



# Het ontwikkelen van mensen – Wat werkt?

De visie van PIM



# Het ontwikkelen van mensen – Wat werkt?

Als er bij verbeterprocessen aandacht is voor het ontwikkelen van medewerkers komen vaak termen aan de orde als: leren, opleiden, trainen, vaardigheden, kennis, competenties, e-learning, coaching, intervisie et cetera. Toch schieten deze woorden tekort bij het precies uitdrukken hoe iemand vaardigheden of kennis moet verwerven. Dit White Paper laat zien hoe het begrip ‘Ontwikkelen van mensen’ daar een oplossing voor heeft. En waarom het ‘Ontwikkelen van mensen’ in de filosofie van PIM thuishoort.

## PIM’s visie op het ‘Ontwikkelen van mensen’

Wij geloven dat mensen zich kunnen ontplooiën in een lerende organisatie, en dat dat ook leidt tot concrete verbeteringen. Daarom kijkt Pim altijd naar de organisatie in haar geheel, de zogenaamde lerende context. Daarbij verstaat Pim onder ontplooiën: zodanig opleiden en trainen dat mensen iets nieuws leren vanuit een uitdagende of reflecterende context. Pim beoordeelt harde en zachte prestatie-indicatoren.

---

## Doel

Het ontwikkelen van mensen (medewerkers, managers, leidinggevendenden) zodat zichtbaar het resultaat verbetert. “Opleidingen en trainen” geeft aan dat de mens in een organisatie op individueel, team- en organisatieniveau veranderingen teweeg brengt met concrete resultaten. Bij het ontwikkelen van mensen ondersteunt Pim de leerprocessen.

---

## Markt en probleem

In de retail-, zorg- en hospitalitybranche ligt de focus vooral op kostenbesparing en omzetgroei. Hoe de ‘lerende’ medewerker dit dient te bereiken gebeurt op een manier die onvoldoende uitgaat van het individu. Dus wat maakt het ontwikkelen van mensen nu wel tot een succes?

---

## Oplossing

Mensen zijn in beginsel loyaal (werkplezier, team- en organisatiegericht, klantgericht etc.) en op basis van intrinsieke motivatie (zinnig werk, eigen bijdrage, etc.) komen zij tot betere prestaties. Daarom stelt Pim altijd de mens centraal. En wel volgens het Loyaliteitsprincipe: loyale medewerkers leiden tot ‘vollere’ klanten en dus tot betere performances.

### Van functionele naar menselijke organisaties

Veel organisaties zijn functioneel ingericht, dat wil zeggen er vooral gekeken wordt naar: taakstelling, werkprocedures, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, leiderschapsvaardigheden, samenstelling van competenties, kennisniveaus, talentbenutting, communicatielijnen, organogrammen en beloningsniveaus

Het succes van toekomstige organisaties wordt naar onze mening bereikt door het inrichten van de menselijke organisatie. Hiermee bedoelen we dat dit soort type organisatie de nadruk legt op: persoonlijke waarden, waarden kaders, normering, gedragsregels, individuele holistische groei, empowerment/autonomie, aanspreekbaarheid, loslaten, vertrouwen, passie en compassie.

---

### Prestatie gedreven

Opleiden en trainen moet altijd leiden tot concrete resultaten, zowel harde variabelen(omzet, besteding, productiviteit, verzuim, verloop etc.) als zachte variabelen (samenwerken, klantgerichter, initiatiefrijk etc.).

**"Stap nou eens uit je silo!"**

*Henry Mintzberg*

---

### Aanbod en 'blended learning'

Vanuit het totale aanbod van opleidingen en trainingen kijkt Pim naar de leerprocessen, de locatie, het didactisch concept en het rendement. Vanuit de visie, doel en filosofie wordt voor de klant een pakket op maat aangeboden.

