

zorg
van de
zaak

Begingids voor
gevorderden

Leren & ontwikkelen



Begin vandaag met het bouwen aan een lerende organisatie

Inhoudsopgave

Inleiding

Daag elkaar uit	3
-----------------------	---

Het begin

Voordat we beginnen	5
---------------------------	---

Aan de slag

Tip 1: Creëer een leercultuur binnen je team	6
--	---

Tip 2: Neem aannames onder de loep	9
--	---

Tip 3: Ga samen doelgericht vooruit	13
---	----

Tip 4: Geef richting en ruimte	15
--------------------------------------	----

Groeikansen: Check waar jij kan groeien	16
---	----

Daag elkaar uit

Leren & ontwikkelen doe je samen

De wereld verandert voortdurend. Meebewegen is soms lastig. Ook voor organisaties. Hoe speel je als organisatie in op alle veranderingen? Hoe zorg je ervoor dat je diensten en producten blijven aansluiten bij de behoefte van de klant? Hoe blijf je de concurrentie zoveel mogelijk voor? Dat doe je door een aantrekkelijke werkgever te zijn waar medewerkers samen leren en zichzelf kunnen ontwikkelen, ongeacht positie in de organisatie.

Dus daag jezelf en elkaar uit. Neem aannames samen onder de loep en verwelkom nieuwe perspectieven. Bied medewerkers ruimte om te experimenteren en samen continu te verbeteren. Benut daarbij alle inzichten en aanwezige talenten. Leer samen van successen en fouten. En breng alles bij elkaar met een duidelijke, gedeelde visie. Daarmee versterk je al je medewerkers én vergroot je het resultaat en werkplezier.

Waarom je wil bouwen aan een lerende organisatie

1. **Sterke teams voor topprestaties**
Een succesvol team, gedreven door onderling vertrouwen, stimuleert elkaars sterke punten en bevordert individuele én gezamenlijke groei. Met een gevoel van competentie, autonomie en verbondenheid dragen zij bij aan het gezamenlijke doel om meer te bereiken en topprestaties te leveren.
2. **Grotere wendbaarheid en innovatiekracht**
Dankzij een constante focus op nieuwe kennis en inzichten is je organisatie beter voorbereid op onverwachte veranderingen en nieuwe ontwikkelingen in de markt. Teams zijn in staat om proactief en flexibel te reageren op uitdagingen.

3. **Talent behouden voor je organisatie**

Door te investeren in leren en ontwikkelen zijn je medewerkers gemotiveerder en meer betrokken. Ze ervaren meer werkplezier en -geluk. Ook merken je medewerkers dat ze meer invloed – en meer autonomie – hebben. En door ieders potentie te benutten, komen je medewerkers echt tot hun recht.

4. **Fijnere onderlinge samenwerking**

Door samen ontwikkeldoelen te bepalen en kennis en vaardigheden te delen en uit te wisselen, versterk je de cohesie tussen teams en afdelingen. Teams die van elkaar weten waartoe en waarom ze doen wat je doen, zijn behulpzamer.

5. **Vergroot je aantrekkelijkheid**

Door in te zetten op leren en ontwikkelen word je een heel aantrekkelijke werkgever. Niet onbelangrijk in deze krappe arbeidsmarkt. De meeste medewerkers, en zeker de young professionals, willen namelijk het liefst uitdagend werk doen, waarbij ze zich al werkend en lerend verder ontwikkelen.

Redenen genoeg om te investeren in samen leren & ontwikkelen. Laten we beginnen!



Hoe scoor jij?

Benieuwd hoe de leercultuur van jouw organisatie ervoor staat en waar je nog stappen kan zetten?



Voordat we beginnen

Leren en ontwikkelen, het is al jarenlang een groot thema binnen veel HR-afdelingen en in de hoofden van managers. Hoe zorg je ervoor dat mensen groeien in wat zij doen? En hoe houd je die ervaren medewerker óók betrokken, zodat je die kennis en kunde binnen houdt? Door het samen te doen. Juist nu.

