciplines of in de onderlinge verbindingen. In de toekomst zullen mensen daarom meer en meer een synthesizing mind nodig hebben om samenhangen te zien en kennis op een nieuwe en ongewone manier uit te breiden.

## Hoofdstuk 3: The synthesizing mind

De hoeveelheid data, informatie en kennis neemt in onze tijd steeds sneller toe. Elke twee tot drie jaar verdubbelt de beschikbare informatie.

In de loop der geschiedenis hebben mensen altijd geprobeerd informatie te ordenen. Dit gebeurde voor het eerst door de oude Grieken door mensen als Plato, Socrates en vooral Aristoteles. Later gebeurde hetzelfde door Augustinus, Thomas van Aquino en Leonardo da Vinci. In de 18<sup>e</sup> verscheen in Engeland de eerste encyclopedie.

Door de beschikbaarheid van enorme hoeveelheden informatie en door de toename van de complexiteit van de samenleving wordt het steeds belangrijker dat kennis uit diverse bronnen wordt samengevoegd tot één geheel. De Nobelprijs winnaar Murray Gell-Mann stelt dat de synthesizing mind de belangrijkste mind van de 21<sup>e</sup> eeuw zal worden.

Toch zijn er veel belemmeringen om het geheel te zien. We leven in een gefragmenteerde wereld. Individuen zijn gericht op één domein, we hebben overal specialisten voor. Slechts weinig mensen zijn in staat om de samenhangen te zien en ze voor anderen duidelijk te maken. Daarnaast ontbreekt het aan criteria om te kunnen beoordelen of een synthese van informatie waardevol is of niet.

### Voorbeelden van synthese

Ondanks de genoemde belemmeringen gaan mensen toch op zoek naar synthese. Hier zijn enkele voorbeelden zoals Gardner die schetst:

- *verhalen*

In verhalen worden gegevens uit verschillende disciplines bij elkaar gebracht.

- *taxonomieën*

Hiermee ordenen we grote hoeveelheden informatie in schema's en tabellen.

- *concepten*

Nieuwe concepten brengen informatie of fenomenen samen.

- *leefregels en wijsheden*

Mensen maken gebruik van korte zinnen die gemakkelijk onthouden kunnen worden.

Voorbeelden: "Eerst denken, dan doen." "Goedkoop is duurkoop."

- *metaforen en beelden*

Deze kunnen zowel verbaal als non-verbaal worden weergegeven.

- *kunstuitingen*

Krachtige vormen van synthese vinden we vaak terug in grote kunstwerken. Enkele voorbeelden:

- het schilderij Guernica van Picasso
- het muziekwerk Le Sacre du Printemps van Stravinsky
- de film Modern Times van Chaplin

- *theorieën*

Concepten kunnen worden samengevoegd tot een theorie. Bijvoorbeeld de psycho-analyse van Freud of het Vrije Markt denken in de economie.

- *metatheorieën*

Een metatheorie is een overkoepelend raamwerk voor kennis. Bijvoorbeeld de kijk op de economie van Karl Marx.

Elke poging tot synthese omvat volgens Gardner minimaal vier componenten:

1. een doel of een uitspraak over wat men wil bereiken met de synthese;
2. een startpunt: een idee, een beeld of reeds bestaand werk om op voort te bouwen ;
3. keuze voor een strategie, een methode en benadering;
4. het moet leiden tot een schets of een voorlopig ontwerp waar reacties op volgen.

## **Interdisciplinair werken**

De meest ambitieuze vorm van synthese is misschien wel interdisciplinair werken. Het gaat dan om het integreren van verschillende disciplines.

We onderscheiden twee vormen:

- *combineren van meerdere disciplines in één opleiding of in één beroep*

Denk bijvoorbeeld aan een biochemicus of een kunsthistoricus.

- *combineren van meerdere disciplines in een team*

Denk bijvoorbeeld aan een team in de gezondheidszorg waarin mensen vanuit verschillende disciplines met elkaar samenwerken: de chirurg, de anesthesist, de verpleger, de fysiotherapeut en de sociaal werker.

Beide vormen kunnen zowel heel goed als heel slecht worden toegepast.

Interdisciplinair werken is alleen goed mogelijk op basis van de disciplined mind. Mensen moeten eerst goed thuis zijn in een bepaalde discipline voordat ze een bijdrage kunnen leveren aan een interdisciplinair team. Vervolgens is het erg belangrijk dat er zodanige relaties worden gelegd dat die ertoe leiden dat er nieuwe inzichten ontstaan.

“Zomaar” specialisten bij elkaar brengen, leidt zelden tot deze nieuwe inzichten.

Er zijn drie overwegingen nodig als we tot een goede synthese willen komen:

1. er dient *een nieuw concept* ontwikkeld te worden en anderen dienen te worden uitgenodigd om dit concept te testen;  
Voorbeeld: de chaos-theorie.
2. er dient zich *een belangrijk fenomeen* aan dat specialisten niet kunnen oplossen en dat vraagt om interdisciplinaire samenwerking;  
Voorbeeld: genetisch screenen.
3. *problemen zijn zo complex* dat ze alleen interdisciplinair kunnen worden opgelost.  
Dit geldt voor veel problemen waar we in onze tijd mee kampen. Denk bijvoorbeeld aan armoede, klimaatverandering, terrorisme. We lossen het terrorisme niet op met alleen defensiespecialisten.

## **Waarom synthese zo lastig is**

Kinderen zijn van nature gericht op het maken van vergelijkingen en daardoor ook op synthese. Voor kinderen is een banaan ook een telefoon, een bezemstok ook een paard en een doos ook een huis. Doordat ze verbinden, zijn ze ook in staat om te integreren.

De beperking hiervan is dat deze integratie vaak erg oppervlakkig is en soms niet correct.

