

Hoofdstuk 3 - Learning & Development: op weg naar een inspirerende leercultuur

Je kunt een paard een emmer water voorzetten, maar hij bepaalt zelf hoeveel hij daaruit drinkt.



INLEIDING – VISIE OP LEREN EN VERANDEREN IN DE HPO

‘Alweer een training? Ik zou willen dat we eens op zouden houden met opleiden en ik gewoon aan het werk zou kunnen gaan.’ Dit vertrouwde een medewerker van een organisatie onlangs toe aan een collega. Had dit te maken met de gevorderde leeftijd van deze medewerker en de hoge werkdruk in de organisatie? Of was dit een signaal dat er meer aan de hand is in deze organisatie?

Feit is dat medewerkers in de 21e eeuw er niet aan ontkomen om voortdurend te leren en zich te ontwikkelen. Organisaties die niet in staat zijn flexibel in te spelen op de steeds weer veranderende context waarin ze opereren, delven het onderspit. De ondergang van V&D, Kijkshop en Kodak, laten zien dat organisaties die te lang blijven vasthouden aan ‘ouderwetse’ formules, het niet redden. Organisaties die in staat zijn om zich continu aan te passen aan de dynamiek van de markt en veranderende eisen van de klant hebben meer kans van slagen. En de medewerkers moeten, of ze nu willen of niet, hierin mee. De kennis en vaardigheden die je vandaag bezit, zijn geen garantie voor de toekomst en kunnen bij wijze van spreken morgen al verouderd zijn. Leren en ontwikkelen horen erbij.

Dat geldt overigens niet alleen voor medewerkers en organisaties. Ook in de samenleving wordt op mensen een voortdurend appel gedaan om mee te gaan met de veranderende eisen van deze tijd.

Toch zullen velen van ons zich ook herkennen in de verzuchting ‘alweer een training’ of ‘we moeten het weer anders doen’. Veranderen en de daaruit voortkomende noodzaak om te leren en te ontwikkelen, is niet altijd leuk of prettig. Zeker niet als deze verandering door anderen wordt opgelegd. Je kunt een paard wel naar het water leiden, maar het enige water dat hij binnen krijgt, is wat hij zelf opdrinkt. Zo werkt het ook voor leren en ontwikkelen. Leren is iets dat iedereen zelf moet doen en vooral zelf moet willen. De kunst voor organisaties is om een inspirerende cultuur te creëren waarin medewerkers verleid en gestimuleerd worden om te blijven leren en zich continu te ontwikkelen. De methodiek van de High Performance Organisatie (HPO) legt hier een basis voor door de HPO-pilaar ‘High Performance Medewerkers’. Zelforganisatie is een belangrijke randvoorwaarde om tot High Performance Medewerkers te komen. In dit hoofdstuk bezien we het komen tot High Performance Medewerkers vanuit het perspectief van leren en ontwikkelen. U leest hoe u in een organisatie kunt bouwen aan een inspirerende leercultuur.

Continu verbeteren is continu leren

De snelheid waarmee de wereld verandert, maakt het voor mensen, teams en organisaties steeds belangrijker om veerkrachtig te zijn en te kunnen schakelen in nieuwe situaties. Het vermogen om te kunnen inspelen op veranderingen is meer dan ooit een belangrijke competentie, zowel voor medewerkers als voor organisaties.

Om een voorbeeld te geven: Zara is een van de succesvolste modeketens ter wereld. Belangrijke succesfactor is het tempo van aanpassing aan klantwensen. Continu en via verschillende kanalen, óók via eigen medewerkers in de winkels, wordt informatie verkregen over klantenvoorkeuren. Vervolgens worden kleuren, vormen, producten en dergelijke aangepast op deze voorkeuren. Binnen drie weken moet een nieuw idee vertaald zijn in een product dat in de schappen ligt.

Organisaties moeten wendbaar zijn om goed in te kunnen spelen op hun dynamische omgeving, en dat vereist ook wendbaarheid van medewerkers. Ze moeten zich makkelijk kunnen aanpassen aan veranderingen in de organisatie en zich nieuwe werkwijzen snel eigen kunnen maken. Dit is niet alleen in het belang van de organisatie, maar minstens zo belangrijk voor de medewerkers zelf. Immers, zij moeten langer doorwerken en zich continu blijven ontwikkelen om hun (interne) marktwaarde op peil te houden. Oude banen verdwijnen en er komen nieuwe banen voor in de plaats. Zo blijkt uit onderzoek van de denktank van het World Economic Forum dat er de komende vijf jaar vijf miljoen banen zullen verdwijnen door onder andere robotisering en kunstmatige intelligentie (World Economic Forum, 2016).

Organisaties verplatten, vastomlijnde functies zijn aan het verdwijnen. Het gaat steeds meer om (verscheidene) rollen waarin mensen hun talenten en ambities kunnen inzetten en zo waarde kunnen toevoegen aan een organisatie. Om de inzetbaarheid van mensen te bevorderen, is wendbaarheid en flexibiliteit nodig. Dit is het vermogen om in nieuwe situaties snel nieuw effectief gedrag te ontwikkelen. Als de medewerkers snel nieuw effectief gedrag kunnen ontwikkelen, blijft een organisatie wendbaar in de dynamiek van verande-

ringen. Organisaties die erin slagen een klimaat te creëren waar leren en ontwikkelen een vanzelfsprekend onderdeel van het werken is, hebben een groter aanpassingsvermogen en behalen daardoor betere resultaten. Wat veel organisaties bezighoudt, is hoe ze de voorwaarden kunnen scheppen waarin mensen ook echt willen leren en veranderen.

Het nieuwe organiseren

In het eerste deel van *De High Performance Organisatie* (Den Breejen, 2017) las u dat er een fundamentele kentering gaande is in de samenleving. Van grote, efficiency-gedreven en strak gereguleerde organisaties, waar de ziel vrijwel uit verdwenen lijkt, gaan we naar vitale initiatieven, waar ziel en zakelijkheid hand in hand gaan (Schuijt, 2006). Deze nieuwe organisaties, zowel start-ups als middelgrote bedrijven en instellingen, blijven dicht bij de essentie van het werk en dicht bij de mensen aan wie ze producten en diensten leveren. Door een andere filosofie en een andere inrichting ontstaan bezieling, creativiteit en echte verbondenheid. De kenmerken van het Nieuwe Organiseren zijn:

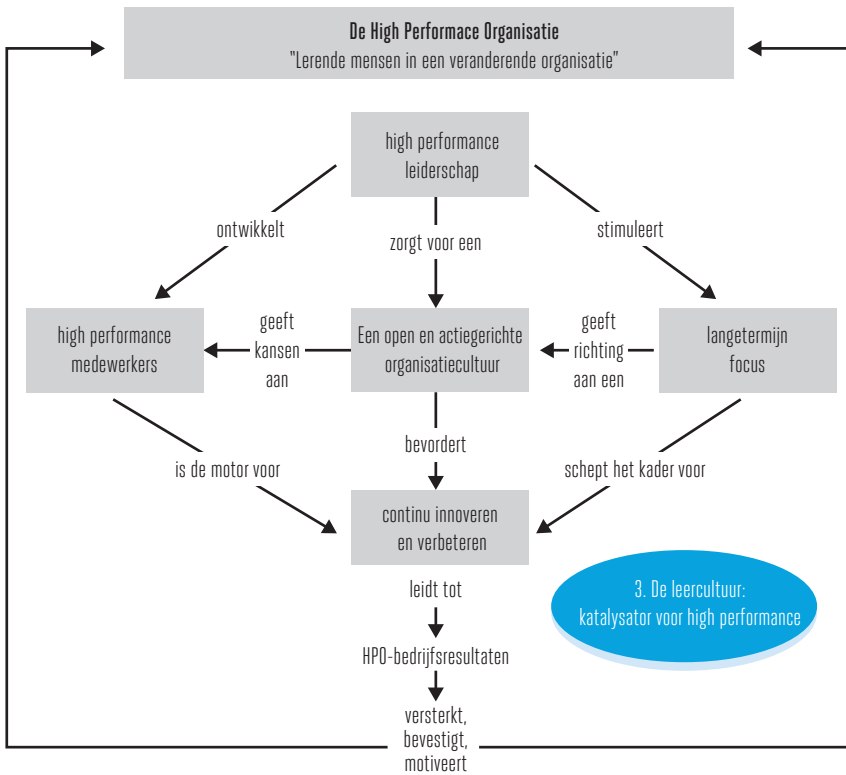
- Eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers en teams.
- Transparantie.
- De doeners zijn tevens de denkers (zelf roosteren, probleem oplossen, beslissen et cetera).
- Zelfregie voor de uitvoerenden binnen duidelijke kaders.
- Werk met resultaatverantwoordelijke, multidisciplinaire teams (decentralisatie).
- Goede facilitering van teams door training, coaching en op zelfsturing aangepaste systemen.
- Het bedienen van de klant of doelgroep is leidend (omgekeerde piramide).
- Gebruik van (sociale) netwerken en communities.
- De leiding weet wat er speelt op de werkvloer, maar onthoudt zich van ‘managen’.
- Sociale innovatie: benut de creativiteit en het denkvermogen van de werkvloer.

