



Wat maakt dat mensen succesvol leren?

Samen leren, anders denken en doen

Managementgoeroes vertellen ons welke kenmerken succesvolle mensen en organisaties hebben, maar geven vaak niet aan hoe we ons die kenmerken aan kunnen leren. Hans van Veen en Domien Bruinsma beschrijven in dit artikel hoe we kunnen leren ons denken en doen zo te veranderen dat we onze doelen gemakkelijker kunnen bereiken. Bewust werken aan gedragsverandering en het hanteren van een consequente follow-up-structuur staan centraal in de door hen beschreven aanpak.

Wat maakt mensen, teams en organisaties succesvol? Verschillende bekende auteurs beantwoorden deze vraag vanuit een eigen perspectief:

- Wat zijn eigenschappen van bijzonder succesvolle mensen? (Stephen Covey)
- Wat zijn onderscheidende kenmerken van de beste ondernemingen? (Jim Collins)
- Hoe creëer je een lerende organisatie? (Peter Senge)
- Hoe komt het dat we steeds weer goede voornemens hebben, die we steeds weer niet realiseren? (Jinny Ditzler)

Vanuit verschillende vraagstellingen komen de auteurs tot een aantal kenmerken dat typerend is voor succes. Succes betekent in deze context: 'erin slagen je belangrijkste doelstellingen te realiseren'. Kenmerken die steeds opnieuw naar voren komen zijn:

- een heldere visie hebben;
- concrete doelen stellen;
- focus houden;
- anders denken: bewust omgaan met beperkende paradigma's;
- anders doen: kiezen, handelen en nieuwe ervaringen opdoen;
- eerlijk en open communiceren;
- leren van ervaringen.

We weten het wel maar we doen het niet. Daardoor beperken we onze kansen op succes. Mensen kunnen over het algemeen echter veel meer dan ze denken. Dat komt doordat ze zichzelf vaak, onbewust, saboteren bij het realiseren van hun doelstellingen door contraproductieve gedachten en gedrag. We illustreren dit aan de hand van een eenvoudig model (figuur 1).

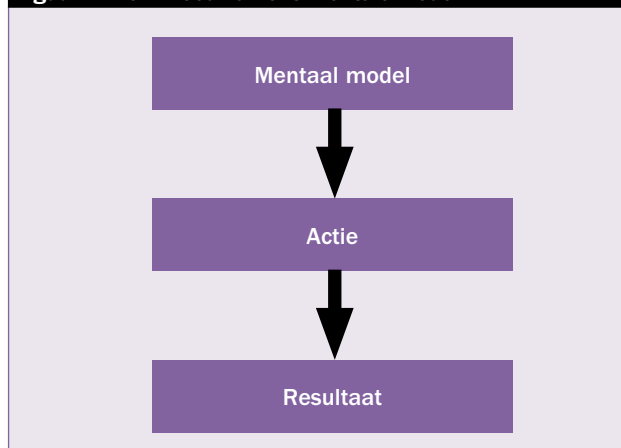
De resultaten die we behalen, zijn het gevolg van acties die we ondernemen en onze acties worden bepaald door onze overtuigingen (mentaal model). Albert Einstein zei: 'Als je doet wat je deed dan krijg je wat je kreeg'. Analoog hieraan kun je stellen: 'Als je denkt wat je dacht, doe je wat je deed en krijg je wat je kreeg'.

In dit artikel werken we uit dat, wanneer je anders leert denken, je ook andere dingen kunt leren doen. Vervolgens kun je daardoor gemakkelijker resultaten bereiken, zowel op persoonlijk als op organisatieniveau.