Het gehele aanbod is gebaseerd op de visie van 'blended' learning. Onder 'blended learning' verstaan we een mix van leerprocessen, locaties en didactische concepten. De keuze voor 'blended learning' is ingegeven door het feit dat mengvormen leiden tot een hoger rendement. Uit onderzoek blijkt dat bijvoorbeeld een combinatie van trainen en coaching 4 x zo hoog rendement (80%) oplevert dan alleen trainen (20%).

---

### Leerprocessen

- Opleiden (voornamelijk kennis die eenvoudig is over te dragen en te leren)
- Trainen (gedrag en vaardigheden)
- Coaching (individueel en teams)
- Intervisie (spiegelen / feedback in teams)
- Supervisie (spiegelen / feedback individueel)

---

### Leerlocatie

- On the job
- Opleidingslocatie
- Trainingslocatie
- Computer
- Coachingsruimte

## Didactisch Concept

- Overdrachtsleren (eenzijdig aanbieden van informatie)
- Zelfstandig leren (bewust laten worden van eigen kennis, inzicht en vaardigheden)
- Ervarend leren (laten leren door ervaring op te doen in praktijksituaties)
- Samenwerkend leren (construeren en verwerken van kennis in samenwerking met anderen)
- Onderhandelingsleren (in onderhandeling met anderen tot een kennisconstructie te komen, die aansluit op de eigen interesses / verantwoordelijkheid)

## Samenvatting

Overzicht leerprocessen, 'locatie', didactisch concept en denkniveaus.

Leerprocessen	Waar	Didactisch concept	Denkniveau's (Dilts)
Opleiden (voornamelijk kennis)	Klassikaal E-learning (kennis)	Overdrachtsleren Zelfstandig leren Ervarend leren	Taken en routines
Trainen (gedrag en vaardigheden)	On the job Off the job E-learning (gaming)	Zelfstandig leren Ervarend leren Samenwerkend leren Onderhandelingsleren	Gedrag Vaardigheden
Coaching (individueel en teams)	Off the job trainen of coachen	Zelfstandig leren Ervarend leren Samenwerkend leren	Overtuiging Identificatie Inspiratie
Intervisie (spiegelen/feedback in teams)	Off the job	Onderhandelingsleren	Gedrag Vaardigheden Overtuiging
Supervisie (spiegelen/feedback individueel)	On the job Off the job	Zelfstandig leren Onderhandelingsleren	Gedrag Vaardigheden Overtuiging

## Gebruikte Relevante Literatuur

- Aansluiten bij belevingswereld deelnemers volgens Vygotsky
- Aanleren nieuw gedrag volgens Argyris ('defensive routines', 'theories of action', 'theory in use' en 'espoused theory')
- Leren en leren leren volgens Argyris en Schön ('single', 'double' en 'multi-loop learning' )
- Leercyclus van Kolb (van idee naar concept (denker - beslisser - doener - beschouwer)
- Het ontwerpen van leeromgevingen en aanleren complexe vaardigheden volgens Merrienboer
- Leerprocessen Hersey en Blanchard (van onbewust onbekwaam (sturen) naar onbewust bekwaam (delegeren))
- Begrip Oliver & Trigwell 'blended learning'
- 'Appreciative Inquiry' (AI) volgens Cooperrider, Whitney en Stavros
- Storytelling volgens Spence, Zeig, Milner en O'Byrne
- Future Search volgens Marvin Weisbord
- Handboek Groepsdynamica Jan Remmerswaal
- Leertheorieën Sauquet: behavioristisch, cognitief, pragmatisch en contextueel
- Authentiek leiderschap Van Loon

Zie ook de bijlage voor de verdere uitwerking van de relevante literatuur.



### Organisatieadviseurs met aandacht voor mens en performance

PIM - Partner in Management levert met plezier een bijdrage aan het rendement van jouw organisatie. Hoe? PIM weet precies hoe mensen en organisaties optimaal kunnen functioneren. Waarbij alle medewerkers kunnen excelleren en met plezier hun werk doen. En dat levert weer tevreden klanten en tevreden leidinggevenden op. Zo vormt PIM de verbindende schakel tussen loyaliteit en prestaties.

