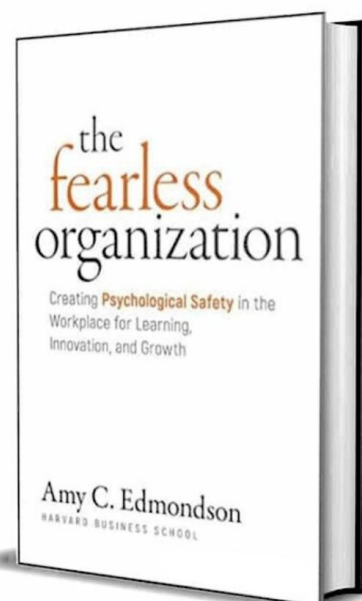


WHITE PAPER

# ORGANISE TO LEARN

Omdat verandering geen fase is,  
maar een continu proces

Ronald van Aggelen  
Mascha Engel



# Braintality

Braintality is gespecialiseerd in leiderschapsontwikkeling en gedragsverandering. Wij geloven dat groei en ontwikkeling om een nieuwe benadering vragen. Dit betekent loslaten wat je tot nu toe deed en nieuwe werkwijzen omarmen. Niet alleen om betere resultaten te boeken, maar deze ook te versnellen.

## Organise to Learn

Dit white paper gaat over veranderen met de methodiek *Organise to Learn* van Harvard professor Amy Edmondson. Een innovatieve benadering met als resultaat zelflerende organisaties.

Veranderen is de essentie van een organisatie die vooruit wil. Met een zelflerende organisatie maken we verandering een continu proces en daarmee wordt het onderdeel van ons handelen en denken. Organise to Learn is hierin een bewezen innovatief concept, waarmee we ons brein nieuwe werkvormen aanleren die ons sterker maken. Wendbaarder en weerbaarder. Het individu staat in zijn kracht, samenwerken is aantrekkelijker dan ooit en innovatie versnelt.

Resultaat is dat de organisatie groeit en strategische agenda's eerder worden gerealiseerd.

# Succesvol veranderen

Succesvol veranderen is een continu en dynamisch proces. Er is geen begin en geen eind. Een organisatie is nooit klaar en verandering is nooit af. Omdat alles om ons heen blijft veranderen zal je als individu en als organisatie altijd mee moeten bewegen.

Dat verandering niet altijd lukt is logisch. Het wordt nog té vaak gezien als een traject met een kop en een staart en ons brein maakt daar dankbaar gebruik van. Ons brein houdt namelijk niet van verandering.

## Ons brein wil dat er niets veranderd

De uitdaging zit hem in het feit dat verandering energie kost en ons brein wil ons daarvoor behoeden. We hebben immers energie nodig om te overleven. Dat is evolutionair bepaald. Ons systeem draait voor het grootste deel op automatismen, daarom prefereert ons brein de korte boven de lange termijn. Slechts een klein deel van alle keuzes die we maken is bewust. Als we willen leren om bewuster keuzes te maken moeten we eerst leren omgaan met onbewuste processen.

## Ons brein heeft verandering nodig

Ons brein helpt ons dus niet als we willen veranderen, maar hetzelfde brein heeft verandering wél nodig. Verandering leert ons om ons aan te passen, met uitdagende situaties om te gaan en weerbaarheid te ontwikkelen. Het maakt ons beter en sterker en daarom is verandering heel gezond. We willen niet, maar we moeten wel!

## Amy Edmondson

Dit spanningsveld, tussen verandering en stabilisatie, is een belangrijk onderwerp bij Harvard professor Amy Edmondson<sup>1</sup> die met haar theorie Organise to Learn nieuwe werkwijzen en innovatieve inzichten brengt; op het gebied van leren, leiderschap en verandering. Bij het inzetten van een dergelijk concept in de praktijk is het belangrijk dat je begrijpt waar het vandaan komt.

## Organise to Execute

Edmondson legt uit dat de meeste organisaties nog traditioneel zijn ingericht volgens het concept Organise to Execute, waarbij de focus voornamelijk ligt op performance (KPI's). De organisatie is daarbij gericht op het uitvoeren van taken, terwijl de strategische uitdagingen van innovatieve organisaties juist de nadruk leggen op leren. De betrokkenheid van medewerkers is dus essentieel. Echter, als we verandering willen doorvoeren in de operatie proberen we die verandering te vangen in statische concepten (systemen, procedures en afspraken). Iets wat we juist niet willen, omdat daarmee de verandering meteen weer tot stilstand komt (het kop-staart principe).