Integratie is pas mogelijk als de afzonderlijke delen goed worden beheerst. Geen synthesizing mind zonder disciplined mind.

Hoe ouder de kinderen, hoe aarzelender ze worden in het maken van vergelijkingen. Ook in het onderwijs wordt integratie belemmerd. De leerstof is verdeeld in vakken of zelfs onderdelen ervan en wordt verzorgd door verschillende leraren die zelf ook specialist zijn.

Het jonge kind generaliseert te veel, het oudere kind generaliseert niet of nauwelijks, ook niet in situaties waarin het van belang is om dit wél te doen.

Gardner onderscheidt in dit kader twee vormen van intellectuele benadering:

### *1. laser-intelligentie*

Met deze aanpak verdiept men zich intensief in één bepaald onderwerp en worden kansen om samenhang te zien genegeerd.

### *2. zoeklicht-intelligentie*

Deze aanpak gaat niet zo diep maar zoekt altijd “de omgeving” af op zoek naar relaties en samenhangen tussen de onderwerpen.

Bij veel specialisten en experts vervangt de laser-intelligentie de zoeklicht-intelligentie.



We zien dit fenomeen zowel in het onderwijs als op de werkplek.

### **De uitdaging voor het onderwijs**

De vraag is of we erin slagen een disciplined mind te ontwikkelen en tegelijkertijd het potentieel van de synthesizing mind levend te houden. De uitdaging voor het onderwijs is deze twee minds (en de overige) met elkaar te combineren.

De kans ligt in het feit dat we kunnen voortbouwen op de eigenschap van jonge kinderen om verbindingen te maken en samenhangen te zien. Er is in het onderwijs echter te weinig expliciete aandacht voor de synthesizing mind, terwijl het alsmaar belangrijker wordt. Enkele mogelijkheden die scholen hebben:

- zorg voor een brede oriëntatie door middel van boeken, door gebruik te maken van internet en van vele andere werkvormen en middelen;
- werk met projecten en thema's en niet slechts met losse vakken of onderdelen daarvan;
- vraag je in het team af welke verbindingen waardevol zijn om aandacht aan te besteden;
- kijk kritisch naar verbindingen die gemaakt worden;
- leer strategieën aan om samenhangen te zien en verbindingen te maken;
- pas nieuwe technologie toe die het mogelijk maakt om synthese toe te passen.

Het werken met meerdere perspectieven kan een eerste stap zijn op weg naar interdisciplinair denken en werken. We kunnen kinderen leren om vanuit meerdere perspectieven naar een probleem te kijken. Dit kan gebeuren vanuit meerdere vakgebieden, maar ook vanuit de inbreng van verschillende personen die allemaal een eigen kijk op het probleem hebben. De kwaliteit van de communicatie en met name het kunnen voeren van een dialoog is hierbij cruciaal.

### **Specialist of generalist?**

Grote denkers uit het verleden waren vaak holisten. Aristoteles en Leonardo da Vinci zijn beroemde voorbeelden van mensen die erop uit waren het geheel te zien en te begrijpen.

Tegenwoordig leiden we vooral specialisten op.

Onze kennis is dermate toegenomen dat niemand meer heel veel kan weten van verschillende disciplines. Daarom is het in elk geval nodig dat we leren werken in een interdisciplinair team waarin verschillende perspectieven bij elkaar komen.

Voor sommige beroepen is het echter cruciaal het grote geheel te zien en anderen hierbij te ondersteunen. Dit geldt vooral voor de leiders van morgen. Organisaties zijn dermate complex dat het een kerncompetentie van een leider is de vele elementen in hun onderlinge samenhang te zien. Leiders hebben dus een synthesizing mind nodig!

Daartoe moeten ze worden opgeleid. Vartan Gregorian stelt daarom dat *“we een specialisatie nodig hebben om generalist te worden”*.

## **Hoofdstuk 4: The creating mind**

In onze maatschappij is steeds meer behoefte aan creativiteit, aan mensen die iets nieuws kunnen creëren en buiten de bestaande paden kunnen denken.

Tegelijkertijd zien we een streven naar continuïteit, mensen willen graag alles bij het oude houden. Het nieuwe brengt ons uit balans, het scheidt vaak verwarring, onrust en onzekerheid. Vernieuwers krijgen daardoor vaak weinig waardering.

We leven echter in een tijd waarin we ons niet langer kunnen veroorloven conservatief te zijn.

We zien dat vooral in organisaties waar het noodzakelijk is te innoveren om te kunnen overleven. De lerende organisatie is geen cliché, maar noodzaak om in te kunnen spelen op de

snelle veranderingen in onze samenleving. In de toekomst zullen deze ontwikkelingen alleen maar sneller gaan.

Creativiteit wordt op verschillende manieren omschreven. Het heeft onder meer te maken met het kunnen oplossen van complexe problemen, het ontwikkelen van nieuwe concepten en het kunnen creëren van bijzondere producten.

Lange tijd heeft men zich bij het bestuderen van creativiteit gericht op het individu of op kleine groepen. Tegenwoordig gaat men ervan uit dat bij creativiteit drie belangrijke elementen een rol spelen:

- *het individu*

Het individu heeft in elk geval een vorm van meesterschap ontwikkeld in een bepaalde discipline. Hij/zij is in staat op een gevarieerde wijze om te gaan met de inhoud en werkwijzen binnen deze discipline.

- *het culturele domein waarbinnen het individu werkt*

Dat kan bijvoorbeeld een kunstvorm zijn, maar ook een bepaalde wetenschap of een beroepsgroep.

- *het sociale veld*

Hiermee worden individuen en instituties bedoeld die het voor het individu mogelijk maken zich te ontwikkelen en de kans bieden om te laten zien wat iemand kan.