Onder invloed van het Rijnlandse denken, globalisering en een technologische versnelling, zijn organisaties het laatste decennium platter geworden. Zelforganisatie en zelfsturing zoals beschreven in hoofdstuk 1 zijn hiervoor een belangrijk middel. De balans verschuift van een top-downaansturing naar een bottom up- en ontwikkelbenadering. De top-downbenadering, met een managementcyclus van doelen stellen, plannen, uitvoeren, bijsturen en evalueren, gaat dikwijls voorbij aan de intrinsieke motivatie en talenten van medewerkers enerzijds en aan de dynamiek van de omgeving anderzijds. Ontwikkeling en groei van medewerkers zijn nu eenmaal minder ‘zichtbaar’ in cijfers. De bottom-upbenadering vertrouwt op het zelfsturend vermogen van medewerkers en het zelforganiserend vermogen van systemen. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisaties en medewerkers krijgen speelruimte om hun werkzaamheden op hun eigen wijze in nauwe samenwerking met collega's vorm te geven.



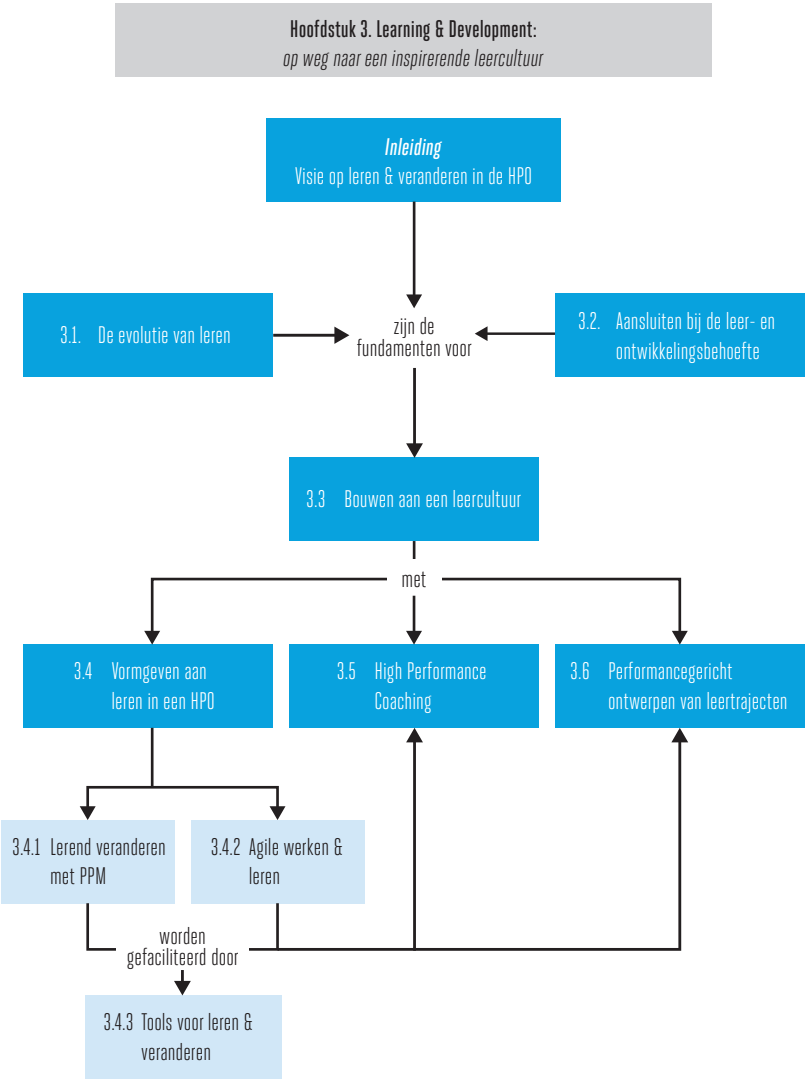
Dit betekent niet dat de invoering van zelforganisatie en zelfsturing bij elke organisatie vlekkeloos verloopt. In veel organisaties die streven naar zelfsturing krijgen medewerkers en teams wel de verantwoordelijkheden, maar niet de bevoegdheden en de benodigde informatie. De hiërarchische structuur blijft vaak deels bestaan. En het hoger management heeft de neiging om in te grijpen als het spannend wordt. Medewerkers zijn (nog) niet gewend om hun verantwoordelijkheid te nemen of het ontbreekt hen aan de benodigde kennis en vaardigheden om *out of the box* en met een helicopterview te denken en te handelen. Veel medewerkers zitten ook niet te wachten op het overnemen van de rollen die de manager in de oude situatie vervulde. Ze zijn liever bezig met hun vak. Het voeren van 'lastige gesprekken' zoals onderhandelen, collega's aanspreken en confronteren doen ze liever niet. Investeren in een plattere organisatie betekent daarom ook altijd investeren in een 'leercultuur' die de ontwikkeling naar meer autonomie in denken en doen continu faciliteert.

De High Performance Organisatie integreert prestatie management (top-down) met de lerende organisatie (bottom-up). Centrale aansturing van organisaties staat niet tegenover decentrale zelfsturing. In tegendeel. De HPO ontleent haar kracht juist aan het in balans brengen van deze ogenschijnlijke tegenpolen. In het concept van de HPO gaat het om de balans tussen organisatie(belangen) en individu(ele) belangen enerzijds en de balans tussen creativiteit en conformeren anderzijds. Een gezonde en krachtige organisatie kent een dynamische balans tussen vier dimensies op een hoog niveau:



Figuur 3.1 Systeemmodel van de High Performance Organisatie (Den Breejen, 2017).

In het boek *De HPO-LSBC* (Den Breejen, 2017) hebt u uitgebreid kennisgemaakt met de kenmerken van high performance leiderschap, organisatiecultuur en het inrichten van een langetermijnfocus. In dit boek las u in hoe u een klimaat kunt scheppen voor zelforganisatie (hoofdstuk 1) en innovatie (hoofdstuk 2). Dit hoofdstuk gaat over hoe een organisatie een stimulerende leercultuur kan creëren en over de betekenis van learning en development als katalysator.



Figuur 3.2 Schematische weergave inhoud van dit hoofdstuk.

3.1 EEN REIS DOOR HET LAND VAN LEARNING & DEVELOPMENT

Heb jij vandaag al iets geleerd?

