

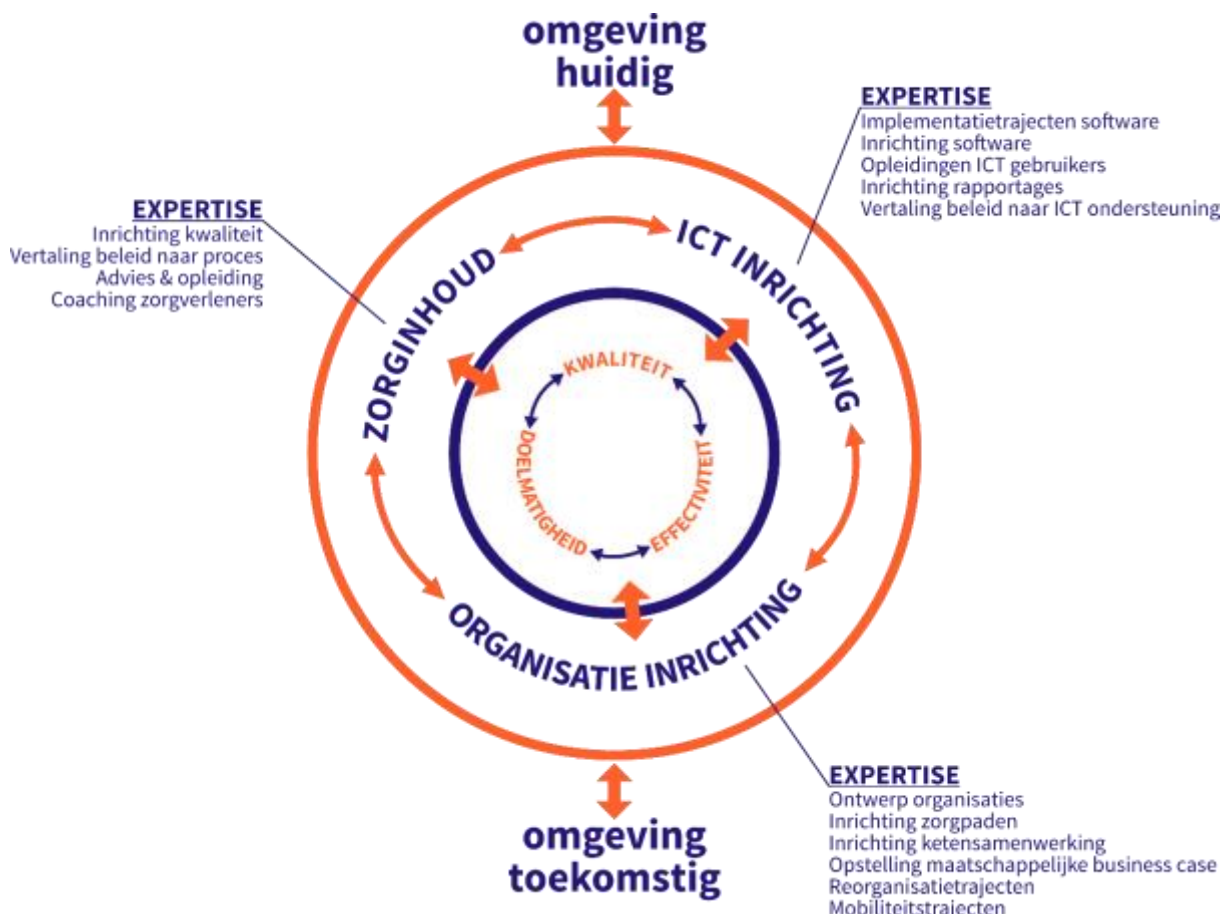
ONS LEERMODEL: Intelligent professionaliseren

Harry Woldendorp

‘Alleen wie zelf iets onderneemt en zichzelf stuurt ontwikkelt de kennis van de tijd’ (A. Cornelis, De vertraagde tijd, 1999, 4).

1. Inleiding

In onze adviespraktijk hanteren wij het volgende model:



Het gaat er om tot een verbinding te komen tussen professioneel gedrag, organisatieontwerp en ICT ondersteuning. Het gaat steeds om systeemprincipes die organisatieniveau, procesniveau en prestatieniveau en daaraan gerelateerde ICT infrastructuur verbinden.