Van creativiteit is alleen dan sprake als het product van een individu of een groep door het sociale veld erkend wordt als innovatief en vroeg of laat een belangrijke invloed heeft op het culturele domein waarin de persoon werkt. Van groot belang is dus dat het individu of de groep door zijn acties het domein daadwerkelijk verandert.

### **Verschillen tussen een expert en iemand met een creating mind (creator)**

Een expert en een creator hebben een belangrijke overeenkomst.

Beiden zijn erg goed in hun discipline, ze beschikken dus beiden over een disciplined mind. Het verschil zit hem ook niet op cognitief gebied, maar veelal op het persoonlijke vlak.

Experts zijn meestal “volgers”. Ze sluiten aan bij bestaande kennis en verdiepen zich daarin. Creators gaan voortdurend op zoek naar het nieuwe, ze willen anders zijn en zich onderscheiden van de massa. Veel beroemde creators hadden en hebben dan ook een hekel aan school of zijn daar vaak mislukt. Een ander kenmerk is dat ze vaak fouten maken, maar iedere keer weer opnieuw proberen de resultaten te bereiken die ze willen.

### **Onderwijs en de creating mind**

Kinderen die nog niet naar school gaan, zijn meestal buitengewoon creatief. Ze proberen dingen uit, ze leren met vallen en opstaan, slaan nieuwe wegen in en ze zijn erg nieuwsgierig. Een vijfjarige zit aan de top van zijn creatief vermogen.

De eerste taak van de school is deze creativiteit in leven te houden en de creating mind alle kans te geven zich verder te ontwikkelen.

Het onderwijs kan hierbij een grote rol spelen. In de Verenigde Staten wordt veel creativiteit gedood door het streven naar uniformiteit, het werken met strakke programma's en gestandaardiseerde tests. Er is op veel scholen niet of nauwelijks ruimte voor creativiteit.

Wat kan de school doen die de creating mind serieus neemt?

- bied kinderen mogelijkheden om te experimenteren en te onderzoeken;
- leer hen ontdekken dat een probleem op verschillende manieren kan worden opgelost;
- breng kinderen in contact met creatieve mensen die als voorbeeld kunnen dienen;
- schep een veilige omgeving waarin fouten maken mag;
- stimuleer en waardeer kinderen die buiten bestaande paden denken;
- bevorder activiteiten in een buiten de school die creativiteit stimuleren;

- ga op bezoek bij mensen die nieuwe dingen hebben ontdekt en bij kunstenaars;
- bevorder creatief spel en stimuleer kinderen om zelf nieuwe spelen te bedenken;
- laat kinderen op allerlei verschillende manieren presenteren wat ze geleerd hebben;
- schenk aandacht aan denkgewoonten die creativiteit helpen ontwikkelen;
- maak gebruik van alle intelligenties.

*Gerard van Maasackers: Bloemen zijn rood*

*'n Jungske ging vur 't uurst naor school  
 Hij kreeg 'n vel papier en krijt  
 En hij kleurde en kleurde 't hul vel vol  
 Want kleure, da vond-ie fijn  
 Mer de juffrouw zei: "Wat doe je daar, jongeman?"  
 "Ik teken bluumkes, juffrouw"  
 Ze zei: "We doen hier niet aan kunst, jongeman  
 Bloemen zijn rood en de lucht is blauw  
 Je zult er rekening mee moeten houden  
 Je bent hier niet alleen  
 Als alle kinderen 'ns deden zoals jij  
 Waar moest dat dan toch heen, ik zeg je  
 Bloemen zijn rood, jongeman  
 Blaadjes zijn groen  
 't Heeft geen enkele zin om 't anders te zien  
 Dus waarom zou je 't dan nog anders doen"*

*Mer 't jungske zei  
 "Ja mer juffrouw, d'r zijn zoveul kleuren bloemen  
 Zoveul kleuren blaadjes, zoveul kleuren, overal  
 Zoveul kleuren zijn nie op te noemen  
 Mer ik zie ze allemaal"*

*Mer de juffrouw zei: "Je bent ondeugend, jongeman  
 Je kliedert en je Nederlands is slecht  
 Ik weet zeker dat je 't alletwee veel beter kan  
 Ik wil dat je herhaalt wat ik zeg  
 Bloemen zijn rood...."*

*Mer 't jungske zei "Ja mer juffrouw..."  
 Mer de juffrouw zei: "Dit duurt me nou te lang  
 Je moet maar weten hoe 't hoort"  
 En ze zette 't jungske op de gang  
 ("Voor je bestwil" enzovoort)  
 Mer hij werd bang, zo na 'nen tijd  
 Klopte zachtjes aan de deur  
 En hij zei: "Juffrouw, ik heb wel spijt"  
 En hij kreeg 'n kleur toen-ie zei  
 "Bloemen zijn rood  
 Blaadjes zijn groen  
 't Heeft geen enkele zin om 't anders te zien  
 Dus waarom zou ik 't anders doen"*

*Mer d'n tijd ging dur, gao altijd dur  
 En hij ging naor de tweede klas  
 En de juffrouw was hul anders as die daorvur  
 Ze was nieuw, ze was er pas  
 En ze lachte vriendelijk toen ze zei  
 "Tekenen doe je voor je lol  
 Je krijgt genoeg papier en krijt van mij  
 Teken maar je hele vel vol"  
 Mer 't jungske tekende bloemen  
 Gruun en rood, en in de rij  
 En toen de juffrouw vroeg waarom  
 Kreeg-ie weer 'n kleur, en-ie zei  
 "Bloemen zijn rood..."*

### **De creating mind op de werkplek**

Veel organisaties zijn zich weliswaar bewust van de noodzaak om te innoveren, maar ze missen vaak de moed om nieuwe wegen te bewandelen. Ofschoon ze verkondigen dat ze graag creatieve en innovatieve mensen willen, is teveel originaliteit in veel bedrijven taboe. Het wordt ook door leiders niet echt gewaardeerd als mensen buiten de bestaande paden denken. “Gewoon doen” wordt beloond.