Deze vraag stellen we onszelf niet echt vaak, althans niet expliciet. Veel leren gebeurt impliciet en informeel, zonder dat we ons daarvan bewust zijn. Toch is het goed om regelmatig stil te staan bij de expliciete vraag wat we hebben geleerd en welke leer- en ontwikkelpunten we mee willen nemen in de toekomst. Hoe bewuster we onszelf zijn van ons leerproces, van onze leervragen en ons leerbehoefte, hoe beter we in staat zijn om zelf vorm te geven aan ons leer- en ontwikkelproces.

De dynamische context van de 21e eeuw, waarin de eisen die aan ons gesteld worden voortdurend veranderen, brengt ons vroeg of laat buiten onze eigen comfortzone. Mede ingegeven door de verdere digitalisering van onze maatschappij worden we voortdurend uitgenodigd om te blijven leren. We kopen een nieuwe mobiel en vinden al doende uit welke gadgets voor ons aantrekkelijk zijn. Of onze organisatie voert een nieuw(e versie van een) systeem in, en om goed te kunnen blijven functioneren, moeten we onszelf – eventueel met de hulp van anderen – wegwijs maken in de nieuwe werkwijze. We moeten wel leren, of we willen of niet.

In de vorige paragrafen is benadrukt dat organisaties en hun medewerkers die niet in staat zijn om zich continu te verbeteren en zich wendbaar op te stellen, het niet zullen redden (*survival of the fittest*). Leren en ontwikkelen hoort erbij, en in veel organisaties is dit besef langzamerhand ook doorgedrongen. De wijze waarop organisaties vervolgens vormgeven aan leren en ontwikkelen, loopt uiteen. Dit heeft alles te maken met de tradities waarmee we zelf zijn opgeleid en de opvattingen over leren die erachter schuilgaat. In deze paragraaf schetsen we een aantal leertheorieën – ideeën over de manier waarop kinderen en volwassenen leren – die de afgelopen decennia ons denken over leren hebben beïnvloed. Centraal staat steeds de vraag: wat is leren? Vervolgens geeft paragraaf 3.1.2 antwoord op de vraag hoe het gesteld is met de hedendaagse opvattingen over leren en ontwikkelen. Welke actuele ontwikkelingen helpen de High Performance Organisatie bij het creëren van een inspirerende leercultuur?

3.1.1 LEERTHEORIEËN DOOR DE JAREN HEEN

Behaviorisme: leren is het programmeren van gedrag

Het behaviorisme beschouwt kennis en leren als het resultaat van ervaring in een stabiele en objectieve wereld. Bekende uitdragers van deze theorie waren Pavlov en Skinner. Deze leertheorie domineerde de onderwijspsychologie in de jaren 40 tot 80 van de vorige eeuw. Generaties medewerkers zijn in deze tradities opgeleid; het is daarom niet verwonderlijk dat in veel organisaties de opleidingsfunctie nog steeds onder invloed staat van het behaviorisme. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- de wereld is maakbaar, programmeerbaar en planbaar (en het leren dus ook);
- het doel van leren is gedragsverandering;
- gedragsverandering realiseer je door gewenst gedrag te belonen en ongewenst gedrag te bestraffen;
- het leerproces zelf blijft buiten beschouwing (black box-principe).

Cognitivisme: leren is informatie verwerken

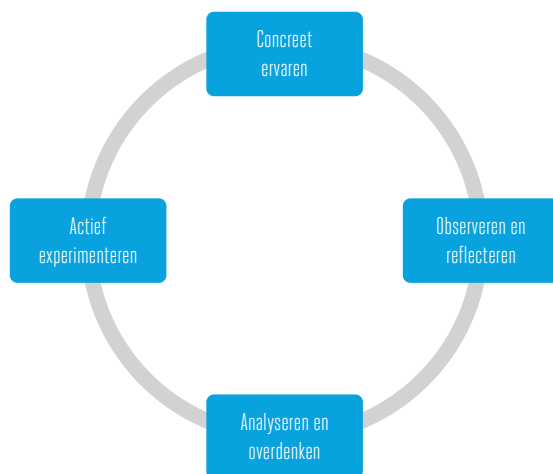
Mede onder invloed van de komst van de computer begon de psychologie zich in de jaren 60 van de vorige eeuw te interesseren voor de processen die zich in het brein afspelen tijdens het leren. Reigeluth (1987) en Gagne, Briggs en Wager (1992) zijn belangrijke vertegenwoordigers van deze stroming.

Het cognitivisme heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan onze kennis over het verwerven en integreren van informatie en van de toepassing ervan. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- leren is een actief en zelfstandig proces;
- mensen leren beter door aan te sluiten bij voorkennis (betekenisvol leren);
- leren vindt plaats door nieuwe leerstof te verbinden met reeds aanwezige kennis of reeds bestaande cognitieve schema's die worden aangepast op basis van nieuwe ervaringen.

Pragmatisme: leren door te doen en te ervaren

Het pragmatisme is een andere benadering die zich afzette tegen de verschoolsing van het leren. Leren vindt vooral plaats door te doen en te ervaren en hierop te reflecteren. Ieder mens leert hierbij op zijn of haar eigen manier. De psycholoog Kolb deed veel onderzoek naar ervaringsleren (Kolb, 1984). Volgens Kolb is leren het resultaat van het cyclisch doorlopen van een proces waarbij de lerende steeds vier stappen doorloopt.



Figuur 3.3 De leercyclus van Kolb.

Door de nadruk op de leren in de praktijk vormt de theorie van Kolb nog steeds een inspiratiebron voor het inrichten van leren in organisaties. De doorlopende leercyclus vormt een handige kapstok voor het vormgeven van leren in de context van het werk. In paragraaf 3.3 komen we hierop terug.

Volgens sommigen is veel van het denken van de pragmatici terug te voeren op het werk van Dewey (1938), die al in het begin van de twintigste eeuw het belang van leren door ervaring benadrukte en de rol van reflectie op die ervaring. Ook Argyris en Schön (1978, 1996) kunnen tot deze stroming gerekend worden door hun probleemgerichte opvattingen van leerprocessen in organisaties en de aandacht voor reflectie in de praktijk.

Het sociaal constructivisme: leren door samen te creëren

Het idee dat de lerende actief moet leren, komt ook terug in het (sociaal) constructivisme, een stroming in de onderwijspsychologie die in het begin van de jaren 90 is ontstaan. Pleitbezorgers van het sociaal constructivisme zijn onder anderen Piaget, Vygotski en Papert. Het sociaal constructivisme berust op het inzicht dat mensen zelf betekenis verlenen aan hun omgeving en dat sociale processen hierbij een prominente rol spelen. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- de deelnemers moeten actief zijn: zij moeten iets doen om de leerstof te verwerken;
- de deelnemers moeten constructief zijn: zij moeten de nieuwe kennis zelf construeren, dat wil zeggen uitdiepen en verbinden met de aanwezige voorkennis; zo manier ontstaat nieuwe kennis;
- de deelnemers moeten doelgericht met de kennis omgaan: het leren levert succeservaringen op als mensen een (bereikbaar) doel voor ogen hebben;
- leren kan het beste plaats vindt in de 'zone van naaste ontwikkeling' (Vygotski). Dit is het gebied dat zich net buiten de comfortzone bevindt, maar nog wel voldoende kansrijk is om de gestelde leerdoelen te bereiken;
- de deelnemers moeten samen (coöperatief) bezig zijn met het verwerven en verwerken van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden. Leren is een sociaal proces. Elkaar uitleg geven blijkt de resultaten te verbeteren;
- de deelnemers moeten hun leerproces zelf kunnen reguleren. Sturing kunnen geven aan het eigen leerproces motiveert.

