

7 EEN FOCUS OP KWALITEIT VAN BINNENUIT

VAN COMPETENTIEGERICHT LEREN NAAR MULTI-LEVEL LEARNING

Fred Korthagen, met dank aan Ellen Nuijten en Peter Geurts



PERSOONLIJKE VERBINDING

OP ZOEK NAAR DE ESSENTIE VAN GROEI

Hoe kan de mens in een organisatie optimaal tot bloei komen? Hoe kunnen medewerkers geholpen worden om hun potentieel optimaal in te zetten en innerlijke belemmeringen te overwinnen? Hoe kan dit leiden tot een proces van duurzame organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld in het kader van reorganisaties en cultuurveranderingen?

Dit zijn vragen waarmee ik mij de afgelopen vijftien jaar heb beziggehouden, samen met een team van inspirerende collega's. Het heeft geleid tot een vruchtbare benadering die tot doel heeft krachtige leerprocessen te stimuleren, op individueel, team- en organisatieniveau. Deze benadering heet *Multi-Level Learning* (MLL) en wordt in dit hoofdstuk beschreven. Daarbij ga ik eerst in op het niveau van individuele leerprocessen en beschrijf vervolgens hoe van daaruit ontwikkelingsprocessen op team- en organisatieniveau gestimuleerd kunnen worden.

Zoals ik uiteen zal zetten, steunt MLL niet alleen op diverse wetenschappelijke bronnen, maar heb ik mij als wetenschapper ervoor ingezet dat deze benadering zelf ook weer uitgebreid wetenschappelijk is onderzocht.

Betekenisvolle reflectie is een basisconcept in de MLL-benadering. Reflectie is het onderwerp waarop ik in 1983 promoveerde en waarover ik al meer dan drie decennia heb gepubliceerd. We weten tegenwoordig veel over welke vormen van reflectie effectief zijn voor verandering en die kennis wordt in de MLL-benadering optimaal benut.

DRIE UITGANGSPUNTEN

Het eerste uitgangspunt van MLL is dat het voor effectieve leer- en ontwikkelingsprocessen nodig is dat mensen zich bewust worden van onbewuste en automatische gedragspatronen (op individueel en organisatieniveau).

Goede professionals onderscheiden zich dan ook van minder sterke doordat ze gewend zijn te reflecteren op hun gedrag in praktijksituaties en daarvan te leren (Van Woerkom, 2003). Overigens heeft onderzoek aangetoond dat reflectie die zich uitsluitend richt op gedrag (wat kan ik de volgende keer beter doen?) weinig bijdraagt aan professionele ontwikkeling op langere termijn. Voor dat laatste is *betekenisgerichte reflectie* nodig: wat laat deze praktijkervaring mij zien? Belangrijk daarbij is dat de persoon gedrag verbindt met persoonlijke waarden en idealen (Korthagen, 2011). Juist dat brengt verdieping in het leerproces.

Dit leidt tot een tweede uitgangspunt: bij diepgaand leren van werkervaringen wordt niet alleen gereflecteerd vanuit het denken, maar speelt de eigen geraaktheid een rol: wat voel(de) ik, in en na deze ervaring, wat wil(de) ik eigenlijk in de betreffende situatie en hoe wil ik hiermee verder gaan? Daarom is er bij MLL evenwichtige aandacht voor de cognitieve, affectieve en motivationele dimensie.