Slechts bij weinig bedrijven wordt aandacht besteed aan het stimuleren van de creating mind. Het gaat daarbij niet alleen om de creatieve ideeën. Met name de wil om echt te veranderen en het ontwikkelen van de capaciteiten die nodig zijn om die vernieuwing mogelijk te maken zijn erg belangrijk

In het huidige denken over creativiteit is er veel aandacht voor de creating mind in teams. Het grootste deel van het creatieve werk wordt in onze tijd immers door grote en kleine teams gedaan. Dit vraagt van organisaties het zorgvuldig ontwikkelen van goede relaties, het verbinden van individuele creativiteit met die van het collectief.

Creativiteit in een organisatie is geen doel op zichzelf. Een creating mind kan immers ook worden gebruikt om “verkeerde” resultaten te behalen. Daarom is het van groot belang dat creativiteit wordt verbonden met de identiteit, de waarden en de missie van de organisatie. De creating mind moet leiden tot het dichterbij brengen van datgene wat de mensen in de organisatie samen willen creëren. Dat kan door de creating mind onder meer te verbinden met de ethical mind.

### **Creating en synthesizing mind**

Er zijn allerlei overeenkomsten tussen de creating mind en de synthesizing mind.

Beide vereisen een disciplined mind. Ze maken allebei gebruik van veel voorbeelden en ze zijn in staat op verschillende manieren uiting te geven aan hun bevindingen. Sommige creatieve prestaties vloeien voort uit synthese.

Het belangrijkste verschil is de drijfveer. Het doel van synthese is het met elkaar verbinden van reeds bestaande kennis en daardoor een nieuw licht te scheppen op de werkelijkheid. Het doel van de creator is het uitbreiden van een discipline met geheel nieuwe kennis, het verleggen van de grenzen van een genre en het inslaan van nieuwe wegen. De synthesizing maakt is op zoek naar orde en balans. De creating mind verstoort het evenwicht, zoekt de verrassing, de onzekerheid en de uitdaging.

## **Hoofdstuk 5: The respectful mind**

In de loop der geschiedenis hebben groepen altijd geprobeerd zich van elkaar te onderscheiden. Tegelijkertijd hebben mensen er behoefte aan bij een bepaalde groep te horen. Hersenonderzoek toont aan dat specifieke delen van ons brein geassocieerd kunnen worden met het herkennen van geestverwanten en verschillen tussen groepen. Hersenen zijn er als het ware op gericht om een onderscheid te maken tussen “wij” en “zij”.

Niet alles is echter biologisch te verklaren.

Allereerst rijst de vraag waar de grenzen van de groep zich bevinden. Wanneer hoor je wel nog bij de groep en wanneer niet? Zijn de grenzen flexibel of niet? In hoeverre overlappen de groepen elkaar?

Zelfs als onderzoek aantoont dat we behoefte hebben aan het indelen van mensen in groepen, staan we nog voor de uitdaging om te leren gaan met de verschillen. Zwart en wit in Zuid Afrika, moslims en christenen in de westerse wereld, protestanten en katholieken in Noord Ierland.

Op een respectvolle manier leren omgaan met verschillen is in onze tijd belangrijker dan ooit. De impact van conflicten tussen groepen is nu veel groter dan vroeger. Moderne wapens maken conflicten steeds risicovoller. Door de globalisering zijn we steeds meer met elkaar verbonden. We kunnen niet langer muren om ons heen bouwen. De dichter W.H.Auden schreef: *“We must love each other or die!”*

De respectful mind wordt door Gardner als volgt omschreven:

- verschillen tussen mensen en groepen niet negeren, maar ze accepteren en zien als kans om van elkaar te leren en samen te werken;
- leren samen te leven met mensen en groepen die van ons verschillen;
- waarderen van degenen die tot een andere groep behoren.

### **Respect in onderwijs en opvoeding**

Bij hele jonge kinderen kunnen we reeds respect voor anderen waarnemen. In het eerste levensjaar zien en horen kinderen het verdriet van anderen. Soms huilen ze zelf mee. Kleuters tonen empathie. Ze troosten andere kinderen en nodigen hen uit mee te spelen.

Het tegenovergestelde is eveneens zichtbaar. Kleuters pakken speelgoed weg van andere kinderen, ze maken ruzie en schelden anderen uit. Op jonge leeftijd maken ze al onderscheid tussen groepen, bijvoorbeeld op basis van huidskleur.

Het is biologisch te verklaren dat mensen verschillen tussen personen en groepen herkennen. Maar *de interpretatie van die verschillen is niet biologisch maar cultureel bepaald.*

Opvoeding en onderwijs spelen een cruciale rol als het gaat om de betekenis die mensen geven aan verschillen en de manier waarop ze ermee omgaan. Onderzoek toont aan dat een eenmaal ontwikkelde attitude ten opzichte van verschillen op latere leeftijd erg moeilijk te veranderen is.

Van wezenlijk belang is of jonge mensen morele betekenis hechten aan het deel uitmaken van een groep. Met andere woorden: leren ze dat groep A *verschilt* van groep B? Of leren ze dat groep A *beter is* dan groep B?

Het ontwikkelen van respect voor andere groepen en het openlijk leren handelen op basis van dit respect is een belangrijke opdracht voor iedereen die met andere mensen werkt. In het onderwijs en de opvoeding is daarbij cruciaal dat volwassenen zelf het goede voorbeeld geven. Het is onmogelijk kinderen op school te leren respect voor anderen te hebben als de leerkrachten dit zelf niet laten zien. Kinderen kijken naar wat volwassenen doen. Hoe gaan ze om met elkaar? Hoe praten zij over andere groepen en culturen? Hoe behandelen ze kinderen in de klas als het gaat om respect? Respect zou in elke school een belangrijke waarde moeten zijn.