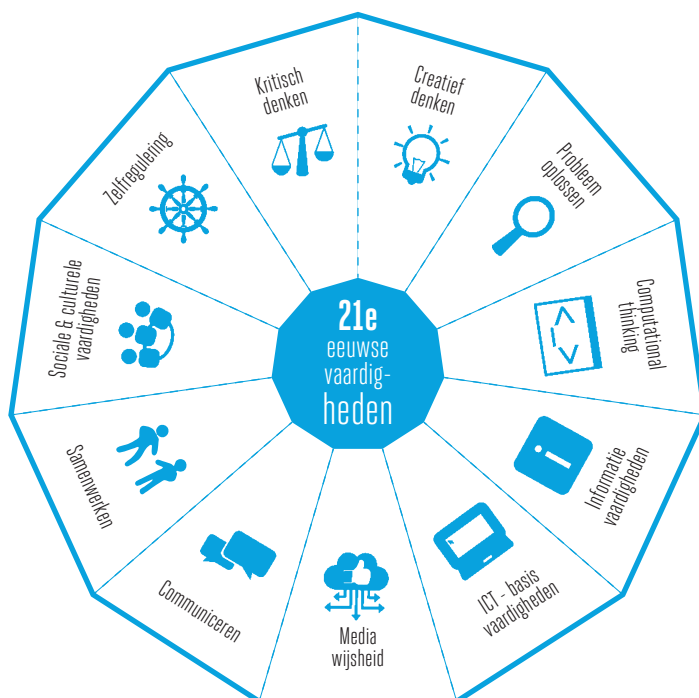
Connectivisme: leren door netwerken en het leggen van verbanden

Er is vandaag de dag een overdaad aan informatie en deze wordt elke dag weer aangevuld. Daarom wordt het steeds belangrijker om keuzes te maken. Wat vandaag correcte informatie is, kan morgen onjuist zijn. De keuzes die hierbij gemaakt moeten worden, zijn ook een onderdeel van het leerproces. Dit is het uitgangspunt van George Siemens, de grondlegger van het connectivisme (Siemens, 2005). Deze leertheorie beschouwt leren als een proces van netwerkvorming en connectie. Met andere woorden: mensen leren het beste door onderlinge verbanden te zien en hierin een kritische houding aan te nemen. Dit wordt steeds belangrijker omdat er een overdaad aan informatie en kennis beschikbaar is. Daarnaast is kennis steeds vergankelijker. De belangrijkste uitgangspunten van het connectivisme zijn:

- de lerende hoeft niet alles meer te weten en op te slaan, maar moet vooral weten waar hij de benodigde informatie kan vinden en hij moet gemakkelijk toegang tot deze informatie hebben;
- naast *know-how* en *know-what* neemt het belang van *know-where* en *know-why* toe: weten waar je bepaalde kennis kunt halen en kunnen beargumenteren waarom juist deze kennis betekenis heeft; het vermogen om nieuwe kennis te verwerven is belangrijker dan de kennis zelf;

- de lerende maakt gebruik van actuele en bestaande bronnen en is in staat de informatie van over de hele wereld naar zich toe te halen. Dit kan via internet, maar er kunnen ook experts geraadpleegd worden;
- belangrijk is de vaardigheid om nuttige informatie te filteren – gezien de overdaad aan informatie.

De vaardigheid om te *kunnen leren* wordt volgens het connectivisme belangrijker dan veel weten. Deze trend zie je ook in het onderwijs, waar steeds meer aandacht is voor de zogenoemde 21e -eeuwse vaardigheden die kennis overstijgend zijn.



Figuur 3.4 21e-eeuwse vaardigheden (bron SLO/Kennisnet).

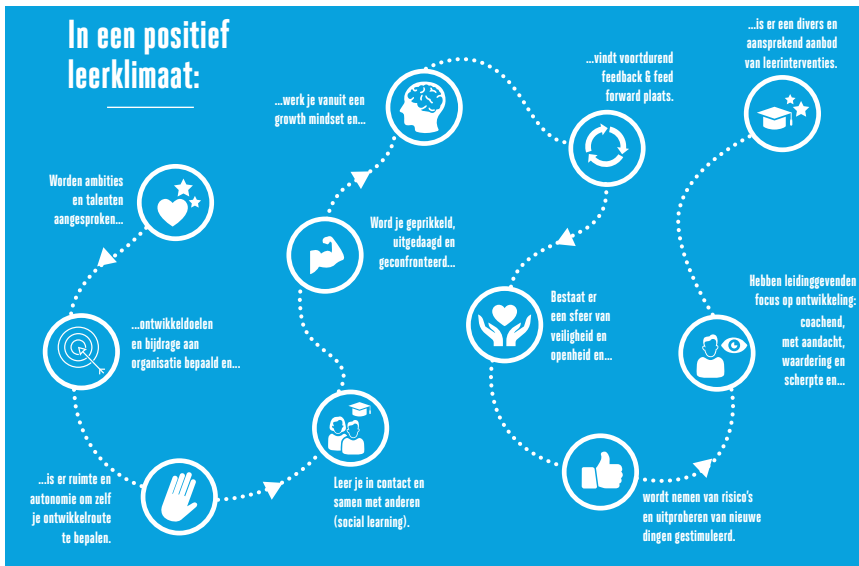
Deze 21e-eeuwse vaardigheden zijn overigens niet alleen relevant in het onderwijs. Ook als volwassenen hebben we dikwijls nog een slag te slaan in het vergaren van (een deel) van deze vaardigheden. Denk aan *computational thinking* (creatief denken over het inzetten van digitale tools om een probleem op te lossen), *informatievaardigheden* (het kunnen zoeken, vinden, beoordelen en gebruiken van de juiste/relevante informatie) en *mediawijsheid* (het slim en verantwoord om kunnen gaan met online en offline media).

De uitgangspunten van het connectivisme sluiten overigens ook aan bij de nieuwe generatie lerenden, die inmiddels haar intrede doet op de werkvloer. In paragraaf 3.2 leest u meer over de kenmerken van deze millennialsgeneratie.

Leren anno nu

Tot zover de terugblik op de inzichten en theorieën over leren die de afgelopen eeuw van invloed zijn geweest op onze opvatting over learning & development in organisaties. Maar hoe is het gesteld met de hedendaagse opvattingen over leren en ontwikkelen? Welke actuele ontwikkelingen helpen de High Performance Organisatie bij het creëren van een inspirerende leercultuur? In de volgende alinea's behandelen we drie opvattingen over leren die hierbij cruciaal zijn:

1. *Breineren*. Slimme organisaties maken gebruik van leerinterventies die aansluiten bij de werking van het brein.
2. *Talentontwikkeling*. Hoe maak je optimaal gebruik van het de kwaliteiten en talenten van medewerkers?
3. *De lerende organisatie*. Leren beperkt zich niet alleen tot individuen, maar heeft betrekking op de hele organisatie. De context bepaalt voor een groot deel het gedrag.
4. *De werkomgeving als krachtige leeromgeving*. Leren en werken zijn geen gescheiden werelden, maar kunnen elkaar wederzijds voeden. Je leert terwijl je werkt en je werkt terwijl je leert.



Figuur 3.5 De elementen van een positief leerklimaat (Schouten en Nelissen).

3.1.2 BREINLEREN

Er is de afgelopen jaren veel kennis beschikbaar gekomen over het brein. Neurowetenschappelijk onderzoek heeft een schat aan kennis opgeleverd over de werking van de hersenen (Dirksen, 2016).