In minder dan 50 woorden

- **Succesvolle veranderingen worden gekenmerkt door onder andere een heldere visie, concrete doelen en focussen.**
- **Ook het kunnen loslaten van een paradigma en het aanvaarden van een nieuw paradigma werkt verandering in de hand.**
- **De methode Best Year Yet verenigt alle voorwaarden voor succes in zich.**
- **Praktijkvoorbeelden laten zien hoe dat werkt.**

Figuur 1. De invloed van ons mentale model



Visie, concrete doelen stellen, focus houden

Resultaten behalen begint met visie. 'Wensen zijn voorgevoelens van hetgeen u in staat bent daadwerkelijk te realiseren', zei Goethe al en Walt Disney zei: 'If you can dream it, you can do it'. Hoe scherper individuen of groepen duidelijk kunnen maken wat ze willen bereiken, hoe gemakkelijker het wordt. Een manier om je doelstellingen te helpen realiseren, is om je aan te leren je zo precies mogelijk voor te stellen - te visualiseren - wat je wilt hebben, doen of zijn. Hoe vaak verliest een prachtig (strategisch) plan niet zijn kracht, omdat er geen concrete tussendoelen zijn gesteld en de voortgang niet regelmatig wordt vastgesteld? Alleen al het zo concreet mogelijk (SMART) formuleren van doelstellingen helpt enorm bij het realiseren ervan.

Doordat je je precies bewust bent van wat je wilt ben je veel beter in staat van dag tot dag de juiste keuzes te maken uit alle mogelijkheden die je hebt. Door jaardoelen op te splitsen in maandoelen en weekdoelen worden ze gemakkelijker te realiseren. Het zichtbaar maken van voortgang is essentieel om bij de les te blijven.

Wanneer je de energie van de zon bundelt in het brandpunt van een brandglas kun je een stuk papier tot ontbranding brengen. Dit weten we, maar gebruiken we dit principe ook om zelf resultaat te bereiken? Focussen we ons wel op wat echt belangrijk is en waar onze passie ligt?

Anders leren denken

We hebben allemaal aannames over de werkelijkheid. Peter Senge spreekt van mentaal model, Jinny Ditzler van paradigma. Het betreft diepere overtuigingen die we hebben over onszelf, over onze collega's, over ons team, over onze organisatie, over ons product, over de markt ...

Een bekend voorbeeld is hoe een verschil in paradigma de concurrentieverhoudingen in de mobiele telefonie heeft bepaald. AT & T vertrouwde er niet op dat digitale telefonie een hoge vlucht zou nemen en durfde niet om te schakelen

van analoog naar digitaal. Nokia veroverde de markt, doordat zij als klein elektronicaconcern het aandurfde digitale telefonie als core business neer te zetten.

Ons paradigma is onze kijk op de wereld, een diepere overtuiging waarmee we naar de werkelijkheid kijken. Het zijn aannames, gedachten of percepties over onszelf, anderen of de wereld waarin we leven. Ons paradigma is gebaseerd op ervaringen, herinneringen, overtuigingen, waarden. We zien de wereld niet zoals die is, maar zoals wij hem zien. Als we bereid zijn ons paradigma te wijzigen, komen we terecht in een andere wereld met ongekennde nieuwe mogelijkheden.

Op het moment dat we ons ten diepste realiseren welke resultaten wel móeten voortvloeien uit ons beperkende paradigma, treedt er bewustwording op. We zien dat we voortdurend vanuit dit denken acties ondernemen die onze werkelijkheid creëren. Op dat moment komt de helderheid om te zien dat we ervoor kunnen kiezen vanuit een nieuw paradigma andere dingen te doen en een andere werkelijkheid te creëren.

Anders leren doen

Een volgende voorwaarde voor succesvolle veranderingen is anders leren doen. Vanuit het anders denken groeit de behoefte anders te doen. Onderstaande principes helpen hierbij.

Leren verantwoordelijkheid te nemen

Succesvolle mensen nemen de verantwoordelijkheid voor de resultaten. Altijd gaan ze na wat zij zelf anders hadden kunnen doen om betere resultaten te boeken en trekken dan conclusies voor wat ze daarna gaan doen.