Naast het voorbeeldgedrag van leerkrachten is ook de keuze van de leerstof belangrijk. Denk bijvoorbeeld aan geschiedenis, aardrijkskunde, maatschappijleer, godsdienst, kunst, e.d.

Op welke manier wordt bij deze (en andere) vakken aandacht besteed aan verschillen tussen personen, groepen en culturen? Is dat een voorbeeld van hetgeen we onze kinderen willen meegeven?

Expliciet aandacht besteden aan respect kan ook door kinderen van verschillende culturen met elkaar te leren samenwerken. Goede communicatie is bij het ontwikkelen van respect erg belangrijk. Zowel de communicatie van de leerkracht met de kinderen als tussen de kinderen onderling speelt een grote rol.

Besprek met kinderen situaties waarin respect een belangrijke rol speelt. Met jonge kinderen zijn dat vooral situaties die zich voordoen in de klas of op het plein. Denk bijvoorbeeld aan conflicten tussen kinderen of tussen groepen, pesten of de manier van omgaan met kinderen van een andere cultuur.

Bij oudere kinderen kan ook de actualiteit of de leerstofinhoud aanleiding geven tot gesprekken over respect. Denk aan krantenartikelen over immigratie, over het dragen van

hoofddoeken, over het wel of niet plaatsen van cartoons die als beledigend ervaren worden, over politieke discussies. Ook de vakgebieden bieden allerlei kansen. Hoe gingen groepen met elkaar om in de geschiedenis? Wat leren we daarvan? Hoe praten we tijdens een aardrijkskundeles over de grote verschillen tussen bevolkingsgroepen in hun manier van leven?

Kortom: er zijn vele kansen om niet alleen te *zeggen* dat je respect belangrijk vindt, maar er daadwerkelijk iets mee te *doen*. Door zelf het voorbeeld te geven en er in de klas expliciet aandacht aan te besteden.

### **Respect of pseudo-respect?**

De respectful mind houdt in dat respect consistent is en dat het zichtbaar is in ons praten en handelen, ook als niemand kijkt! Bij veel mensen is er sprake van pseudo-respect. Gardner verstaat hieronder het tonen van respect “voor de bühne”. Bijvoorbeeld een politicus die zich door een krant laat fotograferen omringd door vertegenwoordigers van minderheden, maar op de golfbaan zich tegen zijn medespeler degenererend over hen uitlaat. Of een schoolteam dat in de schoolgids respect vermeldt als de belangrijkste waarde op school, maar tijdens een teamvergadering op een respectloze manier met elkaar communiceert.

In andere situaties tonen mensen alleen respect als er iets mee te winnen valt. Dit komt vaak voor als mensen op zoek zijn naar status en willen stijgen in de hiërarchie. Ze tonen dan veel “respect” voor de mensen die al op belangrijke plekken zitten en ze kleineren mensen die zich lager in de hiërarchie bevinden. Gardner noemt dit het “*kiss-up, kick-down*” scenario. Een ware respectful mind staat open voor iedereen. Een respectvol persoon voorkomt vooroordelen en stereotypes. Hij gaat ervan uit dat hij zich kan vergissen, staat open voor andere perspectieven en is bereid fouten te erkennen en zijn gedrag te veranderen.

### **Respect op de werkplek**

Respect is niet alleen belangrijk op school. Ook op de werkplek en in de samenleving dient de respectful mind veel aandacht te krijgen.

Onderzoek toont aan dat in veel organisaties het respect voor elkaar veel te wensen overlaat. Het onderzoek laat ook zien dat in situaties waarin mensen wel respectvol met elkaar omgaan de kwaliteit van het werk groter is. Mensen werken dan met meer plezier en hun werk blijkt effectiever. In een respectvolle organisatie staan mensen open voor elkaar en nemen ze elkaar serieus. Ze praten niet alleen over respect, maar laten het elke dag zien in hun gedrag.

Om dit in een organisatie te realiseren, is goed leiderschap cruciaal. Leaders dienen veel aandacht te besteden aan de onderlinge relaties in het team. Ook hier is de kwaliteit van de communicatie van groot belang. De stijl van leiding geven speelt eveneens een grote rol. Druk uitoefenen, macht tonen en zaken afdwingen, werkt niet op de lange termijn. Wat we nodig hebben is dienstbaar moreel leiderschap.

## **Hoofdstuk 6: The ethical mind**

In welke wereld willen we leven?

Gardner geeft aan dat hij graag in een wereld zou willen leven waarin “goed werk” gedaan wordt. Het werk neemt een belangrijke plaats in in het moderne leven.

De vraag is dan natuurlijk: Wat is goed werk? Welke factoren hebben daar invloed op?

Kunnen we criteria formuleren voor goed werk of is dit altijd subjectief?

In het engelse begrip “good work” zitten drie dimensies:

1. *hoge kwaliteit*. In de termen van dit boek van Gardner: goed werk is disciplined.

2. *verantwoordelijk*. Goed werk houdt rekening met de gevolgen die het heeft voor de gemeenschap waarin het werk gedaan wordt.
3. *betrokken en betekenisvol*. Werken mensen om hun échte leven te kunnen betalen of werk een deel van hun leven?

Gardner onderscheidt drie kenmerken van iemand die goed werk doet

1. hij laat zich leiden door *een set van waarden* die hij kan en wil verantwoorden. Deze waarden zijn consistent en met elkaar verbonden;
2. hij is *transparant*. Een goede werker laat zien wat hij doet en tot welke resultaten dit leidt;
3. hij *slaagt voor de hypocrietetest*. Hij houdt vast aan de principes, ook als het niet in zijn eigen belang is.