Het derde uitgangspunt is dat het voor betekenisvolle reflectie nodig is om verder te gaan dan alleen een focus op performance of competenties. Het is al lang bekend dat de effecten van een competentiegerichte benadering gering of zelfs geheel afwezig zijn, en ook waarom dat zo is (Korthagen, 2004). Inmiddels is het inzicht gegroeid dat gedrag en competenties alleen duurzaam beïnvloed kunnen worden door ook aandacht te besteden aan onderliggende overtuigingen, identiteitsopvattingen en waarden of idealen, dus *de eigenheid van de persoon*. Die verbinding met de persoon wordt door Senge e.a. (2004) als onmisbaar beschouwd om tot hoogwaardig handelen te komen. Ook Bush, Ozkan en Passmore (2013) stellen dat er voor duurzame verandering in organisaties aandacht nodig is voor de persoonlijke *identiteit* van mensen. Dat is een belangrijk principe in het werk van Buckingham en Clifton (2001) op het gebied van *personal strengths*. Ieder mens beschikt over persoonlijke kwaliteiten zoals helderheid, doorzettingsvermogen, betrokkenheid, zorgzaamheid, analytisch vermogen, enzovoort, en kan dergelijke kwaliteiten gericht ontwikkelen. Fullan (2006) benadrukt daarnaast het belang van persoonlijke *drijfveren*. Als de aandacht wordt gericht op dergelijke persoonlijke factoren, kunnen mensen in organisaties hun *personal brand* ontwikkelen (Gioia, Schultz & Corely, 2000). Iets wat essentieel is in deze tijden van snelle ontwikkelingen waarbij ook de competenties die mensen nodig hebben, veranderen.

Essentieel is dus dat mensen contact hebben met hun innerlijk potentieel en zich van daaruit leren verhouden tot nieuwe uitdagingen. Dat impliceert dat de persoonlijke kant van professionele ontwikkeling aandacht moet krijgen. Vanuit dat perspectief zijn competenties nog steeds van belang, maar worden die ingebed in een bredere visie op persoonlijke professionele ontwikkeling: het gaat niet om performance-eisen versus aandacht voor de persoon, maar om en-en.

Hieronder beschrijf ik hoe deze uitgangspunten bij MLL gecombineerd worden. Daarbij is het uiteindelijke doel dat medewerkers de MLL-aanpak autonoom en op een zelfsturende wijze kunnen toepassen, zodat diepgaand leren ontstaat. Meestal is daar wel eerst enige training en/of coaching-on-the-job voor nodig. Een combinatie van beide werkt meestal het best. Mensen kunnen op die manier leren om 'zichzelf te coachen' (zelfmanagement).

HET MODEL VAN LAGEN IN DE PERSOONLIJKHEID

Het in *Figuur 1* (pagina 117) geschetste model van *lagen in de persoonlijkheid*, kortweg het *ui-model* (Korthagen, 2011), is gebaseerd op een model van Dilts (1990). Het biedt een kader voor MLL.



FIGUUR 1 Het ui-model als basis voor Multi-Level Learning (Korthagen, 2011).

We bespreken dit model aan de hand van een voorbeeld.



In een organisatie waarin veel druk ligt op efficiënter werken (*omgeving*), geeft een teamleider sinds kort leiding aan een al langer bestaand team. Hij ziet dat de teamleden nogal gewend zijn op een individualistische wijze te werken en dat zij dikwijls langs elkaar heen werken (ook *omgeving*). Hij benoemt dit probleem in een vergadering (*gedrag*), maar komt daarbij drammerig op het team over, zonder dat hij dit zelf in de gaten heeft. Zijn drammerigheid komt eigenlijk voort uit een nobel motief: hij wil graag dat de mensen en de organisatie als geheel prettiger werken en zijn ideaal is om daaraan bij te dragen (*betrokkenheid*). Dit hangt samen met de manier waarop hij de eigen rol in de organisatie ziet: hij noemt zichzelf 'stroomlijner' (*identiteit*). In de concrete situatie van de vergadering zit in zijn hoofd de iets te simpele gedachte dat het stevig neerleggen van het probleem iedereen zal motiveren tot het oplossen ervan (*onbewuste overtuiging*) en hij is niet zo bedreven in het luisteren naar ideeën en wensen die op de werkvloer leven (*vaardigheid*).

In dit voorbeeld is er geen goede afstemming tussen de verschillende ui-lagen: de onbewuste overtuiging belemmert het realiseren van het ideaal en het tot uiting komen van belangrijke *kernkwaliteiten* (*character strengths*) van de teamleider zoals helderheid, visie en betrokkenheid.