We geloven dat nieuwe businessmodellen nodig zijn om kwaliteits- en doelmatigheidsverbetering mogelijk te maken. Een belangrijk element daarin is het versterken van de positie van professionals:

- Organisatie is ingericht op basis van zelforganisatie (zie VmZadvies publicatie: *'Waarom zelfsturing van teams alleen werkt met het principe van zelforganisatie'*)
- Professionals werken op basis van zelfsturing (zie VmZadvies publicatie: *'Hoe kom je tot optimalisering van werkprocessen: prestatie als onderdeel van sturing en zelfsturing'*)
- Organisatie en professionals kennen een hoge mate van digitalisering (zie VmZadvies publicatie: *'Innovatie in de zorg: de consequenties van digitalisering'*)

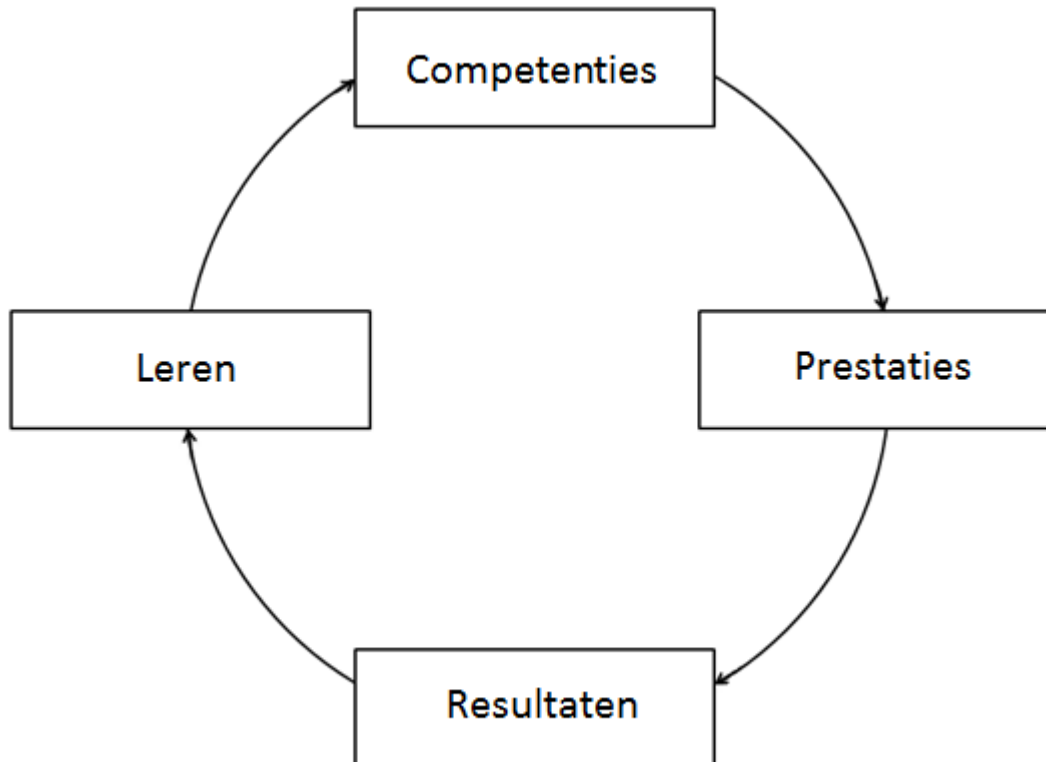
In deze publicatie gaan we in op het leermodel dat we hanteren. In 2000 schreef ik samen met Cora Reijerse 'Prestaties en competenties managen'. Op het model dat we daar hebben ontwikkeld bouwen we verder.

Kern van onze benadering is om bij ondernemerschap (dat kan binnen een organisatie maar ook als zzp 'er) uit te komen. Daarom hebben we naast een adviesbureau ook een webplatform voor zzp'ers, studenten en professionals werkzaam in de zorg ingericht.

Ondernemerschap gaat over het zien van kansen en jezelf doelen stellen en doorzetten om deze te bereiken. Zodra iemand verantwoordelijk wordt voor een taak leidt dat tot een ervaring die positief en negatief kan uitpakken. Zowel op organisatie als op individueel niveau is het daarom gewenst op de werkpraktijk gericht te leren om de eigen competentie te verhogen (Connors). Zichtbaarheid is essentieel bij verantwoordelijkheid. Doel van een systeem van feedback krijgen is om te komen tot verbeteringen van prestaties en resultaten.