***“Being a member of a profession is not the same as acting like a professional”.***

Veel mensen gaan niet op een professionele manier om met hun werk. Het belangrijkste kenmerk van een professional is de ethische oriëntatie op het werk. Een professional stelt zich de volgende vragen:

- wat betekent het om dit beroep uit te oefenen in deze tijd?
- welke zijn mijn verantwoordelijkheden, mijn plichten en mijn rechten?
- wat betekent het om deel uit te maken van deze gemeenschap, deze regio, deze wereld?
- wat wil ik bijdragen aan het leven van anderen?

De ethical mind impliceert een abstracte attitude om deze vragen te stellen, te beantwoorden en de rol te spelen die de wereld van iemand vraagt.

### **Het belang van de context**

Werken met een ethical mind is gemakkelijker in een omgeving waarin dit gebruikelijk is. Het systeem creëert het gedrag! Een kanttekening hierbij is dat ook in een ethische context onethisch handelen kan voorkomen. Mensen hebben dan de verantwoordelijkheid elkaar aan te spreken op hun gedrag.

Gardner beschrijft als voorbeeld de Reggio Emilia gemeenschap in Italië.

De kernvraag die men zich daar stelt: Welke burgers willen we graag voortbrengen en wat is daarvoor nodig?

Enkele kenmerken van Reggio Emilia:

- de ethische oriëntatie begint thuis bij de opvoeding;
- alle volwassenen die met kinderen werken, geven zelf het goede voorbeeld;
- een religieuze achtergrond kan het fundament vormen voor goed werk en goed burgerschap;
- niet alleen verticale ondersteuning is belangrijk (ouders-kinderen), maar ook horizontale ondersteuning door leeftijdgenoten die elkaar helpen op allerlei gebied;
- op het werk is het belangrijk te functioneren als een team en niet als een verzameling individuen;
- het besef dat een slechte context alles kan bederven;
- morele doelen moeten nagestreefd worden met morele middelen;
- mensen willen iets betekenen voor de gemeenschap;
- vele factoren kunnen mensen van het ethische pad afbrengen. Daarom hebben we regelmatig “reminders” nodig.

### **De ethical mind in het onderwijs**

Scholen spelen een sleutelrol bij het ontwikkelen van een nieuwe generatie die zich kenmerkt door “goed werk” en actief burgerschap. Leerkrachten zijn daarbij zeer belangrijk door hun voorbeeldgedrag. Net als bij de respectful mind letten kinderen op datgene wat volwassenen

doen. Als leerkrachten in hun werk geen ethische oriëntatie tonen, kunnen ze onmogelijk een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een ethical mind bij hun leerlingen.

Scholen zijn nog teveel bezig met het aanleren van allerlei basisvaardigheden. Kinderen leren nog steeds vooral voor de toets en nog te weinig voor het leven.

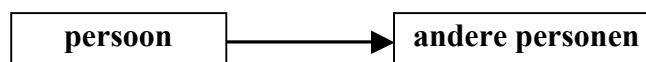
Leerlingen moeten kunnen inzien waarom ze dingen leren en op welke manier ze het geleerde kunnen toepassen in hun leven.

Kennis en inzichten kunnen ook op een immorele manier worden ingezet. Daarom dienen scholen de kinderen tevens te leren op welke wijze ze een positieve bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Gardner vindt dat “community service” een onderdeel zou moeten zijn van het curriculum op elke school. Op deze manier ervaren kinderen wat de ethical mind betekent en bovendien leren ze inzien dat ze hun kennis en vaardigheden kunnen inzetten voor de gemeenschap, waardoor het leren meer betekenisvol wordt.

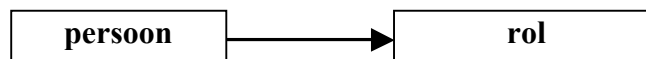
### **De respectful mind en de ethical mind**

Deze minds hangen nauw met elkaar samen. Het is moeilijk voor te stellen dat iemand ethisch kan handelen zonder respect te hebben voor andere mensen.

Respect begint echter al gedurende de eerste levensjaren. Het gaat met name om de vraag hoe iemand omgaat met andere mensen.



Ethiek is abstracter. Het begint pas een rol te spelen vanaf de adolescentie. Bij de ethical mind is de vraag: wat betekent het om dit werk te doen, om lid te zijn van deze gemeenschap en hoe wil ik me gedragen om deze rol goed te spelen?



### **Enkele suggesties voor het ontwikkelen van de ethical mind**

Er zijn geen toverformules die leiden tot een ethical mind. De kans dat er goed werk gedaan wordt, is groter naarmate er in de organisatie sprake is van een gezamenlijke missie en visie. Alle mensen in de organisatie moeten deze in hun hart meedragen.

Van belang is ook dat er een besef is van wat het werk inhoudt. Wat is mijn **W**erk? (met een hoofdletter, aldus Otto Scharmer)

De relatie met alle betrokkenen speelt eveneens een grote rol. Vooral als het gaat om onderwijs en opvoeding is samenwerking met personen en instituties die in het leven van kinderen een rol spelen van groot belang. De school kan het niet alleen. (“It takes a village to raise a child!”)

Of iemand goed werk zal doen op basis van een ethical mind, zal uiteindelijk afhangen van de vraag of hij daartoe gestimuleerd wordt en of hij zich blijft inzetten om dit voor elkaar te krijgen. Ook wanneer dat lastig is!

Op weg naar goed werk kunnen de 4 M’s helpen. Ze gelden zowel op het niveau van de organisatie als ook individueel.

#### **- mission**

Waarom zijn we hier allen en wat willen we betekenen? Zonder een antwoord op deze vraag is het niet mogelijk te werken aan en vanuit een ethical mind.

#### **- models**



Er zijn voorbeelden nodig die laten zien wat het betekent te werken vanuit een ethical mind. Het kunnen levende voorbeelden zijn, maar ze kunnen ook worden gepresenteerd door middel van verhalen, boeken, films, e.d.