## Organise to Learn

Bij het inrichten van een organisatie volgens Organise to Learn koppelen we verandering aan continu leren. De strategie van de organisatie blijft leidend, maar de focus wordt gelegd op de ontwikkeling van het individu. De organisatie ondergaat een verandering in gedrag, communicatie, systemen en processen die zich allen richten op het leren van fouten en het continu aanpassen van samenwerkingsvormen en een cultuur waarbinnen men risico's durft te nemen. Statische concepten worden losgelaten en iedereen leert om open te staan voor innovatie, zich daarnaar te gedragen en teams daarop af te stemmen.

## Teaming

Deze innovatie in samenwerking noemt Edmondson *Teaming*; een dynamisch proces van samenwerken met als doel optimaal gebruik te maken van beschikbare resources. Teaming is een voorwaarde om te komen tot een organisatie die is ingericht om te leren (van elkaar en met elkaar).

---

<sup>1</sup> *Novartis Professor of Leadership and Management* aan de Harvard Business School en *Thought Leader* op het gebied van leren in organisaties, leiderschap en succesvol samenwerken in een dynamisch en veranderende omgeving

# Andere verandertheorieën

Er zijn heel veel theorieën, echter lopen deze vaak vast bij de borging van verandering in statische concepten. Of het nu gaat om de Semco Way, Agile of Kotter of om de karikaturen die ontstaan als we persoonlijkheden in kaart brengen of teamrollen introduceren.

Voor we het weten zitten we vast aan de statische beelden van 'rode' en 'blauwe' mensen of aan 'vormers' en 'planten'. We zien daarbij maar een deel van de persoon. Terwijl dat niet helpt bij het vergroten van het aanpassingsvermogen van het individu.

## Openheid en bescheidenheid zijn sleutels voor succes

Organise to Learn vraagt van leiders een mentaliteit met een grote mate van openheid en bescheidenheid. Openheid om elke keer weer de eigen waarheid te spiegelen aan andere waarheden en de bescheidenheid om anderen ruimte te geven met oprechte aandacht voor inclusie en diversiteit. Zo voorkom je dat een verandering stilvalt en wordt je eigen ontwikkelruimte en dat van de organisatie groter.

# Organise to Learn in theorie

Om Organise to Learn in te kunnen zetten nemen we voorgoed afscheid van statische concepten met alle karikaturen en vaste hokjes die daarbij horen. We kiezen bewust voor een proces dat zich telkens aanpast en dus een dynamisch kernkarakter heeft.

Edmondson geeft een kijk op organisaties vanuit twee dimensies waarin de dynamiek direct zichtbaar is:

- Uitdagingen, die telkens veranderen.
- Leiderschapstaken, die situationeel bepaald zijn.

## Uitdagingen

De uitdagingen zitten in het herkennen, begrijpen en gebruiken van **interpersoonlijke dynamiek** en de **wijze van werken**. De wijze van werken wordt bepaald door de samenhang van taken en de inrichting van kennis en vaardigheden daaromheen. Daar waar het bij de wijze van werken altijd gaat over de optimale inzet van talenten en ervaringen (en dus om het gebruik van kennis en vaardigheden), zijn het bij interpersoonlijke dynamiek vooral emoties en relaties waar het om draait. In elke situatie waar mensen en organisaties veranderen en groeien heb je met deze twee uitdagingen te maken.



Fig.1. Organise to Learn matrix (Amy Edmondson)

## Leiderschapstaken

De dimensie van de leiderschapstaken bestaat uit twee onderdelen: de taak van het **motiveren** en de taak van het **faciliteren**. De kern van leiderschap bij een wendbare en lerende organisatie komt neer op de kunst van het leiden van energie. Waar zit de energie en hoe kan die geleid worden naar samenwerken en resultaten? Dit is de kern van het motiveren. Om te komen tot resultaten moeten barrières onderweg worden opgeruimd. Dat is de tweede kerntaak van de leider: het faciliteren van mensen om barrières op te ruimen waardoor mensen, teams, maar ook processen ongestoord door kunnen ontwikkelen.

## De Organise to Learn matrix

Als je het bovenstaande combineert krijg je een matrix met vier kwadranten (zoals weergegeven in fig.1).

## Visie

De combinatie van interpersoonlijke dynamiek en het motiveren van mensen vraagt om een perspectief, een doel. Om richting te kunnen geven, gelijktijdig met het vrijmaken en leiden van de energie bij mensen. De concretisering hiervan is het creëren van een aansprekende visie. Niet zomaar een visie, maar één die hoofd, hart en buik raken. Een visie die kan worden omarmd en overgenomen. Die gedeeld wordt door iedereen die bij een organisatie betrokken is. Dat komt het beste tot uiting als alle leiders op verschillende niveaus hun persoonlijke ambities kunnen koppelen aan de gezamenlijke visie. Dan kunnen ze voor hun troepen gaan staan om de visie te illustreren en vooral de dialoog aan te gaan over de vraag waarom de visie zo is geformuleerd.