2. Leermodel

Organisaties functioneren als systemen. De taak van dit systeem is het realiseren van organisatiedoelen. Dit wordt bereikt doordat mensen prestaties leveren die een resultaat opleveren voor klanten. Ons leermodel ziet er als volgt uit:

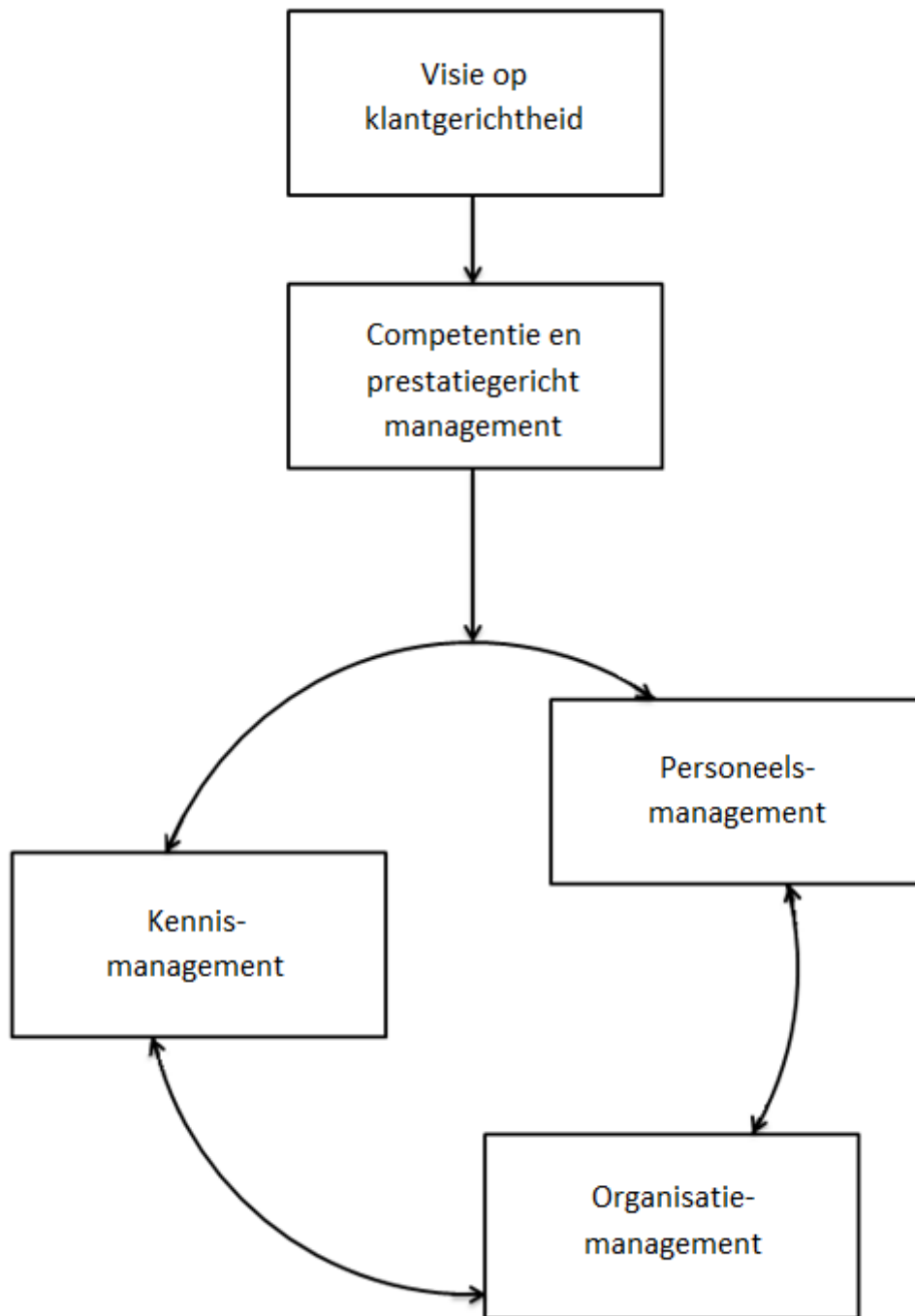


Organisaties produceren resultaten voor klanten. Om dat te kunnen doen moeten prestaties worden geleverd die een klantgericht resultaat opleveren. Prestaties veronderstellen competenties. Bij veranderende omstandigheden (toenamen van complexiteit) vereisen competenties leren. Leren kan weer het beste door het opdoen van ervaringen, die voortvloeien uit het proces en de uitkomst van het verwezenlijken van resultaten.