- **mirror test (individueel)**

De goede werker kijkt regelmatig in de spiegel en vraagt zich af: Hoe doe ik mijn werk? Wat kan ik doen om het verder te verbeteren?

- **mirror test (professionele verantwoordelijkheid)**

Voor een goede werker is het niet voldoende om zich bezig te houden met het eigen werk. Zelfs als iemand dit heel goed doet. Mensen zijn ook medeverantwoordelijk voor het werk van het hele team waarvan ze deel uitmaken. Dat betekent dat ze op de hoogte blijven van wat anderen doen en dat ze anderen aanspreken als dat nodig is.

De taak van de leerkrachten is niet alleen om deze 4 m's zelf toe te passen, maar de leerlingen te leren dit ook te doen. De M's moeten deel uitmaken van de "mental architecture" in de samenleving.

Gardner vroeg in 2005 de wereldberoemde cellist Yo-Yo Ma wat hij verstaat onder het doen van "goed werk" als musicus. Voor Yo-Yo Ma waren dat drie elementen:

1. zo goed spelen als maar mogelijk is;
2. in staat zijn om samen te werken met andere musici en ervoor zorgen dat je een echt team bent. Dat kan onder meer door goede relaties en door te werken aan begrip en vertrouwen;
3. het doorgeven van kennis, inzicht en vaardigheden aan volgende generaties zodat de muziek duurzaam is.

Deze elementen zijn toepasbaar in alle organisaties van deze tijd!

## Hoofdstuk 7: Conclusies

In het schema op de laatste pagina staat een samenvattend overzicht van de five minds. De ontwikkeling van de minds zoals die in dit boek beschreven staat, is zeer ambitieus. Het is in onze complexe wereld een grote uitdaging om de minds in hun onderlinge samenhang te ontwikkelen.

### Weerstand

Bij het werken aan de five minds zullen we weerstanden in allerlei vormen tegenkomen.

- *conservatisme*

Het onderwijs moet blijven zoals het was. Al die veranderingen leveren toch niets op.

- *alweer een nieuwe rage*

Alweer iets nieuws? Waarom zou dit beter zijn dan hetgeen we tot nu toe gedaan hebben? Volgend jaar komt er weer iets anders.

- *verborgen risico's*

Welke mogelijke gevaren brengt deze aanpak met zich mee? Misschien ontaardt creativiteit wel in anarchie. Misschien leidt respect wel tot lief zijn voor terroristen.

- *incompetentie*

Het klinkt allemaal heel aardig, maar hoe gaat dit in de praktijk.....Ik zou echt niet weten hoe ik dit zou moeten doen. Laat maar eens zien hoe het moet.

Het is belangrijk om deze weerstanden proberen te begrijpen en vervolgens zoveel mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van de mensen. Begin met een mind waar mensen knelpunten

ervaren. Als er bijvoorbeeld sprake is van veel conflicten in de klas, start dan met respect. Laat voorbeelden zien van personen of instituties die de betreffende mind zichtbaar maken.

### **De volgorde bij het ontwikkelen van de five minds**

Is er een bepaalde volgorde noodzakelijk of wenselijk bij het introduceren van de minds? De beste manier om ermee te werken is eerst het grote geheel met elkaar te verkennen en vervolgens gedurende een bepaalde periode in te zoomen op een van de minds. Van groot belang is voortdurend de samenhang tussen de minds te laten ervaren.

Toch enkele suggesties als het gaat om volgorde.

#### *1. Respect is de basis*

Als er geen respect voor anderen is, wordt het moeilijk om op een goede manier aan het ontwikkelen van de minds te werken. Ontwikkelen van respect gebeurt dan ook vanaf de eerste levensjaren.

#### *2. Discipline*

Op school maken kinderen zich vanuit bepaalde vakgebieden en disciplines een heleboel eigen. Ze leren de denkkaders van rekenen en wiskunde, geschiedenis, natuurkunde, e.d. Het kost jaren om de nodige kennis en inzichten te ontwikkelen.

#### *3. Synthese*

Leerlingen leren op basis van hun ontwikkelde disciplined mind verbindingen maken en interdisciplinair te denken.

#### *4. Ethiek*

In het voortgezet en hoger onderwijs zijn leerlingen steeds beter in staat abstract te denken. Dit biedt ook mogelijkheden na te denken over het werk en de verantwoordelijkheden van een burger in deze tijd.

Creativiteit speelt een rol bij alle overige minds, omdat we anders alleen maar werken aan een status quo.

Dit zijn slechts enkele overwegingen. Er is geen sprake van een voorgeschreven plan of van een lineaire aanpak van de five minds.

Het belangrijkste is dat ieder er op zijn eigen manier mee omgaat.

### **De five minds en de toekomst**

In onze tijd worden de five minds steeds belangrijker. Wetenschap en technologie nemen een belangrijke plaats in ons leven in. Enorme hoeveelheden informatie zijn vrij toegankelijk. Routinematig werk wordt overgenomen door robots en computers. Door de globalisering zijn we steeds meer met elkaar verboden. Dit alles vraagt om andere manieren van denken en om andere kwaliteiten van mensen.

Opvoeders en leerkrachten zouden de five minds dan ook moeten belichamen. De praktijk is echter anders. Onze samenleving is nog relatief blind voor deze grote uitdagingen.

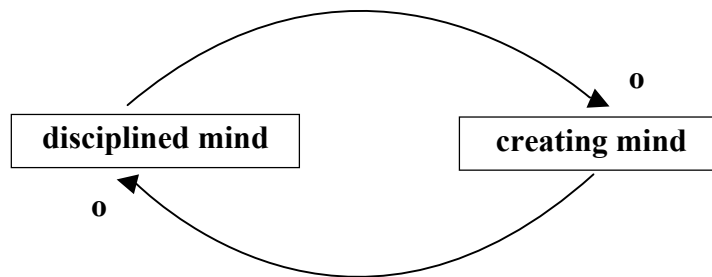
Een eerste stap om hier verandering in aan te brengen, is het opleiden van leerkrachten en leiders die in staat zijn de five minds voor te leven en die anderen kunnen helpen bij de ontwikkeling ervan.

