

WERKEN AAN LEERKLIMAAT

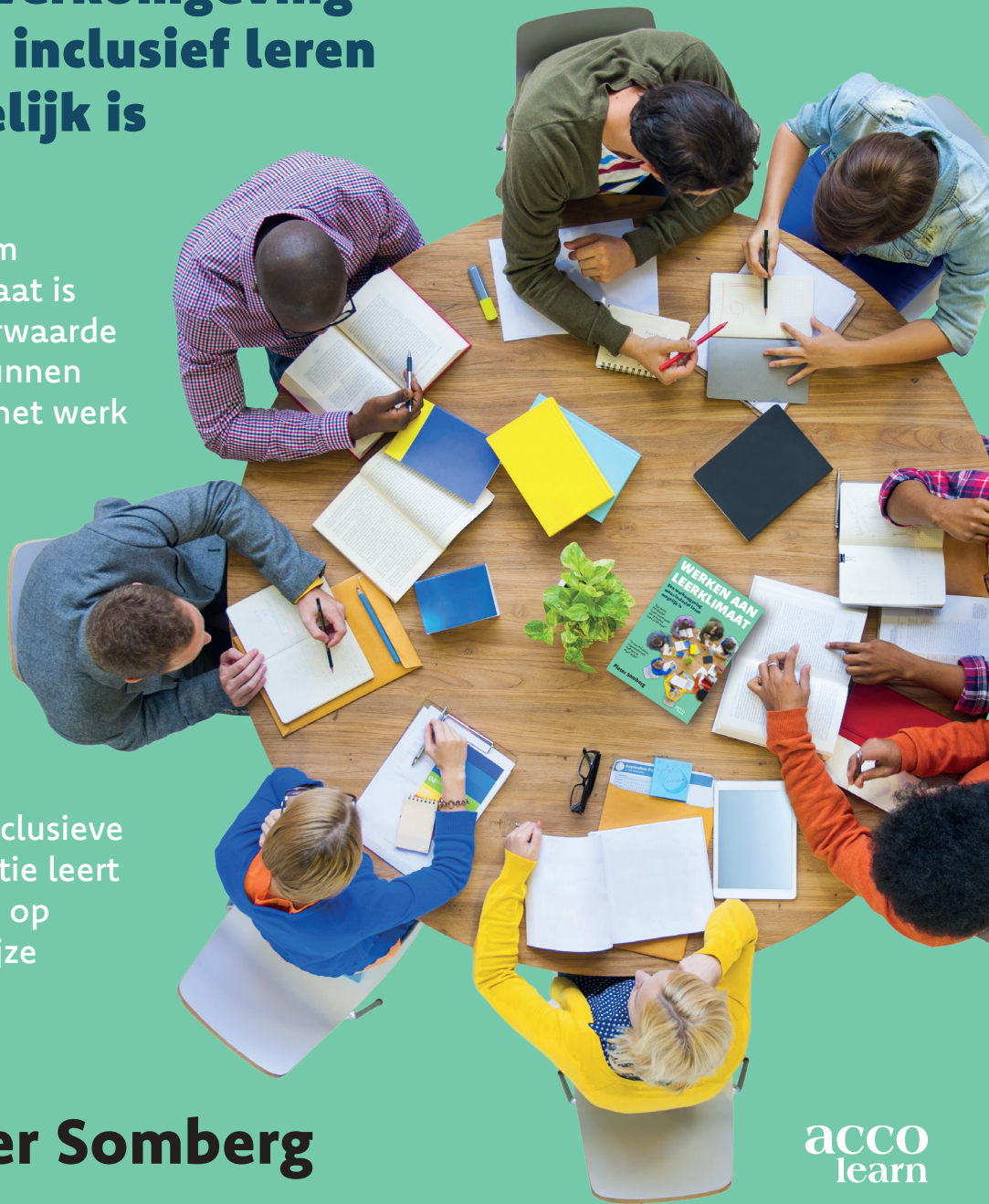
**Een werkomgeving
waar inclusief leren
mogelijk is**