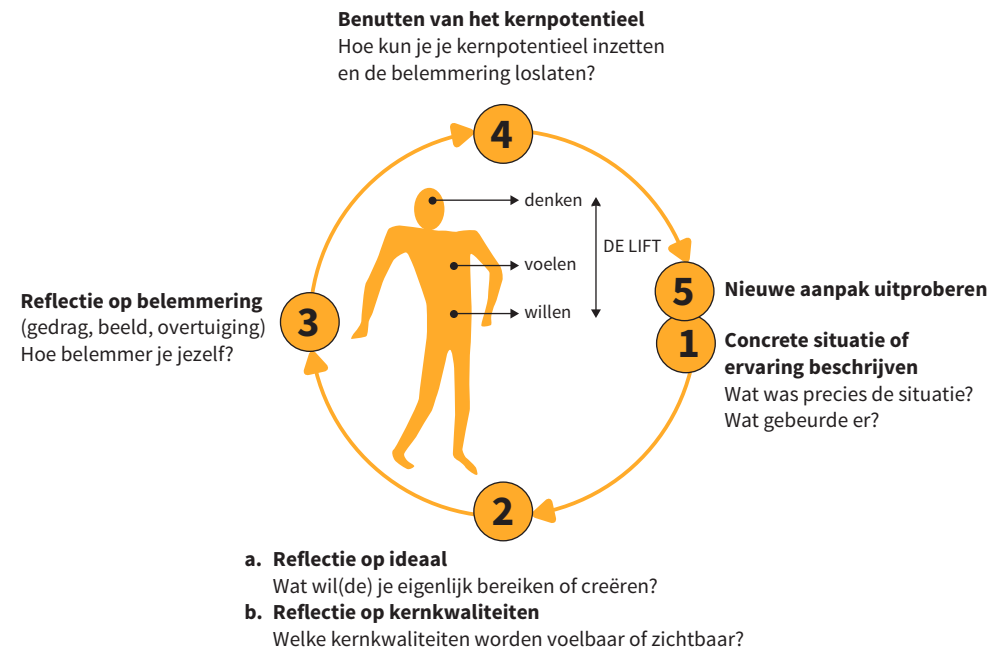
Dit voorbeeld is kenmerkend voor talloze werksituaties: er zit vaak een frictie tussen enerzijds de binnenste ui-lagen (meer persoonlijke aspecten) en anderzijds de lagen van gedrag en omgeving (m.n. eisen vanuit de omgeving, organisatiedoelen). Anders gezegd: persoonlijke waarden/idealen en kernkwaliteiten (de binnenkant van de ui) zijn uiteindelijk bepalend voor de kracht van een persoon, maar deze worden - met name in stressvolle situaties - belemmerd door onbewuste overtuigingen of gedragspatronen. Door dergelijke *interne belemmeringen* gaat effectiviteit verloren. Voor effectief leren is het dus niet voldoende om te focussen op performance of competenties (waarmee in de praktijk vaak vaardigheden/skills worden bedoeld). Duurzame verandering vereist aandacht voor alle lagen in het ui-model en het leerproces wordt diepgaander en vruchtbaarder als al die lagen meedoen in het leerproces. Daarom spreken we over *Multi-Level Learning* ofwel 'meerlagig leren'.

Uiteraard komen mensen altijd lastige situaties tegen en zijn er beperkende (werk)contexten die grote invloed kunnen hebben (*externe belemmeringen*). Maar mensen kunnen leren om ook in dergelijke omstandigheden af te stemmen op hun persoonlijke kwaliteiten en idealen. Veelal kunnen ze dit innerlijk potentieel benutten om veranderingen tot stand te brengen die ertoe doen.

Als de ui-lagen met elkaar harmoniëren, komt het beste wat iemand in zich heeft tot uiting in het gedrag en beïnvloedt het gedrag de omgeving op een positieve en effectieve manier. Er is dan sprake van *flow* (Csikszentmihalyi, 1999). Persoon en professe gaan in dit geval hand in hand. Dat zijn de 'gouden momenten' in het werk. Hoe kunnen die tot iets gewoons worden, tot iets waar we invloed op hebben?