Er zullen criteria ontwikkeld moeten worden om te kunnen zien of er sprake is van verbetering in het realiseren van de five minds. Wat betekent het precies als we zeggen dat het beter gaat? Welke criteria hanteren we daarbij?

Eerder is aangegeven dat de minds met elkaar samenhangen. Ontwikkeling van een mind heeft vaak gevolgen voor de andere. Een aandachtspunt is ervoor te zorgen dat men niet zodanig focust op één van de minds dat het ten koste gaat van een of meerdere andere.

Teveel van het een kan leiden tot een tekort van het ander.

Als we bijvoorbeeld sterk de nadruk leggen op de disciplined mind kan dat ten koste gaan van de creating mind en vice versa.



Ben je bewust van deze mogelijke spanningsvelden.

Om het werken met de five minds tot een succes te maken, is het van belang dat het systeem als geheel verandert. Alleen dan kunnen de minds ook op langere termijn succesvol in ons onderwijs geïmplementeerd worden.

Scholen kunnen het niet alleen. Met het systeem als geheel bedoelen we niet alleen de scholen, maar ook ouders, verenigingen, de media en andere personen en groepen die in het leven van kinderen een rol spelen.

Tegelijkertijd is het van belang dat de five minds aandacht krijgen op de werkplek. Met name leiders hebben hier een grote verantwoordelijkheid.

	<b>disciplined mind</b>	<b>synthesizing mind</b>	<b>creating mind</b>	<b>respectful mind</b>	<b>ethical mind</b>
<b>omschrijving</b>	Gebruik maken van de manieren van de denken verbonden aan de schoolvakken of beroepen. Voortdurend jezelf blijven ontwikkelen, ook na de schoolperiode	Zorgvuldig selecteren van belangrijke informatie en die zodanig verbinden dat de informatie betekenisvol is voor je zelf en voor anderen.	Overstijgen van bestaande kennis om nieuwe vragen te stellen, nieuwe oplossingen aan te dragen en nieuwe kaders te zoeken. Van belang is het oordeel van het veld.	Op een sympathieke en constructieve manier omgaan met verschillen tussen individuen en groepen. Anderen proberen te begrijpen en samenwerken.	Reflecteren op de morele rol in je werk en als burger en consistent handelen op basis van waarden en missie. Streven naar goed werk en burgerschap.
<b>voorbeelden onderwijs</b>	Echt verdiepen en eigen maken van geschiedenis, natuurkunde, wiskunde en andere vakken en thema's. Afmaken van een professionele opleiding.	Vorbereiden op toetsen en opdrachten door de inhouden zodanig met elkaar te combineren dat het helpt bij het ontwikkelen van inzichten.	Verder gaan dan de eisen van de kerndoelen. Stellen van nieuwe vragen; voor de dag komen met verrassende oplossingen, producten en ideeën.	Proberen te begrijpen van en samenwerken met leeftijdgenoten, leerkrachten en leiding, ongeacht hun achtergrond en hun opvattingen.	Reflecteren op je rol als leerling/student of op je toekomstige rol in je werk. Proberen je zo te ontwikkelen dat je deze rol kunt vervullen.
<b>voorbeelden werk</b>	Levenslang blijven leren. Ontwikkelen van het professioneel handelen en het aanvullen met nieuwe kennis en vaardigheden, ook interdisciplinair.	Herkennen van nieuwe informatie en vaardigheden en deze vervolgens integreren in je kennis en je professionele repertoire.	Buiten de bestaande paden kunnen denken. Innoverend zijn. Met voorstellen komen voor nieuwe werkwijzen en producten. Leiders: nieuwe visies uitdragen.	Goed samenwerken en omgaan met collega's, leiders en klanten ongeacht hun achtergrond, opvattingen en status. Open staan voor elkaar.	Zich bewust zijn van de centrale waarden in dit werk en op basis daarvan werken. Nemen van verantwoordelijkheid door anderen aan te spreken op morrel gedrag.
<b>periode ontwikkeling</b>	Begint op school en loopt daarna het hele leven door.	Begint in de vroege kinderjaren als de omstandigheden goed zijn. In de loop der jaren meer weloverwogen als kennis toeneemt en verwerkt moet worden.	Het begint in de kinderjaren. Voor echte creativiteit is het ontwikkelen van disciplined en synthesizing mind nodig.	Vanaf de geboorte in een omgeving die daarbij ondersteunt. Ook een belangrijke rol voor de school, de media, het werk en goede voorbeelden.	Als iemand abstract en in concepten kan denken over de rol van een professional. Het vereist goede relaties en verticale en horizontale ondersteuning.
<b>pseudo-vormen</b>	Het idee hebben dat je iets beheerst zonder dat de diepgang en/of de ervaring er is. Je beperken tot het volgen van regels zonder besef van de zin van het werk. Je beter voordoen dan je bent.	Selecteren en integreren van informatie "op goed geluk" zonder dat deze integraties zinvol zijn. Ondeugdelijke raamwerken bieden.	Met oppervlakkige "innovaties" komen, met variaties op al lang bestaande kennis of met nieuwe dingen die door het veld niet ervaren worden als innovatief.	Alleen maar tolerant zijn zonder af te vragen of het gedrag moreel is. Alleen respect voor degenen "boven je". Respect alleen tonen als anderen kijken (voor de bühne)	Aangeven wat ethisch handelen is zonder het zelf toe te passen. Moreel handelen in het groot zonder het toe te passen in het klein of andersom.