Het verschil met 2000 is dat er meer digitale mogelijkheden zijn om dit leermodel te faciliteren. Voor zowel management als professional geldt dat sturing op prestaties en resultaten afhankelijk is van een viertal randvoorwaarden:

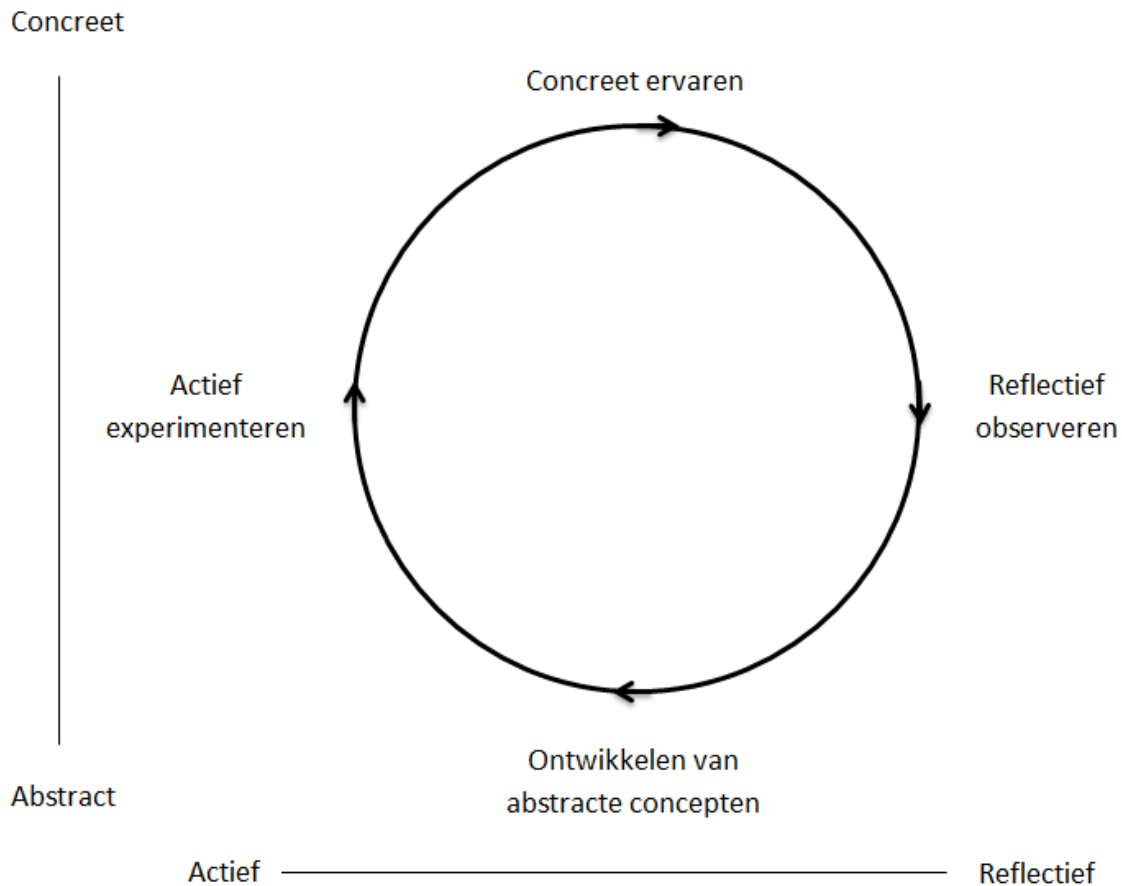
- Er moet een doelstelling zijn die geëvalueerd kan worden
- Effect van interventies moet bekend kunnen zijn
- Er moet voldoende informatie (intelligentie) m.b.t. de (huidige en toekomstige) omgeving beschikbaar zijn
- De capaciteit om de informatie te verwerken moet voldoende zijn

Leren is in feite een kwestie van vragen stellen (en beantwoorden): waarom zijn we niet tevreden met de huidige situatie en/of niet voorbereid op de toekomstige situatie. Ik heb een beeld nodig van de huidige omgeving en de toekomstige omgeving. De beste manier om een leerervaring op te doen is door iets nieuws mee te maken. Vooral in contacten met klanten gebeurt dat.