Een warm
leerklimaat is
een voorwaarde
om te kunnen
leren in het werk

In een inclusieve
organisatie leert
iedereen op
eigen wijze

Pieter Somberg

acco
learn



INHOUD

Vooraf 4
door Joseph Kessels

Introductie 10
Inzicht, uitzicht en sleutels



1 Inzicht

HUIDIG LEERKLIMAAT 12

Wat is Leerklimaat? 14

Bijvoorbeeld: Bob Ross 15

Quote / Manon Ruijters 17

Leerklimaatmodel 18

Expert / Tinka van Vuuren 20

Interviewvragen 22

Wijzer / Edson da Graça 24

Column / Francis van Broekhuizen 26



2 Uitzicht

GEWENST LEERKLIMAAT	28
Hybride leerklimaat	30
Psychologische veiligheid	34
Bijvoorbeeld: Jaap van Zweden	34
Just Culture	36
Quote / Koning Willem-Alexander	38
Bijvoorbeeld: Academisch Medisch Centrum	40
Expert / Maria Montessori	42
Amy Edmondson	44
Bijvoorbeeld: Knight Capital	45
Quote / Chögyam Trungpa Rinpoche	47
Timothy Clark	48
Wijzer / André Rieu	50



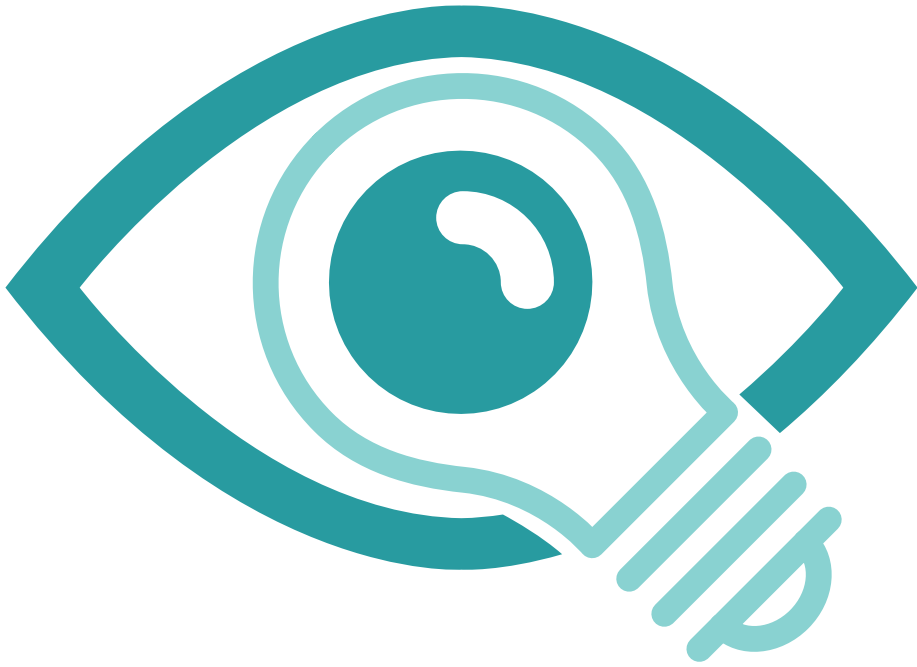
3 Sleutels

VAN HUIDIGE SITUATIE NAAR GEWENSTE SITUATIE	52
SLEUTELS VOOR LEIDINGGEVENDEN	54
CAR-model	55
Vier Hefbomen Methodiek	60
Quote / Lidewey van der Sluis	62
Column / Mirjam Baars	66
Quote / Sor	69
Tips	70
Walt-Disneystrategie	72
Wijzer / Kim Sasabone	76
SLEUTELS VOOR MEDEWERKERS	78
Eigen regie	79
Bijvoorbeeld: Max Verstappen	79
Inclusief leren	80
De kracht van het verschil	81
Bijvoorbeeld: Wat is normaal?	81
De kracht van introverten en extraverten	82
Bijvoorbeeld: Joseph Kessels	83
De kracht van neurodiversiteit	84
Bijvoorbeeld: Robin	86