HET MODEL VOOR KERNREFLECTIE

De reflectiestappen die cruciaal zijn om tot *alignment* van de ui-lagen te komen, worden beschreven in *Figuur 2* (pagina 119). Het model beschrijft het proces van *kernreflectie*. Dat is een vorm van reflectie waarbij de diepere lagen in de ui aandacht krijgen.



FIGUUR 2 Het model voor kernreflectie als middel tot Multi-Level Learning.

Het proces start bij een positieve of negatieve werkervaring. Bij een *positieve* ervaring is er meestal sprake van *alignment* tussen de ui-lagen en levert kernreflectie op dat de persoon zich meer bewust wordt van de eigen kwaliteiten en idealen (de binnenste ui-lagen), waardoor hij deze bewuster kan gaan inzetten in nieuwe situaties.

Bij een *negatieve* ervaring hebben mensen vaak de neiging de betreffende situatie te analyseren of de aandacht te richten op vraag 'wat kan ik (beter) doen?' Echter, dit haalt de aandacht weg van het diepere potentieel in de persoon (Senge e.a., 2004). Dat potentieel kan wél aan het licht komen als de situatie als aanleiding gebruikt wordt voor kernreflectie. In het voorbeeld is het dus van belang om de focus niet te snel op het gedragsniveau te leggen (hoe moet de teamleider zich (anders) gedragen)? Immers, dezelfde belemmeringen als voorheen (bijvoorbeeld zijn onbewuste overtuiging) zullen dan blijven opduiken en het effect daarvan is dat voorgenomen (nieuw) gedrag weer afvlakt.



Een cruciale eerste stap is daarom om in de reflectie naar de binnenste ui-lagen te gaan: wat is/was het ideaal van de persoon in de situatie (de laag van betrokkenheid) en welke persoonlijke kwaliteiten (kernkwaliteiten) zijn in dat kader relevant? De teamleider in het voorbeeld heeft ongetwijfeld een zekere mate van sensitiviteit in zich die verder ontwikkeld kan worden. Niet door een focus op zijn zwaktes, maar door te vertrekken vanuit zijn ideaal en de aanname dat alle kwaliteiten die nodig zijn, in de kern al aanwezig zijn. Bij kernreflectie gaat de aandacht daarom aanvankelijk naar deze aspecten uit en pas in een later stadium naar alternatief gedrag (de beweging van binnen naar buiten in het ui-model).

Zo'n reflectie blijft evenwel oppervlakkig als het bij een puur cognitief proces blijft. Cruciaal is dat de persoon ook stilstaat bij wat hij of zij *voelde* in de situatie en hoe dat gerelateerd is aan wat hij of zij *wil(de)*, wat het eigen ideaal, de persoonlijke missie, eigenlijk is. Dat maakt het ideaal en de kwaliteiten concreet en voorkomt abstracte reflecties.

DENKEN, VOELEN EN WILLEN

Het principe van het verbinden van cognitie, emotie en motivatie is gebaseerd op een van de succesvolste vormen van therapie, cognitieve gedragstherapie, waarin deze verbinding centraal staat. We spreken over de 'liftbeweging' langs drie 'verdiepingen': denken, voelen en willen (zie het centrum van (Figuur 2, pagina 119)). Als iemand deze liftbeweging maakt in stap 2, wordt *voelbaar* waar de kernkwaliteiten van de persoon zitten. Het is een wet dat ieder mens deze kwaliteiten graag naar buiten wil brengen. Dat gold ook voor de teamleider in het voorbeeld. Door stil te staan bij zijn potentieel werd het eenvoudiger voor hem om in te zien hoe hij dat potentieel zelf belemmerde door zijn onbewuste overtuiging (stap 3). Dat leidde ertoe dat hij zich meer ging afstemmen op zijn kernkwaliteit van sensitiviteit (stap 4), waardoor de wil tot anders handelen werd geactiveerd (stap 5).