Deze kennis is ook van belang voor het inrichten van een **inspirerend leerklimaat**. In de Engelstalige literatuur wordt gesproken over *brain based learning* als het gaat om het inrichten van leersituaties die zijn gebaseerd op de werkingsprincipes van de hersenen. Hieronder zijn een aantal inzichten op het gebied van breinleren op een rijtje gezet:

Nooit uitgeleerd

Het brein is plastisch en blijft dit tot op hoge leeftijd. Het ontwikkelt zich continu als reactie op ervaring die iemand opdoet. Het zijn de prikkels uit de omgeving die bepalen hoe en of het brein zich ontwikkelt. Goed nieuws dus voor iedereen die zich met leren en ontwikkelen in en buiten organisaties bezighoudt. Mensen kunnen zich tot hoge leeftijd blijven ontwikkelen. Voorwaarde is wel dat medewerkers voldoende uitdagingen en prikkels krijgen aangereikt om zich te blijven ontwikkelen. Kegan en Lahey (2017) pleiten er in dit kader voor dat organisaties 'constructieve destabilisering' onderdeel maken van een leercultuur; zodra iemand zijn functie met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden op een hoog niveau kan uitvoeren, wordt het tijd om de lat weer hoger te leggen en een andere functie te creëren.

Wat je aandacht geeft, groeit

Het brein onderscheidt interessante stimuli van niet relevante stimuli door te focussen op datgene dat het denkt nodig te hebben (dit is subjectief en vooral gebaseerd op de eigen ervaring). Selectieve aandacht en concentratie is cruciaal voor het leren van nieuwe dingen. Alles wat aandacht krijgt, groeit. Daarnaast wordt iets wat meer aandacht krijgt gemakkelijker onthouden. Focus is hierbij onontbeerlijk. Onderzoek laat zien dat multitasking minder efficiënt is dan monotasking (Strayer en Watson). Ons brein is er niet voor gemaakt, omdat we onze volle aandacht nu eenmaal slechts op één ding tegelijk kunnen richten. Probeer je toch twee dingen tegelijk te doen, dan moet onze aandacht voortdurend heen en weer schakelen – want dat is waar multitasking meestal op neerkomt. En dat vele schakelen heeft nadelen. Uit een onderzoek door psycholoog Clifford Nass van de Stanford-universiteit bleek recent dat mensen die veel multitasken een kleiner werkgeheugen hebben. Zij bleken aanzienlijk slechter te scoren op cognitieve- en geheugentaken. Opzienbarend detail: mensen die veel multitasken denken dat ze tot betere prestaties komen, maar het tegendeel is dus waar. Bij het creëren van een leercultuur, of het nu gaat om formele of informele leerprocessen, is het daarom belangrijk om focus en aandacht bewust in te bouwen. Niet het vele is goed, maar het goede is veel!

Activeer voorkennis

Het geheugen negeert nieuwe informatie als die strijdig is met oude informatie. Daarom is het belangrijk dat nieuwe kennis actief gelinkt wordt aan de al aanwezige kennis en ervaring. Leren heeft in die zin alles te maken met betekenis geven. Oude denkbeelden worden verrijkt met nieuwe denkbeelden. Door ze actief te onderzoeken, ze met elkaar te verbinden en de verschillen expliciet te maken, kan een perspectiefwisseling plaatsvinden. Bij het inrichten van leerprocessen kunt u hiermee rekening houden door te vragen naar eerdere succeservaringen, casussen uit de praktijk te halen, metaforen te gebruiken, mindmaps te laten maken, et cetera.

De kracht van herhaling

Door een stimulus (prikkel) steeds opnieuw aan te bieden, wordt het brein steeds beter in het herkennen van de stimulus en gaat het steeds verfijnder waarnemen. Veel oefenen in het geven van een adequate reactie stimuleert de reactie. Op deze wijze kunt u een expert worden op vrijwel alle terreinen. Wanneer een taak eenmaal geleerd is, vermindert de hersenactiviteit. Het brein begint zich te vervelen als je steeds dezelfde info herhaalt. Spreiden en afwisselen is van belang. Zorg daarom in leerprocessen voor veel mogelijkheid tot oefenen en creëer steeds wisselende situaties en een toenemende complexiteit.

Gebruik je zintuigen

Ervaringen die zintuiglijk rijk zijn of waar meer zintuigen bij betrokken zijn, zijn intenser en worden daardoor beter onthouden. Door auditieve informatie (horen), visuele informatie (zien) en kinetische informatie (voelen) samen aan te bieden, wordt het leren gemakkelijker. Dit komt omdat de informatie op verschillende plekken wordt opgeslagen in het brein. Dit pleit voor het gebruik van beelden, filmpjes en ook voor het gebruik van fysieke werkvormen. Onderzoek heeft laten zien dat de reken- en spellingsvaardigheden van basisschoolleerlingen verbeteren als ze daarbij ook bewegen, dus bijvoorbeeld springen of door een ruimte lopen (Hartman, 2015). En niet voor niets wordt staand vergaderen steeds populairder. De vaart blijft in het overleg, besluiten worden sneller genomen en door de actieve houding is er meer aandacht voor non-verbale communicatie.

Emoties versterken

Ervaringen met een emotionele lading worden beter en langer onthouden. Dit komt vooral doordat er neurotransmitters vrijkomen die het leren bevorderen, zoals adrenaline en dopamine. De kunst is om voldoende uit te dagen, te prikkelen en de nieuwsgierigheid te wekken. Een beetje stress inbouwen die te maken heeft met wat geleerd moet worden, zorgt dat we alert zijn en zaken beter onthouden. Te veel stress werkt juist contraproductief voor het leren. Maak leren daarom leuk en bouw de juiste spanning in, zorg dat mensen geraakt worden en stimuleer nieuwsgierigheid.

Afkijken mag!

Afkijken versterkt de verbindingen in je hersenen. U kunt dus ergens beter in worden door te kijken/luisteren naar anderen (rolvoorbeeld). Dit werkt overigens alleen als u al enigszins bekend bent met de materie. Ook het vooraf visualiseren van een handeling (verspringers doen dit bijvoorbeeld voor ze daadwerkelijk beginnen met hun aanloop) helpt bij het versterken van de verbindingen in je hersenen. Bij afkijken en visualiseren spelen zogeheten spiegelneuronen een belangrijke rol. Organisaties met een rijke leercultuur maken van dit principe gebruik door het aanstellen van mentoren, medewerkers mee te laten lopen met collega's, *best practice*-bedrijfsbezoeken te organiseren en daarnaast voorbeeldgedrag als belangrijke (leiderschaps-)competentie aan te merken.

De invloed van overtuigen: fixed mindset of groeimindset?

Carol Dweck, cognitief psycholoog en hoogleraar aan de Stanford University, heeft onderzoek gedaan naar de invloed van de mindset op leerprestaties. Een mindset is een set van (vaak onbewuste) opvattingen en overtuigingen over de eigen ontwikkelbaarheid of intelligentie. Dweck maakt hierbij onderscheid tussen een 'groeimindset' aan de ene kant (door te oefenen en nieuwe uitdagingen aan te gaan kan ik mijn intelligentie ontwikkelen) en een fixed mindset aan de andere kant (ik kan niets veranderen aan mijn intelligentie, dat staat nu eenmaal vast).

	Groeimindset	Fixed Mindset
Overtuiging	Capaciteiten worden gezien als ontwikkelbaar door inspanning en effectieve leerstrategieën	Capaciteiten worden vooral gezien als aangeboren talenten die slechts beperkt ontwikkelbaar zijn
Algemene neiging	Om te proberen zoveel mogelijk te leren en beter te worden	Om te proberen zo capabel mogelijk over te komen
Uitdagingen	Worden omarmd omdat ze leerzaam kunnen zijn en leiden tot groei	Worden gemeden omdat ze bij falen kunnen leiden tot een indruk van onbekwaamheid
Visie op inspanning	Wordt gezien als normaal en noodzakelijke weg naar groei	Wordt gezien als indicatie van gebrek aan talent
Reactie op tegenslag of falen	Wordt gezien als indicatie van de noodzaak tot meer inspanning en/of andere strategie	Wordt gezien als een indicatie van gebrek aan talent, leidt vaak tot snel opgeven
Reactie op kritiek	Onderzoekend en geïnteresseerd, gretig om te leren en ontvankelijk voor feedback over fouten	Zelfondermijnende defensiviteit: eigen zwaktes en fouten niet onder ogen zien en erkennen
Succes van anderen	Wordt gezien als inspirerend omdat hier lessen uit kunnen worden getrokken voor het eigen leven	Wordt gezien als bedreigend omdat anderen wellicht als meer getalenteerd worden gezien
Effect op eigen ontwikkeling	Potentieel wordt benut, wat gezien wordt als bevestiging van de eigen groeimindset	Potentieel wordt onderbenut, wat gezien wordt als bevestiging van de eigen mindset
Effect op anderen	Kan uitnodigen tot samenwerking, tot uitwisselen van feedback en tips en de groei van anderen ondersteunen	Kan samenwerking belemmeren, feedback bemoeilijken en groei van anderen belemmeren

Tabel 3.1 Fixed mindset versus groeimindset (Bron: Coert Visser, 2011, Slideshare.net).