Claude Debussystraat 41  
1544 NM Zaandijk

[www.vraagpim.nl](http://www.vraagpim.nl)  
[contact@vraagpim.nl](mailto:contact@vraagpim.nl)

06 - 233 383 80  
06 - 546 861 98



# Bijlage: Fragmenten uit de relevante literatuur

## Aansluiten bij belevingswereld deelnemers volgens Vigotsky (de zone van de naastgelegen ontwikkeling)

Vigotsky gaat er van uit dat de leerling leert in aansluiting op wat hij al weet. Maar het moet wel uitdagend of nieuw zijn om daadwerkelijk van leren te kunnen spreken.

Zo sprak hij over de “ bloemen” en de “ vruchten” van ontwikkeling, de bloemen zijn de leerpotenties die nog niet zichtbaar zijn, maar wel aanwezig. De vruchten zijn de operationele resultaten. De docent moet zich ook richten op de bloemen, door lerenden aan te spreken in hun zone van naaste ontwikkeling.

Onderwijs dat uitgaat van dit principe, noemen we ontwikkelend leren.

## Aanleren nieuw gedrag volgens Argyris ('defensive routines', 'theories of action', 'theory in use' en 'espoused theory')

Argyris gaat er vanuit dat mensen beschikken over mentale modellen die hun handelen sturen in verschillende situaties. Zij bepalen de wijze waarop ze acties plannen, uitvoeren en evalueren (theory in use). Deze modellen verschillen van de 'espoused theory', de uitdrukkelijk naar vooren gebrachte verantwoording voor het handelen. Mensen kunnen zich bewust worden van deze verschillen in zeggen en doen. Effectief handelen ontstaat wanneer 'theory in use' samenvalt met 'espoused theory' of: het daadwerkelijk handelen valt samen met hoe men denkt te handelen.

## Leren en leren-leren volgens Argyris en Schön ('single', 'double' en 'multi-loop learning')

De vaststelling dat de 'theory in use' en de 'espoused theory' dient samen te vallen leidde volgens Argyris en Schön tot een onderscheid in de wijzen waarop er geleerd kan worden, het 'enkele lus-' (model 1) of 'dubbele lusleren' (model 2). Model 1-leren ontstond in de loop van de menselijke evolutie waarbij mensen leerden reageren op bedreigingen, in feite leerden overleven. Daarbij was het belangrijk om controle te krijgen over situaties: negatieve emoties dienden vermeden te worden en rationeel optreden stond voorop. In wezen gaat het om een defensieve reactie. Dergelijk leren en de daarbij horende handelingspatronen worden ook gebruikt in de relaties met anderen. Het is een zeer effectieve handelswijze bij het aanpakken van standaardproblemen. De defensiviteit ervan staat echter het leergedrag dat nodig is bij meer ingewikkelde problemen in de weg en leidt tot ineffectief handelen. Het model 2 of dubbele lusleren gaat uit van het feit dat ook informatie over het handelen zelf en de gevolgen ervan, over gevoelens en emoties, de basis moet zijn van het handelen. Om effectief te kunnen handelen moet men steeds weten wat men doet terwijl ook het bijsturen zelf onderwerp van bijsturing dient te zijn. De afstand tussen zichzelf en de problemen (model 1) wordt opgegeven. Er wordt open en eerlijk over de problemen gediscussieerd en over de manier waarop bijgestuurd dient te worden en wat het effect van die bijsturing is. Argyris ontwikkelde een arsenaal van middelen om het dubbele lusleren te bevorderen. 'Multi-loop learning' voegt aan 'double-loop learning' nog een iteratief proces toe, dat wil zeggen dat men op basis van het geleerde opnieuw het proces doorloopt.