Leren positief te zijn

Soms heb je van die momenten dat je er de puf niet meer voor hebt ... Om iets te kunnen doen, heb je energie nodig. Als je niks doet, is er geen resultaat. Het is daarom van

groot belang te onderkennen welke gedachten en welk gedrag energie kosten en welke juist energie opleveren. Wees positief. Vermijd negatieve gedachten, vier successen en waardeer mensen voor de resultaten die ze bereikt hebben. Waardeer een teleurstelling als een les die je kunt leren.

Leren van ervaringen

Natuurlijk leren we van onze ervaringen, maar al te vaak zijn we gericht op het vermijden van fouten en risico's. Om te kunnen leren, moeten we bereid zijn risico's te nemen om nieuwe ervaringen op te kunnen doen. Om van je ervaringen te kunnen leren, moeten we bereid zijn de realiteit eerlijk onder ogen te zien, en naar aanleiding hiervan een open discussie te voeren over de te ondernemen acties. Het vermogen om dit organisatiebreed te doen, is volgens Jim Collins een van de kenmerken van de beste bedrijven.

Leren tijd effectief te besteden

Een manier om te leren focussen op dat wat echt belangrijk is, is om dagelijks de dingen die je zou kunnen gaan doen in te delen volgens het schema in tabel 1. Ervaar het verschil, wanneer je regelmatig tijd reserveert voor activiteiten in het vak rechtsboven.

Leren als individu, als team en als organisatie

Een lerende organisatie is niet mogelijk zonder lerende teams en lerende individuen. Volgens Patrick Lencioni kan een team alleen maar leren en zich verder ontwikkelen wanneer de leden van het team het vermogen en de bereidheid hebben om:

- zich kwetsbaar op te stellen,
- echte discussie niet uit de weg te gaan,
- betrokkenheid te tonen, en
- verantwoordelijkheid te nemen.

Tabel 1. Focus op wat belangrijk is

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Deadlines - Dringende problemen - Regelmatige rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> - Plannen, strategie - Proactief handelen - Relaties ontwikkelen
Niet belangrijk	<ul style="list-style-type: none"> - Interrupties - De nieuwste e-mails - Rapporten lezen 	<ul style="list-style-type: none"> - Druk, druk, druk - De meeste e-mails - Papier verschuiven

Alleen dan is het mogelijk resultaten te behalen door:

- een gemeenschappelijke visie te formuleren;
- overeenstemming te bereiken over de belangrijkste teamdoelstellingen;
- zich persoonlijk te committeren aan het te behalen resultaat.

Een lerend team is in staat zijn visie en cultuur over te dragen aan de rest van de organisatie. De gemeenschappelijke visie is in haar eenvoudigste vorm een gemeenschappelijk antwoord op de vraag: 'Wat willen we creëren?' Een gemeenschappelijke visie genereert energie, geeft richting aan de acties die worden ondernomen, creëert een gemeenschappelijke identiteit en creëert de bereidheid om risico's te nemen en te experimenteren.

De belangrijkste leerervaringen doet een team echter op wanneer het zich bewust wordt van beperkende paradigma's en ervoor kiest deze te veranderen. In de kaders met cases kunt u lezen waartoe dat kan leiden.

Onze ervaring is dat het leerproces in teams versnelt als teamleden ook op persoonlijk niveau aan de slag gaan met hun eigen lessen, denkkader en doelen. De ontwikkeling die men dan doormaakt komt het team ten goede. Wanneer persoonlijke en teamdoelstellingen voldoende overlappen en in evenwicht zijn, creëert dat extra energie.

Het Best Year Yet![®]-systeem

Jinny Ditzler ontwierp 25 jaar geleden het Best Year Yet![®]-systeem. Zij is erin geslaagd de in dit artikel beschreven principes op een bijzonder krachtige manier te bundelen in een praktisch gestructureerd proces dat wordt gebruikt voor het coachen van teams. Het Best Year Yet![®]-systeem bestaat uit de volgende elementen:

- Maak je plan (op een A4).
- Volg je plan op (maandelijkse coachingsbijeenkomsten).
- Word een meester in het produceren van resultaten (tools gericht op het vergroten van je effectiviteit).