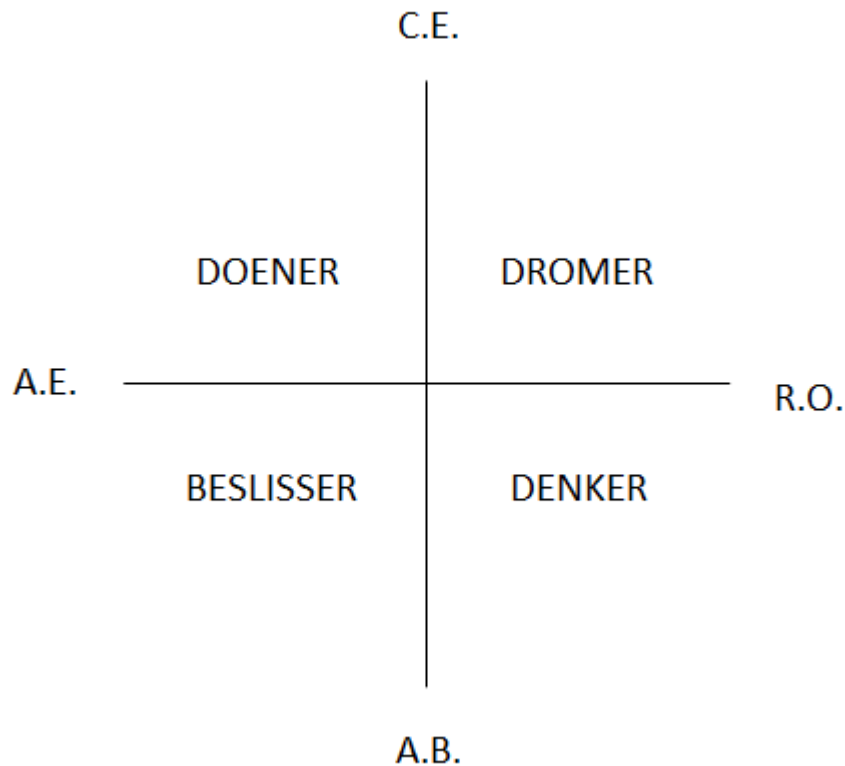


Kolb heeft een leermodel ontwikkeld dat systemisch is ingericht en op leerervaringen gebaseerd: door te doen, doe je een ervaring op. Als je op de ervaring gaat reflecteren ben je aan het analyseren. Door denken wordt via analyse en conceptualisering geprobeerd de ervaring te begrijpen en binnen je eigen manier van denken een plaats te geven en er een conclusie aan te verbinden. Op grond van de analyse en conclusie kom je tot een integratie, die leidt tot een beslissing, die weer leidt tot een bepaalde actie. Het systeem kan weer opnieuw beginnen.

Het is aardig om jezelf eens te scoren op dit model: we hebben allemaal bij ons leren een voorkeur voor een bepaald onderdeel van deze leercyclus. Deze persoonlijke leerstijl worden bepaald door je wereldbeeld, zelfbeeld en persoonlijkheid: deze bepalen hoe informatie wordt geordend.



Kolb onderscheidt m.b.t. het leveren van prestaties vier leerstijlen: doener, dromer, denker en beslisser.



Doener (accomoderende leerstijl): kent een hoge score op actief doen en concreetheid. Dit zijn mensen die gemakkelijk risico's nemen en goed met mensen om kunnen gaan. Hun sterkte is dat ze zeer praktisch gericht zijn, maar soms nogal ongedurig zijn. Ze werken zeer doelgericht om resultaten te behalen. Door de hoge snelheid van werken lopen ze echter soms hun doel voorbij.

Dromer (divergente leerstijl): een hoge score op concreetheid en waarnemen. Dit zijn mensen die over het algemeen emotioneel en mensgericht zijn, met een brede culturele belangstelling. Hun sterkte ligt in hun grote verbeeldingskracht, waardoor ze problemen van verschillende kanten kunnen en willen bekijken. Hun zwakte ligt soms in een mate van besluiteloosheid: doordat ze voortdurend in staat (nieuw) alternatieven te bedenken komen ze niet tot besluiten.

Denker (assimilerende leerstijl): dit zijn mensen met een hoge score op waarnemen en op abstractheid. Deze mensen zijn niet mensgericht, maar geïnteresseerd in abstracte concepten. Veel energie gaat zitten in het bedenken van (perfecte) theoretische modellen. Logica en nauwkeurigheid staan voorop. De praktijk komt achteraan (hun zwakte).

Beslisser (convergente leerstijl): dit zijn mensen met een hoge score op abstractheid en actief doen. Deze mensen zijn weinig mensgericht, maar vooral geïnteresseerd in dingen. Ze bestrijken een beperkt terrein, maar daar zijn ze dan erg goed in. Het

nemen van beslissingen is hun sterkste kant. De neiging daartoe is soms zo sterk, dat beslissingen te snel worden genomen waardoor onnodige fouten ontstaan.

Oefening leerstijl

In de onderstaande regels staan telkens series van vier verschillende woorden. Je doorloopt iedere regel van links naar rechts en plaatst het cijfer 4 dat het beste past bij je manier van leren, een 1 achter het woord dat het minst past en een 2 of 3 voor de tussenliggende posities. Je scoort alle woorden. Denk niet te lang na: ga af op je eerste impuls.