## Theorie 'lerende organisaties' volgens Argyris

De problemen in organisaties ontstaan meestal omdat de leden ervan standaard het model 1 gebruiken wat inhoudt dat de ander moet verliezen, wil de een de controle kan behouden. Mensen denken dat de oorzaak van ineffectiviteit



van organisaties ligt altijd 'bij de anderen' of 'buiten het proces'. Er ontstaat een verschil tussen de 'theory in use' (waarbij het model 1 gebruikt wordt) en de 'espoused theory' (participatie, empowerment, zelfsturing) die men zou willen gebruiken. De kloof tussen beide kan gedicht worden via organisatorisch leren waarbij men probeert op te sporen welke fouten de organisatie maakte en die corrigeert. Dat houdt een reflectie in over normen, procedures, beleid en doelstellingen waarbij de kracht van ieder lid van de groep bijdraagt aan de correcties erop. Lerende organisaties zijn die organisaties die doelbewust structuren creëren om organisatorisch leren te verbeteren en te maximaliseren.

### Leercyclus van Kolb (van idee naar concept (denker - beslisser - doener - beschouwer))

Idealiter bevindt men zich tijdens het leerproces in alle vier de fasen. Waar het beginpunt ligt verschilt per persoon. Duidelijk mag zijn dat het belangrijk is dat je geen van de fasen overslaat. Er zijn vier leerstijlen te onderscheiden. Elke leerstijl is weer gekoppeld aan de fasen in de leercyclus (zie tabel).

Fase	Waar staat deze fase voor?	Leerstijl	Voorbeeld
1	Concreet ervaren	Accomoderator/Doener	Wat is er nieuw? Ik ben in voor alles!
2	Waarnemen en overdenken (reflectie)	Disvergeerder/Bezinner	Ik wil hier even over nadenken
3	Abstracte begripsvorming	Assimilator/Denker	Hoe is dat met elkaar gerelateerd? Zijn er verbanden?
4	Actief experimenteren	Convergeerder/Beslisser	Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?

### Het ontwerpen van leeromgevingen en aanleren complexe vaardigheden volgens Merrienboer

Jeroen van Merrienboer ontwerpt competentiegericht onderwijs waarbij hij zorgt dat een aantal stappen wordt gedaan:

1. Stel taakklasse en volgorde vast. Waarbij de ondersteuning af neemt.
2. Ontwerp leertaken
3. Analyseer vereiste kennis
4. Ontwerp just-in-time informatie (voorwaarde voor het leren)
5. Ontwerp deeltaakoefeningen (waardoor je hele taken kan automatiseren)

Het 4C/ID.-model is een erg populair model voor het ontwerpen van leeromgevingen voor het aanleren van complexe vaardigheden.