In 1990 schreef Peter Senge al over de kunst en de praktijk van het samen doen; de lerende organisatie. In een lerende organisatie heerst een cultuur van continu verbeteren en voortdurend leren. Het is een houding die je als directie samen met je medewerkers je eigen maakt. In een lerende organisatie zeg je nooit 'nu zijn we er'. Er is altijd ruimte voor verbetering. Het is een voortdurend proces. Senge benoemt vijf disciplines om te komen tot een lerende organisatie.

De 5 disciplines van een lerende organisatie

1. **Het nastreven van persoonlijk meesterschap**
Want individuele groei en continue ontwikkeling zijn en blijven belangrijk. Het gaat erom dat je je eigen vaardigheden verbetert, je potentieel benut, een duidelijk beeld hebt van je doelen en gemotiveerd bent om voortdurend te leren.
2. **Het ter discussie stellen van mentale modellen**
Bewustwording van en reflectie op de diepgewortelde denkpatronen en overtuigingen die ons gedrag sturen.

Het betekent openstaan voor nieuwe perspectieven en bereid zijn om bestaande mentale modellen aan te passen. Om zo nieuwe manieren te blijven vinden in een steeds veranderende wereld.

3. **Het hebben van een gemeenschappelijke visie**
Een gedeelde visie fungeert als een kompas en motiveert mensen om gezamenlijk naar gemeenschappelijke doelen toe te werken.
4. **Het teamleren centraal stellen** Hier begint de magie. De nadruk ligt op het vermogen van een team om gezamenlijk te leren en te presteren. Het gaat niet alleen om individuele bekwaamheid, maar ook om het vermogen van het team om als geheel effectief te zijn, waarbij je gebruik maakt van de diverse talenten en vaardigheden van de teamleden.
5. **Het toepassen van systeemdenken**
Met systeemdenken kijk je naar het geheel, in plaats van losse onderdelen. Alles is met elkaar verbonden, elke inbreng is belangrijk en heeft gevolgen voor anderen.

Tip 1: Creëer een leercultuur binnen je team

Door continu en collectief te leren, passen teams zich sneller aan in verschillende situaties. Iets wat onmisbaar is in tijden van constante verandering. Daarom doen de meest effectieve en wendbare organisaties aan teamleren. Hoe pak je dit aan?

Een positieve leercultuur heeft meer impact op het leergedrag van de individuele medewerker dan de intrinsieke motivatie van de medewerker zelf om zich te ontwikkelen. Dus wil je dat je medewerkers zich blijven door ontwikkelen, zorg dan voor de juiste leercultuur waarbij je het principe van teamleren benut.

Bij teamleren ligt de nadruk op het vermogen van het team om samen te leren en te presteren. Je deelt elkaars kennis, ervaringen en fouten om er gezamenlijk lessen uit te trekken. Zo staan collega's elkaar bij om nieuwe competenties van en met elkaar te leren. Naast het delen van kennis kan een effectief team ook rekenen op constructieve feedback en eerlijke kritiek. Natuurlijk blijven individuele leerdoelen ook nog bestaan. Bij teamleren kijk je proactief hoe het hele team hiervan kan leren. Op die manier helpt het team elkaar om de beste versie van zichzelf te worden.

Basis voor leren

Om van elkaar te leren, is de eerste stap begrijpen wat er nodig is om te leren. Ryan & Deci (2002) veronderstellen dat mensen een natuurlijke aangeboren neiging hebben om bezig te zijn met interessante dingen en te zoeken naar verbintenissen tussen zichzelf en de wereld. De mate van de intrinsieke motivatie om te willen leren, is bij ieder mens afhankelijk van drie basisbehoeften:

- competent voelen
- ervaren van autonomie
- verbonden voelen

Als aan die drie basisbehoeften is voldaan, dan is er welbevinden, motivatie, inzet en zin om te leren.

Herken je deze driebasisbehoefte bij jezelf? Mooi, want dan is het een koud kunstje om als leidinggevende je team en je mensen uit te dagen om samen te streven naar persoonlijk meesterschap.

Dus de eerste stap is...