## Wendbaarheid

De wijze van werken heeft de focus op het versterken van kennis en vaardigheden. De motivatie om daaraan bij te dragen ligt bij het vergroten van de wendbaarheid van individuen en teams. Die wendbaarheid is een staat van zijn en een mentaliteit (*mental setting*). De leidende begrippen zijn veranderen, verwonderen en verrijken. Veranderen als continue beweging om altijd weer te leren, verwonderen om met een open en nieuwsgierige blik te kijken naar situaties en daarvan te leren en verrijken als basis voor de ontwikkeling van mensen. Wendbaar zijn betekent dat leiders hun eigen waarheid moeten kunnen loslaten. Niet hun eigen perspectief, maar het perspectief van anderen als inspiratiebron zien. Zoals de chirurg die zelf werd geopereerd en er een hekel aan had dat zijn collega's naast zijn bed bleven staan. Vanuit die ervaring ging hij voortaan altijd zitten naast het bed van een patiënt.

Het lef om situaties die al bestaan te doorbreken heeft als voorwaarde dat je anders moet kunnen kijken, het perspectief kan veranderen en andere visies moet kunnen omarmen. Nodig bijvoorbeeld eens een disrupter uit om je uit te laten dagen. Zorg dat je andere generaties de gesprekken laat leiden. Zorg dat diversiteit tot in de haarvaten wordt doorgevoerd. En vooral, wees als leider een niet-weter. Iemand die altijd nieuwsgierig is en het eigen ego kan loslaten.

## Mentale modellen

Mentale modellen zijn diepgewortelde overtuigingen of beelden over de werkelijkheid en hoe we daarin dienen te handelen. Het zijn onze zekerheden, onze gewoontewijsheden. Ze maken het voor mensen mogelijk om ideeën en gesprekken op elkaar af te stemmen, omdat er een gezamenlijk geaccepteerd beeld is. Discussies versnellen en conclusies kunnen getrokken worden. Als mensen gedeelde mentale modellen hebben kan het proces van leren en aanpassen makkelijker worden ingevuld.

Een voorbeeld: Als je mensen vraagt om binnen vijf seconden een huisje te tekenen dan zit er een grote kans in dat iedereen ongeveer hetzelfde huisje tekent. Als je vervolgens vraagt binnen 5 seconden iets naast het huisje te tekenen verschijnt er in vrijwel alle gevallen een boom naast het huisje. Dat is een sterk mentaal model waardoor er een basis is van gezamenlijkheid. De taak van de leider is om tijdens het ontwikkel- en leerproces, die modellen met elkaar te ontwikkelen of te ontdekken, zodat er niet elke keer discussie ontstaat.

## Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid gaat over het weghalen van barrières die leren en ontwikkelen in de weg staan. Dit begrip leeft al binnen veel organisaties en heeft de afgelopen jaren een steeds belangrijkere rol gekregen. De kernstelling is dat psychologische veiligheid de organisatie in staat stelt om te innoveren en mensen in staat stelt hun gedachten en opvattingen te delen. Psychologische veiligheid betekent dat mensen het intermenselijk risico durven te lopen. Met andere woorden dat iedereen zich durft uit te spreken en niet bang is om als dom, vervelend of naïef te worden bestempeld. Alle uitersten in gedrag en persoonlijkheid zullen ruimte moeten krijgen. De introvert en de extravert zullen beiden ruimte moeten krijgen en ruimte moeten geven om tot dynamisch samenwerken en dialoog te komen. We vermijden risico's, omdat we fouten maken vervelend vinden.

Een aansprekende visie neerzetten

Een aansprekende visie is gebaseerd op het bestaansrecht van een organisatie: *the purpose*.

De reden van bestaan die de waarde van de organisatie beschrijft. Het is het perspectief dat de organisatie richting geeft. Een verhaal dat is opgebouwd vanuit alle stakeholders. Want een visie wordt aansprekend als mensen zich erin herkennen en het eenvoudig en vanuit het hart kunnen vertellen.

Een visie die ons diep heeft geraakt en waarvan de organisatie de visie uitdraagt en er ook echt naar handelt is die van Patagonia (een Amerikaans bedrijf in Outdoor Wear):

Build the best product,  
Cause no unnecessary harm,  
Use business to protect nature,  
Not bound by convention.