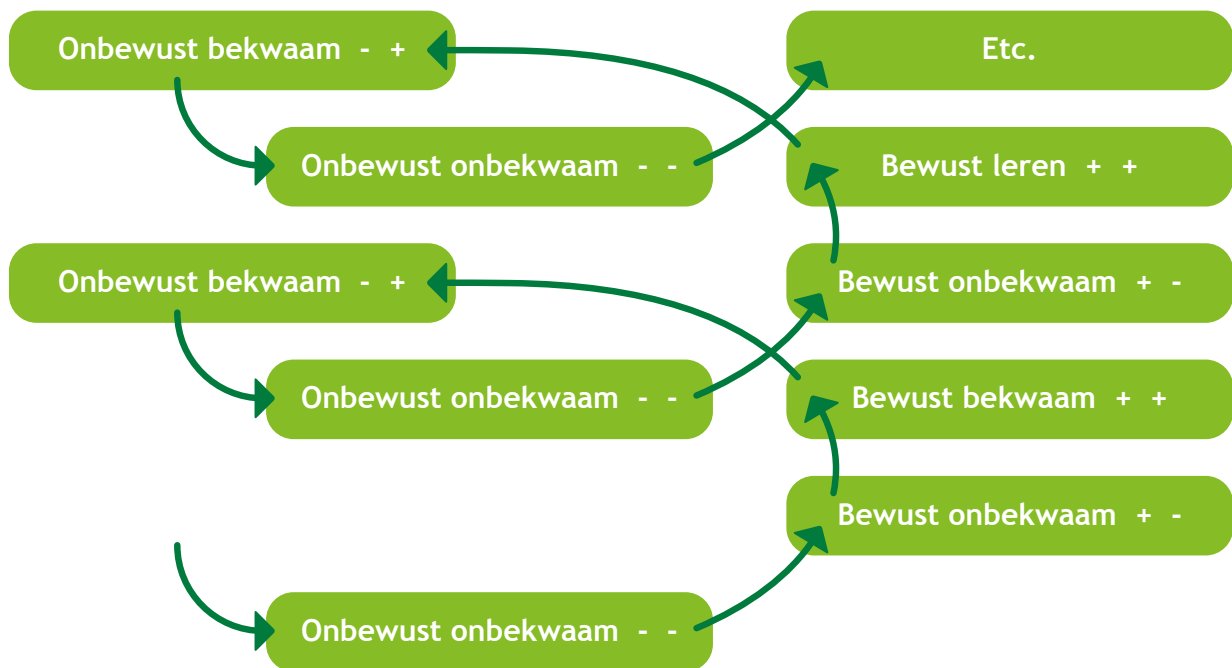
### Leerprocessen Hersey en Blanchard: van onbewust onbekwaam (sturen) naar onbewust bekwaam (delegeren)

De centrale stelling van Hersey en Blanchard is dat mensen bovenal gemotiveerd zijn om te (willen) leren wanneer zij 'bewust onbekwaam' zijn: dat men (op een bepaald gebied) weet wat men niet kan. Vaak zijn mensen echter 'onbewust onbekwaam'. Omdat simulaties en games zowel bestaan uit 'leren door te doen' als uit discussie over en reflectie op de game-ervaring, dragen zij sterk bij aan bewustwording van de eigen onbekwaamheid en dus aan motivatie om verder te willen leren. Daarom ligt het voor de hand om een simulatie of game niet op zichzelf te laten

staan, maar er bespreking van problemen en uitdagingen in de praktijk en vanuit theorie op te laten volgen en de 'opbrengst' van het geleerde in de follow-up te borgen.

Bijgaand figuur laat zien hoe de combinatie van de concepten 'bewustzijn' en 'bekwaamheid' elkaar beïnvloeden en hoe dit leidt tot een opeenvolging van vier leerfasen.

### Bewust onbekwaam



#### Begrip 'blended learning' volgens Oliver & Trigwell

Is één van de termen die in 2005 gebruikt werd om een onderwijsvisie te beschrijven. Eén van de definities is "een combinatie van online leren en contactonderwijs" of "een combinatie van campusonderwijs en e-learning". Deze definitie is helaas niet de enige, aangezien hierover regelmatig discussies gevoerd worden.

De definitiekwestie wordt het meest helder verwoord door Oliver & Trigwell, die daarbij ingaan op de term 'blended' en de term 'learning'. Zij stellen dat het begrip 'blended learning' in veel gevallen wordt gedefinieerd als een 'mix' van leren met en zonder technologie, waarbij een nadere afbakening en invulling niet wordt gegeven. Daarnaast treffen ze nog andere definities aan. In het kader van hun analyse gaan ze in op de drie meest gebruikte definities van 'blended learning':

- De geïntegreerde combinatie van traditioneel onderwijs en 'online' onderwijs.
- De combinatie van gereedschappen en media in een e-Learning omgeving.
- De combinatie van didactische strategieën, ongeacht het gebruik van technologie.