Zorg dat de basisbehoeften op orde zijn. Met andere woorden:

- Laat je mensen doen waar ze goed in zijn en bekrachtig dit met uitgesproken waardering
- Geef medewerkers autonomie en blijf weg van micromanagement
- Maak van je visie een gedeelde, doorleefde visie

Hoe leer je?

Is de basis op orde, dan wil je weten h   je medewerkers leren. Ons brein is ons veranderen ook ons leerorgaan. Het werkt het best als je zelf fit en vitaal bent en er ruimte is om te proberen. Dus: fouten maken mag. Maar elk brein is anders en ieder mens leert anders. Er bestaan vele theorieën over deze verschillende leerstijlen, zoals de doener, de dromer, de beslisser en de denker van David Kolb (1983). Wil je weten hoe jouw medewerkers leren en waarom? Ga daarvoor het gesprek aan. Wees nieuwsgierig. De volgende vragen helpen daarbij:

- Wat maakt leren voor jou leuk en waardevol?
- Welke manier van leren past bij jou?
- Waar wil je over leren?
- Wat heb je nodig om je werk goed te doen?
- Wanneer ben je tevreden over het geleerde?

Bespreek ook als team hoe je het principe van teamleren het beste kan inbrengen. Wat maakt leren als team voor mij waardevol? Welke manieren van leren hebben we eerder als fijn ervaren? Wat werkt en waarom werkt dat voor ons team?

Talenten in kaart brengen

Elkaars talent benutten kan alleen wanneer je van jezelf   n elkaar weet wat de talenten zijn. Creëer een overzicht met daarbij de sterke punten en expertise van iedere medewerker binnen je team. Ga in gesprek met je medewerkers en toon oprechte interesse. Laat je medewerkers onderstaande vragen beantwoorden en deel een totaaloverzicht in het volgende teamoverleg. Zo weet iedereen waar je elkaar voor kan benaderen, ook als dat niet direct in het takenpakket zit.

De volgende vragen helpen je op weg om talenten in kaart brengen. Of laat je ondersteunen door loopbaanprofessionals met inspiratiegesprekken en tooling.

- Welke taken of vaardigheden gaan jou goed af en geven jou werkplezier?
- Wanneer ervaar je 'een flow' in je werk?
- Bij welke taken of vaardigheden voel jij je competent om anderen te ondersteunen?
- Bij welke vraagstukken of uitdagingen binnen het team wil je graag betrokken worden?

En vergeet niet: je medewerkers benutten b  ten het werk ook hun talenten en vaardigheden. Misschien organiseert je medewerker wel met veel plezier allerlei events voor zijn voetbalvereniging, terwijl hij deze organisatorische skills niet benut op het werk en daar wél iets mee zou willen. Kortom, ken je mensen, weet wat zij met plezier doen en waar ze goed in zijn.

Betere prestaties met korte feedback loops

Door regelmatig te evalueren, leer je sneller en word je beter in je werk. Benut de agile methodiek van korte feedback loops en reflecteer regelmatig met het team tijdens de voortgang van een project. Dit hoeven geen eindeloze discussies te zijn. Integendeel, het doel is simpelweg om vast te stellen: wat doen we nu, wat gaat er goed en wat kan beter?

Verwerk deze reflectiemomenten structureel in de werkroutine. Zo zorg je ervoor dat iedereen bewust blijft van zijn acties en de impact ervan op teamdoelstellingen. Hoe korter de feedback loop, des te sneller een team zich kan aanpassen. En vergeet als manager ook niet te reflecteren op je eigen inzet en bijdrage.

Vijf vragen voor de feedback loop

	Analyseer & onderzoek	Bundel tot de kern
Huidige situatie	Wat gaat er goed en waardoor?	
	Wat kan er beter en waarvoor?	
Gewenste situatie	Wat gaat er beter als we datgene wat goed gaat meer en beter gaan doen?	
Belemmeringen	Wat staat nu in de weg om dat te doen?	
Hulpbronnen	Wat kan erbij helpen om dat te doen?	

Tip 2: Neem aannames onder de loep

“Zo doen we dat hier”. “Met dat team moet je oppassen”. “Hij is nog zo nieuw, dat kan hij vast niet”. Het zijn voorbeelden van aannames die van invloed zijn op hoe wij dingen zien en ermee omgaan. Om echt vernieuwend te zijn en als collectief te leren is het van belang om open te staan voor nieuwe perspectieven en bereid te zijn om bestaande overtuigingen aan de tand te voelen.