Het systeem wordt inmiddels wereldwijd door honderden organisaties toegepast. Het helpt organisaties, teams en individuen bij het:

- trekken van concrete lessen uit ervaringen;
- zich bewust worden van belemmerende overtuigingen;
- creëren van een nieuw denkkader (paradigma) en de waarden die men belangrijk vindt;
- stellen van een beperkt aantal heldere doelen;
- focussen op die rol en die acties die het verschil gaan maken;
- verbeteren van prestaties;
- blijven leren.

Als gebruiker en facilitator van het Best Year Yet![®]-systeem hebben de auteurs het volgende ervaren:

- Door helder voor ogen te hebben wat iemand wil berei-

ken, is het veel gemakkelijker de juiste keuze te maken uit de duizenden mogelijkheden die zich elke dag aandienen om dingen (niet) te doen.

- Het toepassen van een vaste structuur voor het stellen van doelen en het zichtbaar maken van resultaten helpt enorm om gedisciplineerd en gefocust toe te werken naar het gewenste resultaat.
- Er kan veel meer worden bereikt dan voor mogelijk wordt gehouden. Je wordt elk jaar bedreven in het beheersen van mijn gedachten en gevoelens, om mijn doelen te steunen in plaats van te saboteren.
- Een goede coach is daarbij bijzonder waardevol; je doet, leert en bereikt meer.

Conclusie

Personen en organisaties kunnen keer op keer een leerslag maken als ze bereid zijn anders te denken. Vanuit je ervaringen is het mogelijk richtlijnen voor succes te formuleren en je beperkende overtuigingen te leren kennen. Een attitudeverandering geeft vervolgens de motivatie om anders te handelen en een zekere discipline aan te leren de lessen van de goeroes ook echt te gebruiken. Samen leidt dat vaak tot verrassende resultaten. Mensen die gecoacht worden geven wel aan dat ze door dit leerproces en het regelmatig behalen van tussenresultaten in een versnelling komen.

Literatuur

Collins, J., *Good to Great*. Randomhouse, London 2001.

Covey, S.R., *The seven habits of highly effective people*. Simon & Schuster, New York 1989.

Ditzler, J.S., *Your Best Year Yet!*. Thorsons, London 1994.

Lencioni, P.M., *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass, San Francisco 2002.

Senge, P.M., *The fifth discipline, the art & practice of the learning organization*. Doubleday Books, New York 1990.

Een video over de kracht van paradigmaveranderingen is 'The New Business of Paradigms' van Joel Barker; meer informatie over Best Year Yet![®] vindt u op www.bestyearyet.com.

Auteurs

Ir. Hans J. van Veen (1962) en ir. Domien Bruinsma (1949) hebben ieder hun eigen onderneming. Beiden hebben een achtergrond in kwaliteitsmanagement en begeleiden organisaties bij het verbeteren van hun prestaties. E-mail: hans.van.veen@zinthese.nl en db@kwintessence.nl.

Noot

1. We danken onze Best Year Yet-collega's Elly van der Woude en Jan Rezelman voor de door hen aangedragen voorbeelden.

Praktijkvoorbeelden

Drukkerij in MKB

Situatie Een drukkerij is verliesgevend. De eigenaar-ondernemer werkt als meewerkend voorman. Hij doet veel zelf, delegeert weinig en neemt weinig tijd om nieuwe klanten binnen te halen en zijn organisatie aan te sturen. Losse eindjes knoopt hij zelf aan elkaar. Hij heeft de overtuiging: 'Als ondernemer moet ik hard werken'.

Nieuwe situatie De ondernemer heeft als nieuw paradigma: 'Eén goed idee is meer waard dan honderd uur hard werken'. De ondernemer neemt het besluit meer te delegeren en meer tijd te nemen voor het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe ideeën. Hij leert dit nieuwe paradigma om te zetten in nieuw gedrag door wekelijks tijd in te plannen in zijn agenda om afstand te nemen en contact te zoeken met nieuwe partijen.