Regel 1	Selectief	Verkenkend	Betrokken	Praktisch	
Regel 2	Ontvankelijk	Ter zake	Analytisch	Onpartijdig	
Regel 3	Voelend	Oplettend	Denkend	Doende	
Regel 4	Aanvaardend	Risiconemend	Evaluerend	Bewust	
Regel 5	Intuitief	Productief	Logisch	Onderzoekend	
Regel 6	Abstract	Observerend	Concreet	Actief	
Regel 7	Gericht op het heden	Overdenkend	Gericht op de toekomst	Pragmatisch	
Regel 8	Ervaring	Waarneming	Begripsvorming	Experimenterend	
Regel 9	Intensief	Gereserveerd	Rationeel	Verantwoordelijk	
	C.E.	O.O.	A.B.	A.E.	

De kolommen corresponderen met vier leerstijlen. Per kolom scoor je op basis van de volgende tabel:

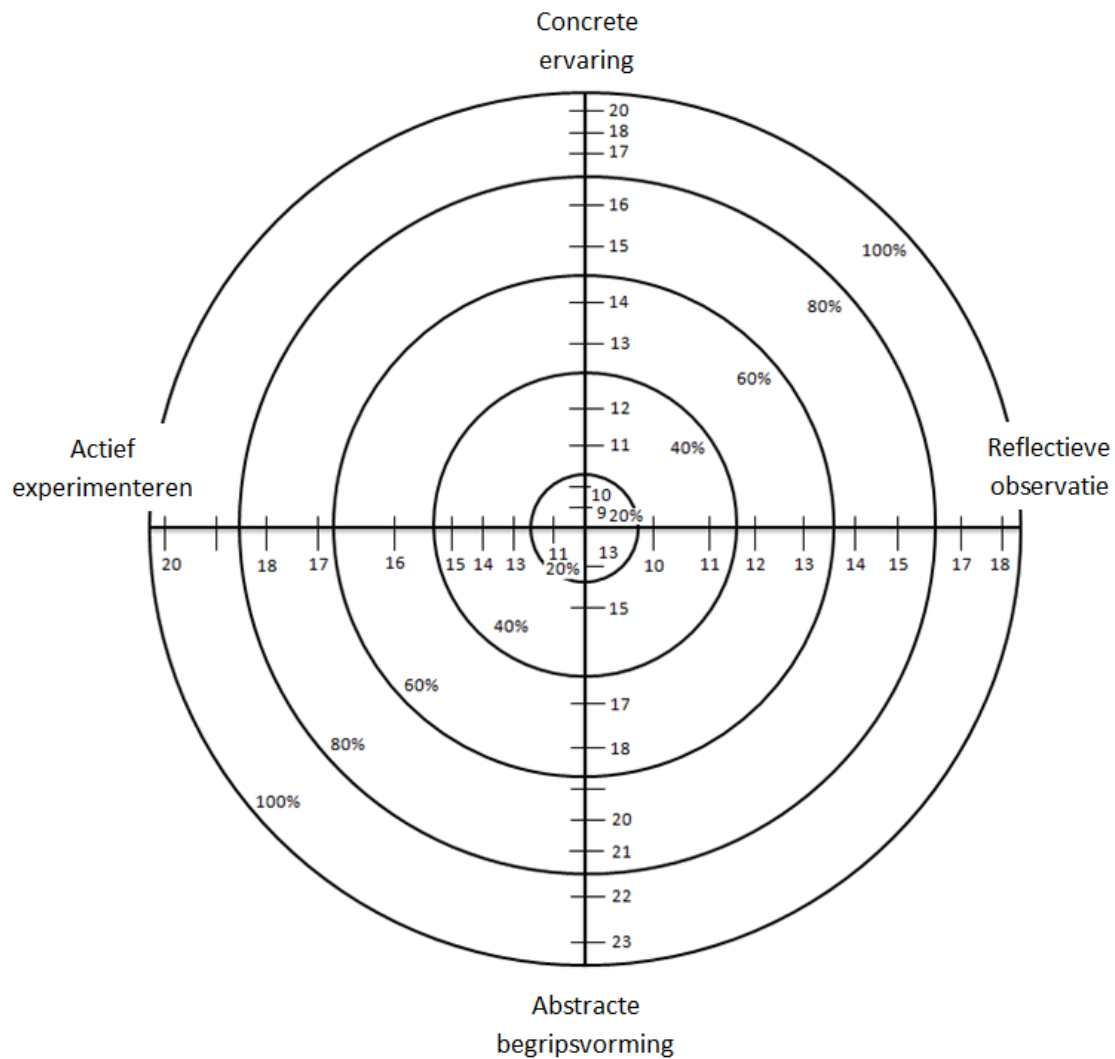
Totaliseer:

In Kolom

alleen de regels

C.E. (Concrete Ervaring)	2	3	4	5	7	8
O.O. (Overdenkende Observatie)	1	3	6	7	8	9
A.B. (Abstracte Begripsvorming)	2	3	4	5	8	9
A.E. (Actief Experimenteren)	1	3	6	7	8	9

Per leerstijl heb je nu een score. De vier scores teken je in op de onderstaande schietschijf:



Als je zicht hebt op je eigen leerstijl kun je misschien in beeld brengen wat de relatie tussen die leerstijl is en mogelijke stimulerende of belemmerende factoren om tot prestaties te komen.