Wanneer een medewerker vindt dat al zijn werk foutloos en perfect moet zijn, is om hulp vragen moeilijk. Of wanneer de medewerker denkt “daar ben ik al te oud voor, dat lukt mij toch niet”, is het lastig om met iets nieuws aan de slag te gaan. Je medewerkers belemmeren zichzelf als ze denken dat ze niet met een nieuw systeem kunnen werken of dat dat nieuwe systeem geen verbetering is en zullen dus minder moeite willen doen om het zich eigen te maken.

Onze denkpatronen liggen ten grondslag aan onze keuzes. We zijn bijvoorbeeld geneigd te denken dat mensen zich gedragen als hun prototypes. Dat die jonge, net afgestudeerde, medewerker een minder hoge arbeidsethos heeft en de kantjes ervan afloopt. Of dat die oudere medewerker zich niet snel zal aanpassen aan nieuwe technologieën. Dat hoeft natuurlijk helemaal niet zo te zijn. Het zijn allemaal snelle aannames die we doen, gebaseerd op diepgewortelde overtuigingen en eerdere ervaringen.

Dat is een menselijke eigenschap. Zo werkt ons brein nou eenmaal. Ons brein gaat namelijk zuinig met energie om door zo min mogelijk inspanningen te verrichten en het werkt het beste op de automatische piloot. Dus als we op een makkelijkere manier ergens over kunnen nadenken, doen we dat. Anders is het allemaal teveel. Iedereen maakt gebruik van deze ‘mentale sluiptwegen’. Ook bij het maken van beslissingen. En doordat je hoofd onbewust allerlei verbanden legt op basis van diepgewortelde overtuigingen, kan het zomaar zijn dat je daardoor niet de beste beslissingen neemt.

Benut stress

Al die persoonlijke overtuigingen kunnen teamleren behoorlijk in de weg zitten en zelfs stress veroorzaken. Ook rondom stress zit bij veel mensen een overtuiging. We zien stress vaak als iets negatiefs, iets wat we vooral willen vermijden. Maar: zonder stress geen prestaties. We hebben stress nodig.

Om te leren, om met elkaar in verbinding te zijn en om veerkrachtiger te worden. En juist het denkpatroon, een mindset, heeft een groot effect op hoe de medewerker omgaat met stress.

Als leidinggevende ondersteun je je medewerkers door het onderwerp stress te bespreken, zowel individueel als in het team. Hoe kijken jouw medewerkers tegen stress

aan? Stop stress niet weg, maar verander de perceptie op stress. Positief in plaats van negatief. Zo leren je medewerkers om stress te gebruiken om doelen op een gezonde manier te bereiken. En ga aan de slag met de meest voorkomende oorzaken van stress (de stressoren) binnen jouw team en pak deze aan. Zo vergroot je de veerkracht van je team en worden ze stressbehendiger.

Neem vaker je aannames over “stress” onder de loep en ga van stress-reductie naar stress-behandigheid!



Kijk eens vanuit een andere bril

Overtuigingen vormen zich door factoren als opvoeding, cultuur, persoonlijke ervaringen en sociale invloeden. Het is daarom goed om te kijken naar de samenstelling van je team, en te beseffen welke generatie of culturele verschillen hier afspelen en welk effect dat heeft op de samenwerking.

En natuurlijk doe je dit niet alleen gebaseerd op jouw eigen aannames over de medewerkers. Hoe vaak laat jij je leiden door jouw vooronderstellingen? Als je je daar bewust van bent, kun je er kritisch op zijn en jezelf de juiste vragen stellen. 'Waarom doen we dat zo hier?' De vooronderstellingen zeggen namelijk iets over hoe jij en je team de wereld zien. En niet per se hoe de wereld is. Wanneer je als organisatie, als team en als leidinggevende je bewust bent van het feit dat jouw waarheid nooit de enige waarheid is, doe je nieuwe inzichten op en/of begrijp je beter wat de ander beweegt. Zo maak je samen andere keuzes. Dus ga in gesprek met elkaar. Stel je eigen denken en dat van anderen ter discussie. En voorkom gedoe.