De oprichter van Patagonia heeft al zijn (niet-stemgerechtigde aandelen) weggegeven aan Holdfast Collective; een fonds dat strijd tegen de milieucrisis.

Tegelijkertijd is dat de dood in de pot voor innovatief denken en handelen. Langdurig wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat organisaties met een hoge mate van psychologische veiligheid, een hoge productiviteit, hoog innovatief vermogen en een sterke betrokkenheid van medewerkers hebben.

## Organise to Learn in praktijk

Organise to Learn is natuurlijk niet van de ene op de andere dag doorgevoerd. Afhankelijk van de grootte van de organisatie en het punt van starten binnen de verandercultuur is er één tot drie jaar nodig voor de implementatie van Organise to Learn. Hoe werkt dat? Wat hebben we dan? Hoe ziet het eruit? Allemaal vragen die ons worden gesteld als organisaties de omslag willen maken van theorie naar praktijk.

### Drie niveaus

Braintality heeft een eigen kijk op het implementeren van Organise to Learn en vooral op de daarbij horende leiderschapsontwikkeling. We werken op drie verschillende niveaus, omdat wij geloven dat elk niveau om een specifieke benadering vraagt.

- Organisatieniveau
- Teamniveau
- Individueel niveau

### De strategische agenda als uitgangspunt

We koppelen de strategische agenda van de organisatie aan de drie niveaus en ontwikkelen op basis daarvan een succesprogramma dat focust op het versnellen van innovatie met zelflerende organisaties (*Learnovation*), het aantrekkelijk maken van samenwerken (*Teamtation*) en het individu in zijn kracht zetten (*Empeoplement*). Het resultaat in gedrag is effectief leiderschap en eigenaarschap als continu proces.

### Psychologische veiligheid is de basis

Om Organise to Learn op alle niveaus te realiseren is de introductie van psychologische veiligheid in organisaties een eerste voorwaarde met twee belangrijke randvoorwaarden:

1. Zorg voor **openhartigheid**. Hierbij gaat het over het lef om twijfel te kunnen uiten, om onzeker te kunnen zijn en altijd op zoek te gaan naar het antwoord op de waaromvraag. Leiders leren om ruimte te creëren en overtuigingskracht in de kast te zetten Niet de regie bij de leider, maar bij de ander losmaken. Een essentiële vaardigheid. Daarbij hoort het stellen van de juiste vragen. Die enerzijds de verdieping mogelijk maken en anderzijds de verbreding;



Fig. 2. Braintality Innovatie Model



2. **Creëer de vrijheid om te falen.** Niemand wil onverschillig zijn, incompetent, opdringerig of negatief. Dit wordt over het algemeen voorkomen door domweg geen vragen te stellen of niet op te staan. Hierbij gaat een enorm potentieel aan gedachten verloren, los van de waardering in termen van goed of fout. Gedachten die hardop worden geuit kunnen het begin zijn van een creatief proces of juist een inspiratiebron voor anderen. Want laten we eerlijk zijn, samen weten en kunnen we écht meer!

Fouten maken mag

Een gevleugelde uitdrukking die nogal eens ongelukkig wordt ingevuld. Amy Edmondson lanceert in 2023 een nieuw boek: *The Right Kind Of Wrong*. Hierin beschrijft ze het proces van fouten maken als een essentieel onderdeel van innovatie en de ontwikkeling van mensen. Om de cultuur rondom fouten maken te richten op Organise to Learn heb je specifieke vaardigheden nodig:

Vaardigheden

Benodigde vaardigheden om goed met fouten te kunnen omgaan:

- Doorzetten en je niet laten ontmoedigen door fouten;
- Reflectie waarmee je kan terugkijken en verwerken;
- Accountability waarmee je eigenaarschap pakt voor fouten.
- Verontschuldigen. Een vaardigheid die de relatie boven het ego zet en zo de ruimte maakt voor volgende stappen.

Bij het maken van fouten lopen we ook aan tegen de grens van perfectionisme. Voorkom dat je perfectionistisch gaat handelen door realistische doelen te stellen, voortgang van het proces boven het ideaal te zetten en je te focussen op kleine verbeteringen i.p.v. grote fouten.

Organise to Learn op organisatieniveau

Organise to Learn implementeren betekent niet alleen roepen dat je het doet. Systemen, overlegstructuren, rapportages, rapportagelijnen, project- en programmamanagement moeten allemaal ingericht zijn volgens de principes van leren: een continu proces van ontdekken, reflecteren en doorpakken.