Het moge duidelijk zijn dat mensen met een groeimindset heel anders omgaan met uitdagingen, feedback, tegenslagen en succeservaringen dan mensen met een fixed mindset. Maar zijn mensen veroordeeld tot een fixed mindset of is een groeimindset aan te leren? Het onderzoek van Dweck toonde aan dat studenten met een fixed mindset via gerichte voorlichting en training over de werking van het brein een groeimindset konden ontwikkelen. Hiervoor werden studenten gemotiveerd om oefeningen te doen die ze moeilijk vonden. De studenten toonden zich meer bereid om zich in te spannen om iets te leren. Dit geldt niet alleen voor studenten. Ook de mindset van een manager is van invloed op veranderingsprocessen. Managers met een groeimindset blijken effectiever in hun coaching en feedback en zijn eerder geneigd om ontwikkeling te zien bij hun medewerkers (Heslin, 2009).

Dirksen (2016) benadrukt in het kader van de groeimindset hoe belangrijk het voor organisaties is om een cultuur te creëren waarin fouten zijn toegestaan. Managers en opleiders kunnen een rolmodel zijn voor anderen daar waar het gaat om (het geloof in) ontwikkelbaarheid en leerbaarheid van medewerkers. Ze dienen de groeimindset voor te leven en daarmee door te geven aan medewerkers. Zo ontstaat er cultuur waarin leren

en ontwikkelen in de poriën van de organisatie komt te zitten. In paragraaf 3.3 leest u meer over het creëren van een leercultuur waarin ‘falen’ wordt beschouwd als belangrijk ingrediënt van leren.

Intrinsieke motivatie als motor

Over motivatie zijn door de jaren heen veel verschillende theorieën ontstaan. Een daarvan is de zelfdeterminatietheorie oftewel de *Self Determination Theory* uit de jaren 80 van de vorige eeuw van Deci en Ryan (2012).

Deze wetenschappers maakten onderscheid tussen extrinsieke motivatie – vanuit een externe bron zoals een beloning of straf – en intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie van mensen is afhankelijk van de vervulling van drie natuurlijke basisbehoeften: competentie, autonomie en relatie.

In het boek *Drive* werkt Daniel Pink (2010) deze motivatietheorie verder uit aan de hand van nieuwe inzichten. Hij stelt dat we lange tijd hebben gedacht dat mensen gemakkelijk te manipuleren waren. Als we medewerkers maar geld of leuke cadeautjes beloofden, zouden ze hun werk (beter) doen. Dat idee is echt achterhaald, zegt Pink, motivatie ontstaat van binnenuit. Hij betreft daarin ook het onderscheid tussen fixed mindset en groeimindset van Carol Dweck. Volgens Pink zijn er drie elementen die de groeimindset stimuleren: autonomie, meesterschap en zingeving.

- *Autonomie* is de beleving van de medewerker om zijn eigen gedrag zelf te mogen bepalen, vanuit eigen interesses en waarden. Het wordt gekenmerkt door het gevoel zelf invloed te hebben, ondanks dat anderen hier inspraak hebben. Controle leidt tot volgzzaamheid, autonomie tot betrokkenheid. Geef medewerkers dus autonomie ten aanzien van hun taak, tijd, groep en hoe zij hun werk kunnen uitvoeren. Neem bijvoorbeeld Google, waar medewerkers een deel van hun werkweek mogen werken aan zelfgekozen projecten. Of, dichterbij huis, de organisatie Buurtzorg waar zorgmedewerkers zelf hun tijd in delen en als zelfsturend team de verantwoordelijkheid dragen voor de planning en budget. In de praktijk blijkt dit nauwelijks tot overschrijdingen te leiden en is de medewerkerstevredenheid een stuk hoger.
- Als autonomie naar betrokkenheid leidt, volgt *meesterschap*. Het verlangen om steeds beter te worden in iets wat ertoe doet. Daarbij is het van belang dat het werk dat je moet uitvoeren, past bij je talenten. Volgens Pink is meesterschap een ‘mindset’: het is altijd voor verbetering vatbaar, je kunt meesterschap in feite nooit bereiken. Meesterschap vergt tijd en de wil om je in te spannen. Inspanning wil zeggen dat je ergens om geeft, dat iets belangrijk voor je is en dat je bereid bent om ervoor te werken. Vertaald naar de werkvloer: geef medewerkers de ruimte om beter te worden in hun werk, om hun beste zelf tevoorschijn te laten komen.
- Het derde element is *zingeving*. Zingeving beschrijft de context van meesterschap en autonomie. Mensen die het meest gemotiveerd zijn koppelen hun verlangens aan een doel dat groter is dan henzelf. Dit zijn ook de mensen die productiever en gelukkiger zijn. Geef medewerkers daarom inzicht in het hogere doel van de organisatie en zorg ervoor dat hun bijdrage betekenis heeft in het streven naar dat doel.

Meer weten? Bekijk ook eens de TED-talk van Dan Pink: *The puzzle of motivation*.

3.1.3 TALENTONTWIKKELING



Sinds de eeuwwisseling is er in het HRD-veld steeds meer aandacht gekomen voor het waarderen benaderen van leren en ontwikkelen. Waar het opleiden van medewerkers zich eerder focuste op tekorten en de vaardigheden en kennis die medewerkers nog ontbeerden, kwam de nadruk in de loop van de tijd steeds meer te liggen op het versterken van reeds aanwezige kwaliteiten en talenten. Talentontwikkeling gaat ervan uit dat medewerkers graag bijdragen aan organisatiedoelen als er voldoende ruimte is voor de verwezenlijking van eigen drijfveren en het aanwenden van talenten. De uitdaging daarbij is om deze talenten zo in te zetten dat zowel de organisatie als de medewerkers verder komen. Wanneer het accent te veel ligt op het voortdurend najagen van prestatieafspraken die bedacht zijn door anderen, ontstaat er afhankelijkheid en/of weerstand. Medewerkers worden dan vooral extrinsiek gemotiveerd in plaats van het beste uit zichzelf te willen halen (Deen, 2017). Bij een waarderende benadering waarbij aandacht is voor talenten en bevoegdheid, wordt juist een appèl gedaan om de intrinsieke motivatie van de werknemer. De medewerker leert wat voor hemzelf en voor de organisatie belangrijk is. En hij is zelf verantwoordelijk om aan te tonen hoe het persoonlijke leerproces heeft bijgedragen aan de organisatiedoelen.