Socratisch gesprek in 7 stappen

Goed, het is tijd om aannames van je team onder de loep te nemen. Hoe? Met behulp van een 'Socratisch gesprek' kom je te weten wat de onderliggende overtuigingen zijn, waarbij iedere stem gehoord wordt.

“Pas wanneer je weet dat je het niet weet, is er ruimte voor werkelijke kennis”

— Socrates

Een Socratisch gesprek onderzoekt wat je denkt en hoe denkt. Welke overtuigingen heb je? Maar ook: denk je snel of langzaam? Hoe beredeneer je? Hoe vaker je je gedachten observeert, hoe makkelijker het wordt om patronen te herkennen en te doorbreken.

Socratische vragen zijn vragen die inzicht geven in hoe we over iets denken. Hieronder een aantal voorbeeldvragen die je kan gebruiken in je team of in één-op-één gesprekken.

- Kun je denken, vinden of zeggen wat je denkt?
- Wat is een goed begin?
- Hoe kijk jij tegen stress aan?
- Waar kunnen we het niet over hebben?

Stap (1)

Formuleer een centrale vraag

Bepaal een centrale, eenduidige vraag die denkbeelden over een onderwerp onderzoekt.

Bijvoorbeeld: Hoe leren we als team van elkaar?

Stap (2)

Introductie van de vraag

Introduceer de centrale vraag aan de medewerkers, vul niet te veel in.

Stap (3)

Eerste gedachten en ervaringen

Laat elke medewerker zijn of haar eerste gedachten en ervaringen met betrekking tot de centrale vraag delen. Informeel, zonder onderbrekingen of kritiek. Niets is goed of fout.

Stap (4)

Identificeer vooronderstellingen

Destilleer samen welke aannames of veronderstellingen er liggen onder de gedachten en ervaringen die zojuist zijn gedeeld.

Stap (5)

Verken ideeën en definities

Verken gezamenlijk verschillende ideeën over hoe je het beste van elkaar kunt leren. Niet alleen de wijze waarop, maar ook inhoudelijk waarover.

Stap (6)

Reflecteer op verschillen en overeenkomsten

Identificeer waarover de meningen uiteenlopen en waarover overeenstemming wordt bereikt. Bespreek de redenen achter deze verschillen en overeenkomsten. Je hoeft het niet eens te zijn met elkaar, het gaat erom dat je elkaar bevraagt. Blijf nieuwsgierig.

Stap (7)

Samenvatting en reflectie

Sluit het gesprek af door een samenvatting te geven van de belangrijkste inzichten en reflecteer op het proces. Wanneer medewerkers weten wat de stip op de horizon is,

Tip 3: Ga samen doelgericht vooruit

kunnen ze zich daaraan ook verbinden. Een gedeelde visie fungeert als een lonkend perspectief en motiveert mensen om samen aan gemeenschappelijke doelen te werken. Tijd om van de organisatie-visie echt een doorleefde visie te maken.

Een heldere visie en gemeenschappelijk doel is van invloed op wat je medewerkers doen en laten. Het werkt fijner als je team eenzelfde focus heeft en samenwerkt aan een gemeenschappelijke reden waar ze allemaal achter staan. Anthonie de Saint Exupery (1900-1944) schreef in de vorige eeuw al:

“Als je een schip wil bouwen, moet je werklui
niet opdragen hout te verzamelen,
je moet niet het werk verdelen en orders
geven. Leer in plaats daarvan mensen eerst
te verlangen naar de eindeloze zee.”

En precies dát besef, laat een visie leven. Maak tijd voor een sessie, waarin je met elkaar ontdekt hoe ieder teamlid bijdraagt aan de visie. Laat die sessie een open gesprek zijn, met ruimte voor ieders input.

Wat vindt het team van de visie van de organisatie? En wat vinden ze van de bijbehorende strategie?