Veld van Talent	88
Quote / Nikkie de Jager	92
Ster van Talent / vormen van inclusief leren	93
Expert / Ingeborg Kroese	96
Eigen wijze	98
Bijvoorbeeld: Loogman Groep	100
Leerwerk omgeving	101
Verlengd leermoment	102
Vergeeten of onthouden	103
Bijvoorbeeld: met de hand schrijven	104
Quote / Galileo Galiei	105
Voorbeelden inclusief leren	106
Wijzer / Vincent de Kort	114
Ten slotte	116
Auteur	117
Bronnen en meer	118

1

INZICHT



Huidig leerklimaat

Een warm leerklimaat is een voorwaarde om echt te kunnen leren in het werk. Het is belangrijk eerst inzicht te krijgen in het huidige leerklimaat van een organisatie of afdeling. Het klimaat inventariseer je door de temperatuur op te nemen, bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan en een gevalideerde vragenlijst te gebruiken.

Wat is leerklimaat?

Dr. Mirjam Baars is gepromoveerd op het thema leerklimaat en definieert dit als: de waarden op het werk over leren. Leerklimaat gaat dus over de cultuur op het werk, en bijgevolg over het systeem. In het systeem van een organisatie liggen waarden besloten over leren, die ervoor zorgen dat medewerkers meer of minder verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen leren.

Sociale systemen bestaan voor een groot deel uit vaste patronen, waar we ons vaak niet van bewust zijn. Het systeem beïnvloedt het leergedrag van medewerkers. En een systeemfout, bijvoorbeeld belemmerende factoren om te kunnen leren, vraagt om een systeemoplossing. Een leerinterventie voor één individuele medewerker levert vaak niet het gewenste resultaat. Wanneer deze medewerker na de leerinterventie terugkomt in een systeem waar geen ruimte is om nieuw gedrag te laten zien, zal de medewerker snel vergeten wat hij heeft geleerd (zie ook deel 3: *Vergeten of onthouden*). Of hij kan niet toepassen wat hij heeft geleerd, omdat zijn collega's de nieuwe kennis en vaardigheden (nog) niet geleerd hebben. Dan is een systeemaanpak nodig.

'In een warm leerklimaat wordt meer geleerd', aldus prof. Simon Beausaert (1985), hoogleraar Leren & Ontwikkelen in organisaties. Hier kunnen medewerkers leren van fouten die ze mogen maken. En is er ruimte om nieuwe dingen uit te proberen. Dit draagt bij aan een lerende organisatie, waar werkprocessen en resultaten verbeterd kunnen worden. Een lerende organisatie zorgt niet alleen voor een warm leerklimaat (cultuur), maar ook voor leerruimte (tijd en geld) om leren mogelijk te maken.

In een warm leerklimaat is leren en ontwikkelen een gedeelde verantwoordelijkheid van de organisatie en medewerkers. In tegenstelling tot een leerklimaat waarin medewerkers geen initiatief nemen en niet aan het roer gaan staan van hun eigen ontwikkeling. Een warm leerklimaat draagt ook bij aan een sterk werkgeversmerk en aan het binden en boeien van talent in een krappe arbeidsmarkt.



BIJVOORBEELD

Happy little accidents

Fouten maken? Volgens de bekende Amerikaanse landschapsschilder Bob Ross (1942-1995) kan je tijdens het schilderen geen fouten maken, het zijn volgens hem kleine, gelukkige ongelukjes.

Door het succes van zijn schilderijen ging Bob Ross een televisieprogramma maken, *The Joy of Painting*. In dit programma gaf hij een cursus schilderen aan de kijkers. De serie werd opgenomen tussen 1982 en 1993 en werd een wereldwijd succes. Binnen een half uur toverde Bob Ross bergen, watervallen, wouden of groene weides met een verlaten schuurtje op zijn schilderdoek. Hij werd enorm populair met zijn motto: 'We don't make mistakes, just happy little accidents.'



**Een warm
leerklimaat
is een voorwaarde
om echt te
kunnen leren
in het werk.**

‘Bij leerklimaat gaat het om uitdagen, faciliteren, belonen van medewerkers om te leren en ontwikkelen.’

Prof. **Manon Ruijters** (1967) is lector Professionele identiteit en organisatieontwikkeling bij Aeres Hogeschool Wageningen en hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.