Resultaten Er is een grote nieuwe opdracht verkregen die resulteert in een omzetstijging van twintig procent. Er heeft een fusie plaatsgevonden met een andere drukkerij. Het bedrijf is binnen een jaar weer winstgevend geworden.

Woningbouwcorporatie

Situatie De woningbouwcorporatie Dudok Wonen heeft als visie en werkwijze: 'Wij bouwen woningen waarin onze klanten vervolgens mogen wonen' (klant volgt corporatie). Het onderliggend paradigma is: 'Wij bepalen waar - en tegen welke condities - de klant mag wonen'.

Nieuwe situatie Vanuit het nieuwe paradigma: 'Onze klanten kunnen zelf bepalen waar en hoe ze willen wonen, wij faciliteren hierbij' zijn nieuwe mogelijkheden ontstaan. De directeur van de woningcorporatie zegt hierover: 'Om mensen te huisvesten denken wij niet meer in termen van vastgoed maar in termen van financieringsarrangementen. De klant wijst ons een woning aan die ergens in onze regio te koop staat, wij kopen deze woning en bieden de klant voor deze woning een door hem/haar gewenst koop- of huurarrangement aan.'

Met andere woorden, een traditioneel vastgoedbedrijf bereikt zijn doelstellingen effectiever door vastgoedloos te worden. Deze paradigmashift bleek overigens pas realiseerbaar nadat de corporatie een kooparrangement had uitgevonden waarmee ook de laagste inkomens een woning konden kopen.

Dudok Wonen past nu de organisatie aan om de taken van de toekomst aan te kunnen en te bepalen wat de handigste strategie is. In maandelijkse bijeenkomsten, gefaciliteerd door adviseurs van Best Year Yet, leert men iedere maand opnieuw oude en nieuwe denkstijlen te onderscheiden, en acties te ondernemen die het nieuwe paradigma tot werkelijkheid maken.

Metaalproductiebedrijf

Situatie Een bedrijfsonderdeel van LG Philips Displays lijdt een miljoenenverlies en staat op de rand van sluiten. De heersende houding/mentaliteit is: 'Onze werkgever hoort voor ons te zorgen. Als ik op andere plaats aan de lopende band moet werken, zonder dat ik het ermee eens ben, meld ik me ziek.' Het ziekteverzuim is meer dan vijftien procent, het ontbreekt aan vertrouwen in het management en aan scholingsbereidheid, er is eerder sprake van tegenwerking dan van samenwerking en er heerst een groepjescultuur.

Nieuwe situatie Gefaciliteerd door adviseurs van Best Year Yet zijn in een periode van twee jaar de mentaliteit én de bedrijfsresultaten enorm verbeterd. Het nieuwe paradigma is: 'Wij bepalen de toekomst'. De bouwstenen voor dit paradigma worden gevormd door de gezamenlijke overtuiging dat de medewerkers er samen voor staan, dat het in essentie gaat om geld te verdienen en dat men in staat is elk product in de metaalsector te maken. Elke maand komen management en staf bij elkaar om te werken aan een plan waarin twee onderdelen centraal staan:

- Hoe kunnen we geld verdienen door nog slimmer om te gaan met mensen, materialen, productiemiddelen, et cetera.
- Hoe kunnen we aan een toekomst bouwen door nieuwe producten te ontwikkelen en een nieuwe afzetmarkt te creëren.

Het management zorgt voor het continu informeren van medewerkers, over positieve en negatieve ontwikkelingen. Het vraagt om commitment om gezamenlijk antwoord te geven op (nog steeds) slechte marktomstandigheden. Medewerkers voelen het in hen gestelde vertrouwen en denken actief mee over hun aandeel in de keten dat ze kunnen verbeteren.

Resultaten Het ziekteverzuim is gedaald tot twee procent, medewerkers zijn overal inzetbaar, de doelstelling worden gehaald, de time-to-market is verkort tot twee maanden. De werkwijze van LG Philips Displays wordt door opleidingen en andere bedrijven als best practice genoemd.