- Hebben zij eenzelfde verlangen?
- Hoe dragen zij daaraan bij vanuit hun functie?
- Hoe zouden zij dat willen?
- En wat levert dat op?
- Wat hebben zij nodig qua competenties en/of kennis?

Realiseer je dat je er met één teamsessie niet bent. Neem de tijd en heb geduld. Je begint met vormgeven en daarna volgt de cultuurverandering. Houd in gedachten dat als je medewerkers zich niet met de visie vereenzelvden, ze niet zoveel bijdragen aan je organisatie of team.

Tuurlijk, ze doen hun werk, maar alleen omdat het moet. Da's fijn, de business gaat door. Maar zowel zij als jij missen uiteindelijk de bevlogenheid, een intrinsieke wil die nodig is om het werk met meer plezier én iedere dag een beetje beter te doen. Leg dus het verband tussen persoonlijke doelen van de medewerker met de organisatievisie, zodat het voor medewerkers duidelijk is hoe ze een waardevolle bijdrage leveren.

Heb je dit in ieder team scherp, benut dan de kracht van herhaling. Bespreek de visie en hoe ieder team hierin bijdraagt in vergaderingen en 1-op-1 gesprekken. En blijf ruimte creëren voor individuele bijdragen. Een gedeelde visie betekent niet dat je individuele ideeën negeert. Moedig medewerkers aan om hun eigen bijdragen te leveren aan de visie. Dit vergroot het gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid. Stimuleer een open en eerlijke communicatiecultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om hun ideeën en bijdragen te delen. Erken en beloon actief de bijdragen van medewerkers aan de gedeelde visie. Maak samen de route waar.



Tip 4: Geef richting en ruimte

Daadwerkelijk samen aan de slag met leren en ontwikkelen vraagt veel van leidinggevenden. Ze hebben een gezonde dosis zelfvertrouwen nodig en blijven desondanks reflecteren op hun eigen rol en werkzaamheden. Deze positieve en toekomstgerichte managers geven hun teams richting, ruimte en verbeteren de onderlinge samenwerking.

Ze versterken het vertrouwen in elkaars kunnen. In hun eigen team en tussen teams. Het zorgen voor verbinding is daarbij de sleutel tot succes.

Investeer dan ook in de ontwikkeling van je leidinggevenden. Zorg voor ontmoetingen waar ze samen kunnen sparren over gedeelde thema's en nodig daarbij boeiende sprekers uit. Laat ze samenwerken aan uitdagende projecten en opgedane inzichten en successen delen. Zo leren ook je managers van en met elkaar.

Groeikansen: Check waar jij in kan groeien

Een lerende organisatie is nooit af, je blijft altijd in beweging. Benieuwd op welke vlakken jouw organisatie nog stappen kan maken? Bekijk onderstaande checklist. Kan je het niet afvinken voor de organisatie of binnen het team? Dan is dáár je groeikans.

Leercultuur

Er is tijd en aandacht om binnen teams kennis en vaardigheden uit te wisselen.

Feedback vragen/geven/ontvangen is een vast patroon in de werkcultuur.

Teamleden hebben zicht op elkaars kracht en sterke eigenschappen.

Binnen het team is bekend hóe zij het beste verbeteren en wat hiervoor nodig is.

Medewerkers krijgen de mogelijkheid om te ontwikkelen waar zij dat nodig achten.

Aannames onder de loep

Verschillen worden gewaardeerd.

Iedereen kan zich vrij uitspreken.

Nieuwe ideeën worden gestimuleerd en serieus genomen, ongeacht de hiërarchie.

Medewerkers durven alles te bevragen.

Management durft met een neutrale blik naar de organisatie te kijken.

Een gedeelde en doorleefde visie

Er is een gemeenschappelijk visie op waar de organisatie naartoe wil groeien.

Het is duidelijk zichtbaar wat ieders bijdrage is aan de doelen.

Persoonlijke groei staat ook in het teken van gemeenschappelijk streven.

Waardering, ruimte en vertrouwen

Er is waardering voor initiatieven die bijdragen aan de doelen.

Iedereen krijgt wat er nodig is om succesvol te zijn.

Er is op organisatie- en teamniveau volledig vertrouwen in elkaar.