3. Leren gericht op prestaties (resultaatgerichtheid)

Uit de analyse van Manon Ruijters en Ingelien Veldkamp komt naar voren dat investeringen in de ontwikkeling van mensen voor het overgrote deel opgaan aan interventies die gericht zijn op individuele ontwikkeling. Zij geven aan dat om een organisatie effectief te ontwikkelen groepen juist het aangrijpingspunt zouden moeten vormen. Interventies op het gebied van leren moeten onderling in verband gebracht worden met de strategie van de organisatie. Het perspectief van leren en ontwikkelen moet verbonden worden met het perspectief van organisatieontwikkeling. Het vormgeven van die organisatieontwikkeling is gebaseerd op het DRIE model:

- **Destinatie:** wat willen we bereiken?
- **Ruimte:** in welke omgeving(en) worden de activiteiten georganiseerd?
- **Interventies:** wat zijn de kernprocessen en welke interventies passen daarbij?
- **Eigenaren:** wie is de eigenaar van de ambitie, van het ontwerp en van de ontwikkeling

Hoe kom je nu tot een leermodel waarin prestaties en resultaten centraal staan? Het 702010 model stelt dat leren bestaat uit drie componenten:

- **Formeel leren (10%):** leren en jezelf ontwikkelen door gestructureerde cursussen en programma's
- **Leren door samenwerken (20%):** leren en jezelf ontwikkelen met en door anderen, door informele coaching, het benutten van persoonlijke netwerken en vormen van samenwerking
- **Leren door werken (70%):** leren en jezelf ontwikkelen door middel van dagelijkse taken, uitdagingen en oefening

De nadruk ligt bij het leren dus niet bij leren, maar bij presteren. Ruijters: leren en werken worden vaak nog overwegend als twee lossen processen georganiseerd. Het 702010 model brengt ze bij elkaar. Leren wordt op deze manier resultaatgericht. Collectief leren is een belangrijk element: gemeenschappelijke betekenisgeving.

Samenwerken ontstaat door gedeelde doelen. Kern daarbij om gebruik te maken van ieders kwaliteiten. Die worden benut in een omgeving waar leren centraal staat. Door de nadruk op prestaties wordt onderzocht wat (wel) werkt (Jennings).

De koppeling van denken en doen is soms lastig. Wat mensen zeggen en doen is vaak niet hetzelfde. Vaak is onduidelijk wat de gevolgen van bepaald beleid zijn voor iemands gedrag. Daarom is het belangrijk dat professionals worden betrokken bij de inrichting van werkprocessen en dat van tevoren duidelijk is wat de gevolgen van (ander) gedrag zijn. Belangrijke vragen zijn altijd (Waldock):

- Wat is het doel?
- Wat wil ik?
- Wat wil ik niet?
- Hoe zou je de huidige situatie beschrijven?
- Hoe ziet de toekomstige situatie eruit?
- Wat houd je nu tegen?
- Wat zou voor jou werken?
- Welke problemen moeten worden opgelost?
- Hoe ziet een goed resultaat eruit?
- Welke opties zijn beschikbaar?
- Wat is er nog meer?
- Vertel er eens over

Vanaf de start wordt zo geleerd om op een andere manier naar de eigen prestaties te kijken en de effecten op de resultaten voor klanten.

Door de digitale omgeving is er nauwelijks nog gebrek aan informatie. Iets ingewikkelder ligt het met kennis: hoe zet je informatie om in iets wat bruikbaar is. Nog ingewikkelder is het vaak om die kennis ook te gebruiken: de 'knowing-doing gap' (Pfeffer). Een aantal spelregels om die 'gap' te doorbreken zijn:

- Kennis komt door te doen en anderen te laten zien hoe
- Actie is belangrijker dan plannen en concepten
- Ga de strijd aan met de concurrentie; niet met elkaar
- Meet wat er toe doet en wat bijdraagt

Het gaat ons om het systeemniveau: het gaat om de gewenste prestatie van de organisatie. In ons model: het gaat om het resultaat dat ik als klant ervaar. Daarbij geldt dat taken alleen bestaan door initiatieven die hun existentie bepalen (Edwards)

Het formele leren wordt verbonden met samen werken en werken door het 4C model:

- Content: wordt bepaald door de inhoud die mensen nodig hebben om kritieke taken uit te voeren (kritieke taken betreffen die taken die noodzakelijk zijn om de gewenste organisatieresultaten te realiseren. Zonder een effectieve uitvoering ervan heeft dit een meetbaar effect op de organisatieresultaten)
- Context: inhoud is verbonden aan de context waarin de professionals die kritieke taken uitvoeren
- Connectie: er wordt gebruik gemaakt van het gegeven dat mensen het leuk vinden van en door elkaar te leren
- Continuïteit: leren wordt als een proces georganiseerd bijvoorbeeld door online beschikbaarheid van kennis

De verbinding tussen werken en leren kan op basis van:

- Conceptualiseren (via modellen vernieuwen van de werkpraktijk)

- Experimenteren (praktijkkennis opdoen via testen)
- Ervaren (door te werken leer je veel wat niet uitsluitend via expliciete kennis kan worden ontsloten)
- Reflecteren (terugblikken op eigen gedrag in een specifieke context op basis waarvan je gedrag kan worden verbeterd))

Werken en leren versterken elkaar via de beschikbare technologie. Onze platformtechnologie is daar volledig op toegesneden.

De systemische aanpak is essentieel omdat uit een praktijkvoorbeeld over klantgerichtheid bleek dat de blokkades in de organisatie (onvoldoende sturing; ondoelmatige werkprocessen; taakonduidelijkheid; verkeerde middelen, ontbrekende randvoorwaarden) voor 80% verantwoordelijk waren voor suboptimaal presteren. De andere factoren lagen bij de professionals, maar daarvan was weer een beperkt percentage het gevolg van het ontbreken van competenties (Arets, 58).

Omdat organisaties als (complexe) systemen kunnen worden beschouwd is het belangrijk de samenhang tussen organisatie, processen en professionals steeds in het oog te houden. Het aanbrengen van veranderingen is ontzettend ingewikkeld. Vertrekpunt is samenhang tussen (Maister):

- Systeem: wordt effectief gedrag in de organisatie herkend, aangemoedigd en beloond?
- Houding: willen mensen dit echt?
- Kennis: weten ze hoe ze het moeten doen?
- Vaardigheden: zijn ze goed in het implementeren en uitvoeren van wat ze weten?

Elke organisatie leert op een andere manier. Dat betekent dat als je weet hoe kun je het leren optimaliseren. Ruijters: wil veranderen en ontwikkelen niet lukken, dan is dat nog weleens terug te voeren op (de manier van en voorkeur) in leren (386).

Vandaar ook ons eigen adviesmodel. Op basis van de aard van de te bereiken resultaten wordt de organisatie ingericht; op basis van het hiervoor geschetste model wordt ingevuld hoe de prestaties van professional en organisatie kan worden verbeterd.

Literatuur

- Arets, J., V. Heijnen en C. Jennings (2015). *702010. Naar 100% performance.* (2015). Sutler media
- Aukes, L. en H. Woldendorp. (1994). *Sturing en zelfsturing. Een punt van orde.* Deventer: Kluwer
- Boersema-Vermeer, H. en G. de Groot, red. (2016). *Werken met leren veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk.* Deventer: Vakmedianet
- Connors, R. en T. Smith. (2009). *How did that happen? Holding people accountable for results the positive, principled way.* New York: Penguin
- Edwards, T. (2015). *Management by initiatives. A new paradigm for executing business strategy and achieving meaningful business results.* Philadelphia: TMBE
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence.* New York: Bantam Books
- Jennings, K. en H. Hyde. (2012). *The greater goal. Connecting purpose and performance.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Maister, D. (2008). *Strategy and the fat smoker. Doing what's obvious but not easy.* Boston, Mass.: The Spangle Press
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people. Unlearning the power of the workforce.* Boston: Harvard Business School
- Pfeffer, J. en R.I. Sutton. (1999)., *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action.* Boston, Mass.: Harvard Business School
- Reijerse, C. en H. Woldendorp (2000). *Prestaties en competenties managen. Organisatieverandering en gedragsverandering.* Assen: Van Gorcum
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties.* Deventer: Kluwer
- Ruijters, M. en I. Veldkamp. (2012). *Drie. Vormgeven aan organisatieontwikkeling.* Deventer: Kluwer
- Senge, P.M. a.o., eds. (1994). *The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization.* Londen: Nicholas Brealey
- Waldock, B. (2015). *Being agile in business. Discover faster, smarter, leaner ways to work.* Harlow: Pearson
- Weisbord, M.R. (1991). *Productive workplaces. Organizing and managing for dignity, meaning and community.* San Francisco: Jossey-Bass