Vaardigheden

Vaardigheden die leren op organisatieniveau mogelijk maken:

1. Over grenzen heen denken en handelen. Niet de structuur leidend laten zijn of de indeling in divisies of afdelingen, maar de inzet van noodzakelijke resources, kennis en vaardigheden;
2. Experimenteren met ideeën, diensten en producten, zodat ze kunnen worden getoetst;
3. Hardop denken, want dan pas kunnen we er iets mee;
4. Reflecteren als essentiële fase in het opdoen van ervaringen en het verwerken van die ervaringen naar eigen inzichten;
5. Het aangaan van positieve conflicten om vanuit scherpte en uitdaging met respect te werken aan het verleggen van grenzen en zoeken naar oplossingen.

## Organise to Learn op teamniveau

Teaming is een essentieel onderdeel van Organise to Learn. Door leiders op te leiden om Teaming in de praktijk te brengen organiseer je een olievlekwerking die het mogelijk maakt om een organisatie in te richten die kan leren met sterke wendbare teams.

### Vaardigheden

Vaardigheden die leren op teamniveau mogelijk maken en die vragen om leiders die van de invulling afblijven:

1. Voor leiders is dit de grote uitdaging na de dialoog met teams over de visie en het beantwoorden van eindeloze waaromvragen;
2. Teams en individuen de ruimte geven zelf invulling te geven op basis van eigenaarschap (mentaliteit) en competenties (vakkennis). Vooral het neerleggen van de bevoegdheid bij de mensen die de informatie hebben is van essentieel belang;
3. Het versterken van de eigen kracht van mensen om eigenaarschap te vergroten, wat leidt tot grotere wendbaarheid en aanpassingsvermogen van teams. Het effect staat niet ter discussie: meer openheid en diversiteit, omzetverbetering, well-being, innovatie en minder verloop<sup>2</sup>;
4. Quiet quitting<sup>3</sup> leren voorkomen door teams aandacht en ruimte te geven om te experimenteren;
5. Niet iedereen hoeft op de barricades van innovatie te staan, niet iedereen hoeft vanuit nieuwsgierigheid fouten te maken en te leren, maar openstaan voor de inbreng van anderen en het ontwikkelen van individuen en teams is een must. Ook quiet quitters hebben potentie en kennis!

## Organise to Learn op individueel niveau

Organise to Learn gaat over een leven lang leren. Als individu moet je bereid zijn om stil te staan bij je eigen ontwikkeling en bij de uitdagingen die je in het vooruitzicht hebt. Vanuit persoonlijk perspectief door het groeien in kennis en vaardigheden en vanuit het organisatie perspectief door aansluiting te houden bij de ambities en de strategische agenda. Als organisatie zal je dus de ruimte moeten scheppen om momenten van bezinning te faciliteren. Vanuit reflectie op inspanningen en resultaten werken aan leerpunten, ontwikkeling en groei.

Als organisatie en als leider kan je ruimte voor het individu organiseren door:

1. Individuen altijd uit te dagen om de status quo te verlaten. Dat vraagt uiteraard om een veilige context en veel vertrouwen;
2. Momenten van reflectie te organiseren waarin het individu de tijd krijgt stil te staan bij resultaten, voortgang, fouten en leermomenten;
3. Een structuur van actief handelen neer te zetten waarin acties worden gevolgd in tijd en resultaat;
4. Ruimte en tijd te geven om de visie eigen te maken en het persoonlijke verhaal te koppelen aan strategie en uitvoering;

---

<sup>2</sup> Gallup.com 2021

<sup>3</sup> Quiet quitters: mensen die eigenlijk niet meer proactief bijdragen en het vooral allemaal op zijn beloop laten (40 to 50% van de workforce in Amerika kenmerkt zich door deze definitie)

5. Opleidingen, coaching en training aan te bieden die ontwikkeling en groei mogelijk maken.

# Organise to Learn in jouw organisatie?

Je bent al gestart!

Ongetwijfeld is jouw organisatie -bewust of onbewust- al gestart met een groot aantal vaardigheden die we hebben behandeld in dit white paper. De eerste stappen zijn dus al gezet. Het is nu een kwestie van doorpakken om Organise to Learn onderdeel te maken van de organisatiecultuur.

Zet gelijk de volgende stap

Ben jij benieuwd waar je staat binnen het concept van Organise to Learn en wil je weten hoe je de volgende stap kan zetten? Laten we dan afspreken en de mogelijkheden voor jouw organisatie in kaart brengen.

Let's make it happen!

Ronald van Aggelen  
+31 (0)6 537 041 57  
ronald@braintality.nl

Mascha Engel  
+31 (0)6 224 403 75  
mascha@braintality.nl

Braintality BV  
+31 (0)6 820 828 98  
mail@braintality.nl  
www.braintality.nl