Bij beoordelingsgesprekken gaat de aandacht vaak uit naar wat niet goed gaat. Mensen zijn zich hierdoor vaak heel bewust van wat ze nog niet kunnen en minder van hun sterke punten en kwaliteiten. Niet dat het onbelangrijk is om te weten waar je zwaktes liggen. Integendeel: die zelfkennis is nodig om echt goed te worden in je vak. Dat wil echter niet zeggen dat je die zwakkere punten ook moet ontwikkelen. Visser en Thissen (2003) pleiten in dit kader voor de toepassing van het 80-20 principe: 80 procent aandacht voor de sterktes en 20 procent voor datgene wat niet goed gaat. Tjepkema (2007) pleit ervoor om in ontwikkelgesprekken te starten bij de sterke punten en medewerkers op zoek te laten gaan naar hun talenten en deze vervolgens te laten vertalen naar concrete werksituaties. Onderstaande vragenlijst is behulpzaam bij het voeren van een ontwikkelgesprek waarbij kwaliteiten en talent centraal staan:

Vragen om werk te maken van talent

- Wat voor soort werk doe je graag? Op welke talenten wordt dan een beroep gedaan?
- Waar krijg je vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat je goed kunt?
- Wanneer ga je fluitend naar huis (of naar je werk)? Wat heb je dan bereikt? Welke kwaliteiten van jezelf zet je dan in?

- Wat vind je een belangrijk succes uit de afgelopen tijd? Wat deed je, wat droeg bij aan het succes? Wat was het effect daarvan? Wat zegt dit over wat je goed kunt?
- Wat doe je aan nevenfuncties of hobby's in de privésfeer? Welke kwaliteit zet je daarbij in?
- Als je datgene wat je goed kunt /graag doet nog vaker zou doen, hoe zou dat eruitzien? Spreekt dat beeld je aan? Wat zou de organisatie/afdeling daar beter van worden?
- Hoe kun je dus je sterktes het beste inzetten in je functie of breder: in de organisatie? Wat wil je de komende tijd oppakken in het werk?
- In welke bekwaamheden moet je dan investeren en welke kunnen je helpen je talent nog beter in te zetten?
- Welke ondersteuning heb je daarbij nodig? Opleidingen, coaching, mentoring, randvoorwaarden....? Van wie?
- Wat wordt je eerste stap?

Bron: Saskia Tjepkema (2007), *Sterke punten als basis voor ontwikkeling*

Waarderend ontwikkelen

Deze waarderende benadering van persoonlijke ontwikkeling is een sterk persoons-gerichte benadering (Cooperrider, 2004). De mens staat centraal: diens kwaliteiten en ambities zijn het vertrekpunt voor het ontwikkelproces. Clifton & Buckingham (2003) definiëren een talent als *elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op productieve manier kan worden ingezet*. Iedereen ontwikkelt patronen die echt bij hem of haar horen: talenten. Er is dus geen sprake van getalenteerde en niet-getalenteerde mensen. Iedere persoon heeft bepaalde talenten. Het is de kunst om daarnaar op zoek te gaan. Talent is dikwijls een combinatie van datgene wat iemand goed kan (aanleg) en waar hij plezier aan beleeft. Door de nadruk te leggen op talenten ontstaat energie voor verandering en maken we de weg vrij voor echt excelleren. Door het ontwikkelproces te verankeren in iemands talenten – door aan te boren waar iemand warm voor loopt, echt goed in is, en *zichzelf* is – ontstaat energie en ambitie om te groeien. Tegelijkertijd is er zelfvertrouwen en focus. Daarmee gaan we uit van de waarderende benadering:

Probleemoplossende aanpak	Waarderende benadering
Bepaal knelpunt: wat gaat hier niet goed?	Onderzoek kwaliteiten: wat gaat er goed? Wat is de moeite waard?
Analyseer oorzaak: waar ligt het aan?	Bepaal hoe het beter zou kunnen: welke droom heb je over de toekomst?
Brainstorm: wat zijn mogelijke oplossingen?	Formuleer een ambitie: wat is je gewenste toekomst?
Actie: wat gaan we doen (actieplan)?	Actie: hoe maak je die ambitie realiteit?

Tabel 3.2 Probleemoplossende aanpak versus waarderende aanpak (Cooperrider, 2004).

Positieve psychologie

De waarderende benadering komt voort uit een stroming die aangeduid wordt als positieve psychologie. *De positieve psychologie*, een term die voor het eerst geïntroduceerd werd door de psycholoog Martin Seligman, is een stroming die uitgaat van de sterke kanten van de mens en de veronderstelling dat geluk niet het gevolg is van alleen de juiste genen of toeval, maar te vinden is door het identificeren en gebruikmaken van de sterke kanten die iemand al bezit. De positieve psychologie kwam in de belangstelling toen Seligman in 1998 voorzitter werd van de belangrijke American Psychological Association. Het werd zijn missie om de positieve psychologie op de kaart te zetten. Seligman en zijn collega's stellen dat het niet de bedoeling van de *positieve psychologie* is om alles wat er inmiddels bekend is over menselijk lijden en ziekten te vervangen, maar juist aan te vullen en te komen tot een betere balans in de aandacht voor de pieken en de dalen van het menselijk bestaan.

De positieve psychologie onderzoekt op een wetenschappelijke manier optimaal menselijk functioneren en richt zich op de bestudering van welbevinden en begrippen als talent, veerkracht, optimisme, zelfvertrouwen, leren en persoonlijke ontwikkeling. De positieve psychologie wordt ook wel de 'gelukspsychologie' genoemd, maar daarmee doe je deze stroming tekort. In de positieve psychologie gaat het niet zozeer over het vinden van geluk, maar over zingeving. Gevoelens, ook geluksgevoelens, zijn immers vluchtig. Geen mens is continu gelukkig; positieve emoties en ervaringen worden afgewisseld met negatieve ervaringen. In haar boek *De kracht van betekenis* beschrijft Emily Esfahani Smith (2017) dat er bij mensen die zeggen dat het leven zin heeft, veelal aan drie voorwaarden wordt voldaan:

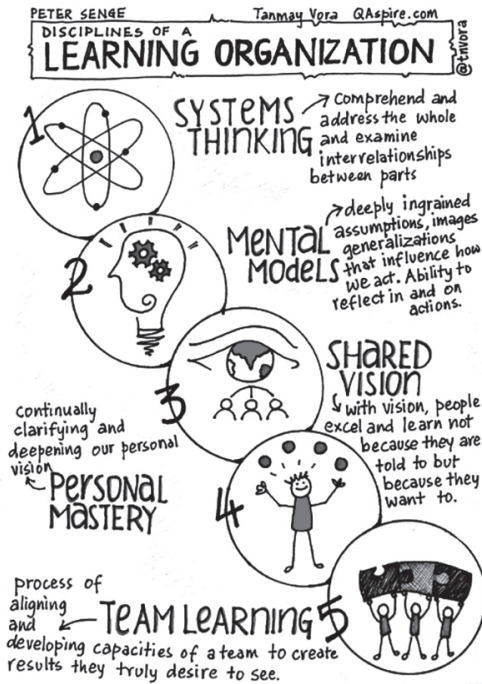
1. ze beschouwen hun leven als belangrijk en waardevol – als deel van iets groters;
2. ze ervaren hun leven als zinvol;
3. ze hebben het gevoel dat hun leven een doel heeft.

De positieve psychologie inspireerde onderzoekers over de hele wereld om nieuwe modellen en theorieën te ontwikkelen. In de HRD-hoek groeide de belangstelling voor thema's als bevoegdheid, talentontwikkeling en positief gedrag in organisaties.

3.1.4 DE LERENDE ORGANISATIE

Een stroming die door de toenemende complexiteit van de samenleving nog steeds veel invloed heeft op het denken over leren in organisaties, is die van de lerende organisatie. Al in 1990 benadrukte Peter Senge in zijn boek *The Fifth Discipline* de exponentiële veranderingen in de maatschappij en het belang van een holistische benadering van leren in organisaties. Lerende organisaties zijn volgens Senge:

'Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.' – Peter Senge



Figuur 3.6 De vijf disciplines van de lerende organisatie (Senge, 1990, Tanmay Vora).