De auteurs wijzen erop dat het steeds gaat om het combineren van allerlei zaken [technologie, types instructie, leertheoretische uitgangspunten of didactische strategieën]. Tegelijkertijd stellen ze vast dat 'blended learning' voor iedereen een andere betekenis heeft en anders wordt ingevuld. Consequentie is dat curriculumontwerpers geneigd zijn een onderwijsprogramma eerst te analyseren, het vervolgens op te splitsen in onderdelen, om dan voor elk onderdeel te bepalen hoe het aangeboden moet worden in de leeromgeving. Het inrichten van een leerproces wordt daarmee teruggebracht tot een logistiek probleem, waarbij de keuze voor een distributiewijze en inrichting van de leeromgeving afhangt van de uitgangspunten en criteria die de ontwerper hanteert.

### **‘Appreciative Inquiry’ (AI) volgens David Cooperrider**

Het zoeken naar levensvatbare organisaties en naar positieve afwijkingen vormt de kern van AI. Letterlijk vertaald betekent het: waardierend verkennen. De aannames zijn simpel: elke organisatie heeft iets dat goedt werkt. AI begint met het identificeren van de positieve krachten in een organisatie en wil mensen, groepen of organisaties zo met de organisatie verbinden dat ze energie genereert en de zin voor veranderen verhoogt.

---

### **Storytelling volgens Spence, Zeig, Milner en O’Byrne**

Storytelling is een interventie om de symboliek van verhalen tot leven te brengen. Dit heeft verschillende functies. Op de eerste plaats heeft het vertellen van verhalen een sociale en culturele functie (overdragen cultuur en betekenisvolle gebeurtenissen). Op de tweede plaats zorgen verhalen voor de overgang van over ‘hoe het was’ naar ‘hoe men denkt dat het gaat worden. Een derde functie is het creëren van een herbeleving in het hier en nu van een situatie uit het verleden. En tenslotte het creëren van een nieuwe werkelijkheid.

---

### **Future Search volgens Marvin Weisbord**

Vanuit Future Search wordt een onderling afgestemde en gerichte uitvoeringsstrategie opgesteld en gerealiseerd. De kracht richt zich op het inspireren van mensen door een gezamenlijk proces van ontdekken, leren, zien, verbeelden en doen ineen. Het initieert een proces van betekenisgeving en zoeken naar drijfveren van binnenuit.

---

### **Groepsdynamica volgens Jan Remmerswaal**

Het gaat onder meer over groepsvorming, groepsontwikkeling, communicatie, feedback, groepsprocessen, besluitvorming, conformiteit, groepsnormen, identiteit, situationeel leiderschap en het functioneren van teams. Daarnaast is er ook kennis en inzicht ontwikkeld over het interveniëren in groepen.

---

### **Leertheorieën volgens Sauquet**

Sauquet onderscheidt vier invalshoeken. In de behavioristische school gaat het om het effectief vormgeven van opleiding en training om mensen nieuwe vaardigheden bij te brengen en ander gedrag te leren. In de cognitieve school gaat het vooral om effectieve kennisoverdracht en kennisverwerving. De pragmatische school richt zich op het ervaringsleren (Kolb), waarbij concrete ervaring worden opgedaan door actief te experimenteren, gevolgd door reflectief observeren, het analyseren van de reflecties en tenslotte het verwerken in nieuwe begrippen en concepten. De contextuele school tenslotte gaat uit van ervaringsleren door mensen die met elkaar interpretaties en ervaring uitwisselen, experimenteren met nieuwe werkwijzen en reflecteren op eigen assumpties over menselijke relaties en de context waarin het handelen plaatsvindt. Handelen en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Volgens Schön gaat het om ‘reflection-on-reflection-in-action’.

---

### **Visies op leiderschap**

De vraag om authentieke en dienend leiderschap: visie en enthousiasme, authenticiteit, rationaliteit, luisteren, intuïtief, spiritualiteit, emotionaliteit, mentaliteit, fysiek, cruciale rol van de dialoog, sturen op waarden en maatschappelijke betrokkenheid (‘Know thyself, my friend’ Van Loon).