Waar het opleiden in organisaties eerder vooral ging over individuen in organisaties die 'bijgeschoold' moesten worden om mee te gaan met de tijd – een leuk 'speeltje' van de afdeling P&O – ontstond onder invloed van Peter Senge het bewustzijn dat organisaties als geheel ook lerend kunnen en moeten zijn. Daarbij speelde het zogenaamde *systeemdenken* een belangrijke rol. Vanuit de Tayloriaanse traditie is het gebruikelijk om complexe problemen te benaderen door ze op te splitsen in deelproblemen en vervolgens via het nemen van lineaire stappen op te lossen. Door deze lineaire benadering is het risico groot dat neveneffecten en de onbedoelde gevolgen niet gezien worden. Iedereen focust immers op het oplossen van zijn eigen probleem en niet op het geheel. Men ziet als het ware door de bomen het bos niet meer. Lineair denken en handelen geeft leiders het gevoel dat ze controle hebben en de uitkomsten voorspelbaar zijn. Maar de werkelijkheid, en zeker de huidige, is grillig. Het succes van de lineair ingestoken oplossing hangt immers niet alleen van jezelf/afdeling/organisatie, maar ook van de omgeving waarin geopereerd wordt. De behoefte van klanten verandert, het aanbod van concurrenten verandert, trends veranderen. En dat niet over een termijn van één tot vijf jaar, maar bijna dagelijks. Dit maakt dat de lineaire benadering van vraagstukken steeds minder toereikend is.

Binnen het systeemdenken worden problemen niet als afzonderlijke gebeurtenissen benaderd, maar wordt juist gekeken naar het grote geheel. Het is een methode om zicht te krijgen op de complexiteit in organisaties en breder. Onderliggende patronen, diepere verbanden, routines en overtuigingen die onder de oppervlakte verborgen liggen, komen door een systemische benadering beter voor het voetlicht. De focus ligt op de onderliggende problemen en niet op de symptomen. De organisatie wordt niet meer als een machine gezien, maar als een levend organisme, vergelijkbaar met bijvoorbeeld het menselijk lichaam. Het bestaat uit verschillende elementen die elkaar in al hun complexiteit beïnvloeden, en dat vaak in vertraagde vorm.

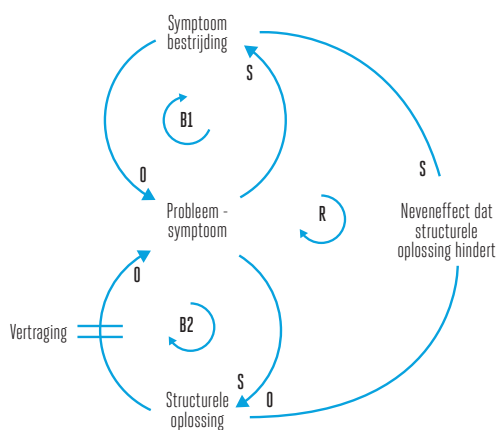
De kracht van systeemdenken is dat het een aantal generieke patronen in kaart heeft gebracht die voortkomen uit die korte termijn manier van omgaan met beslissingen. Die veelvoorkomende patronen heten 'archetypen'. Door deze patronen te herkennen, kunt u voorkomen dat uw organisatie steeds weer in dezelfde valkuil stapt.

Voorbeeld van een archetype: verslaafd aan symptoombestrijding

Het symptoom bestrijden is gemakkelijker dan de oorzaak van een probleem oplossen en levert sneller (schijnbare) resultaten op. Herkent u zich in de volgende case?

Een manager van een afdeling vindt dat haar team meer zelfsturend moet worden. De medewerkers komen nu voor elk wisselwase bij haar aankloppen. Ze neemt zich voor om meer afstand te nemen en draagt haar medewerkers op om voortaan eerst te proberen om samen de problemen op te lossen. Maar de praktijk blijkt weerbarstiger. De productie gaat sterk omlaag en de manager zit nu vaak tot laat in de avonduren auditrapporten bij te schaven om ze aan de gewenste kwaliteit te laten voldoen. In plaats van te investeren in de kwaliteit van haar medewerkers (want dat kost tijd en geeft vertraging), neemt ze haar medewerkers ongemerkt steeds meer werk uit handen. Met als gevolg dat de medewerkers steeds afhankelijker gaan worden van de manager en de manager steeds harder gaat werken.

Onderstaand figuur geeft dit patroon weer:



Figuur 3.7 Systeemloop verslaafd aan symptoombestrijding.

In de bovenste loop zorgen *quick fixes* ervoor dat problemen snel verholpen worden. B1 is een zogeheten balancerende loop: hoe meer symptomen, hoe meer bestrijding, hoe meer bestrijding hoe minder symptomen. Maar de symptomen blijven terugkomen en doen een appèl op steeds meer *quick fixes*. In de buitenste loop staat de R voor *reinforcing* (versterkend), hoe meer u aan symptoombestrijding doet, hoe minder tijd er overblijft om te zoeken naar een structurele oplossing, en dat leidt met een vertraging weer tot meer probleemsymptomen (B2). Veel organisaties zitten gevangen in dit soort loops. We zijn geneigd om de *quick fix* te verkiezen boven de structurele oplossing. We neigen eerder naar het zoeken van oplossingen, dan te onderzoeken waar een probleem vandaan komt en al lerend te werken aan structurele oplossingen. We blijven hangen in het zogeheten *single-loop* leren.

Meer weten over systeemdenken en veel voorkomende patronen? Lees dan het boek *Systeemdenken voor managers* van Jaap Schaveling en Bill Bryan (2015).

Leren op drie niveaus

Het systeemdenken draagt bij aan een verdieping van het leren in organisaties. In Nederland hebben vooral Swierenga en Wierdsma een impuls gegeven aan de verdere ontwikkeling van de lerende organisatie. Zij beschrijven in navolging van psycholoog Chris Argyris en filosoof Schön (1973) het enkelslag (*single-loop*), tweeslag (*double-loop*) en drieslag (*triple-loop*) leren:

- Het *enkelslag leren* wordt gedomineerd door een verandering in het 'doen' binnen de bestaande routines; de *theory in use*. Er vindt een verandering plaats binnen de bestaande kaders; een perfectionering. De organisatiedoelen, plannen, waarden en systemen blijven intact.
- Bij *tweeslagleren* worden door de organisatie fouten of niet-functionele aspecten uit meerdere projecten en de omgeving signaleerd. Er vindt reflectie plaats en de onderliggende hypothesen, doelen en systemen die aan het gedrag ten grondslag liggen worden kritisch bekeken, doordacht en eventueel aangepast. Dubbelslag leren gaat dus dieper, is fundamenteeler, creatiever en risicovoller.
- Bij *drieslagleren* staat het 'voelen' van de belanghebbenden bij de organisatie centraal. Drieslagleren raakt de dieperliggende motieven, normen, waarden en identiteit van de organisatie. Wat willen we echt (zijn)? Bij het drieslagleren wordt de manier van werken, leren en veranderen bijgesteld. Zijn de vier cultuurdimensies van de HPO in een bij de omgeving passende balans? Is die balans op een goed niveau? De missie en visie van de organisatie worden besproken naar aanleiding van verschillende visies op het dienen van de belangen van de stakeholders.

3.1.5 DE WERKOMGEVING ALS KRACHTIGE LEEROMGEVING

In de laatste decennia is de aandacht voor leren in organisaties steeds meer verschoven naar leren op de werkplek. Dat leren effectiever wordt naarmate er een duidelijkere relatie is met de praktijk lijkt een open deur (ervaringsleren van Kolb). Toch zie je in veel organisaties nog steeds de hang naar het traditionele opleiden waarin medewerkers een training of een *e-learning* volgen. Zij keren vervolgens gelouterd en vol frisse moed terug naar de werkplek. Om daar te ervaren dat toepassing in de praktijk best lastig is. '*If you pitch a good person against a bad system, the system wins every time*' (W.E. Deming).