Dit geldt ook algemener. Als een persoon niet functioneert in overeenstemming met zijn potentieel (het *Best Possible Self*; Fredrickson, 2009), is er sprake van een belemmering op een of meer van de ui-lagen. Interessant is dat het zelden gaat om een belemmering op vaardigheidsniveau. Dat geeft de beperking aan van een competentiegerichte benadering. De interne belemmering in mensen zit meestal dieper, bijvoorbeeld bij een belemmerend zelfbeeld (identiteit), een belemmerende overtuiging over de situatie of een belemmerend gedragspatroon (vaak onbewust, automatisch gedrag). Als zo'n belemmering bewust gemaakt en aangepakt is, komt de persoon meer in contact met het eigen 'psychologisch kapitaal' (Luthans e.a., 2007) en breidt hij of zij daardoor de eigen 'cirkel van invloed' uit (Covey, 2004). Zo wordt het leerproces een *persoonlijk* proces met een *professionele* opbrengst, namelijk beter functioneren in de beroepspraktijk.

WETENSCHAPPELIJKE ONDERBOUWING

EVIDENCE-BASED PRINCIPES ÉN EIGEN ONDERZOEK

POSITIEVE PSYCHOLOGIE

Een belangrijke psychologische stroming die spoort met de nadruk op kernkwaliteiten binnen de MLL-benadering is de *positieve psychologie*. De grondleggers van de positieve psychologie, Seligman en Csikszentmihalyi (2000), stellen dat de psychologie te lang gefocust is geweest op deficiënties. Volgens hen gaat het niet om 'fixing what is broken', maar om 'nurturing what is best'. We moeten ons daarom meer richten op de kernkwaliteiten (*character strengths*) van mensen, die de basis vormen van optimaal functioneren (zie ook Bonniwell, 2012). In de positieve psychologie zijn kernkwaliteiten onderzocht zoals optimisme, moed, toekomstgerichtheid, vertrouwen, hoop, eerlijkheid en vastberadenheid (Peterson & Seligman, 2004). Daardoor is veel empirische kennis beschikbaar gekomen over de werking van kernkwaliteiten (Peterson e.a., 2010).

Seligman e.a. (2005) benadrukken dat het niet alleen gaat om bewustwording van de eigen kernkwaliteiten, maar vooral om het bewust *inzetten* van die kwaliteiten in nieuwe situaties, zodat transfer ontstaat. Dat leidt tot meer vervulling van psychologische basisbehoeften (Sheldon & Kasser, 2001), meer well-being (Linley e.a., 2010), bezieling (Harzer & Ruch, 2012) en zelfactualisatie (Kasser, 2002). Door het bewust inzetten van kernkwaliteiten worden die kwaliteiten verder ontwikkeld (Hiemstra & Bohlmeijer, 2013). Mensen gaan dan ervaren dat ze invloed hebben op hun eigen ontwikkeling (Louis, 2011), wat een groei mindset bevordert (Dweck, 2006).

Er is ook een groeiende hoeveelheid onderzoek die het belang van idealen en bevoegenheid aantoonst (Schaufeli & Dijkstra, 2010) en van handelen vanuit persoonlijke waarden (Vansteenkiste e.a., 2007). In de benadering van *appreciative inquiry* (Cooperrider & Whitney, 2005) wordt veel aandacht besteed aan idealen door positieve toekomstbeelden op te roepen. Door het benutten van de verbeelding worden belangrijke neurologische paden aangelegd in de hersenen, waardoor de kans toeneemt dat een ideaal ook daadwerkelijk bereikt wordt (Kosslyn e.a., 2006). Dit heet *mentale simulatie* (Van der Naald & Nijenhuis, 2006).

Op basis van bovenstaande inzichten verstaan we binnen de MLL-benadering onder het innerlijk potentieel van een persoon zowel de *kernkwaliteiten* van de persoon, als zijn *idealen en waarden*, dus de hele 'binnenkant van de ui'.

BELEMMERINGEN

Mede onder invloed van de positieve psychologie zijn strengths-based benaderingen sterk in opkomst. Opvallend is dat er daarbij relatief weinig oog is voor het risico dat een nadruk op kracht weliswaar een krachtige 'boost' kan geven, maar dat dit vaak een tijdelijk effect is dat snel verdwijnt als *interne belemmeringen* in de persoon niet aangepakt worden (Grant



& Humphries, 2006). Dat kunnen volgens Epstein (1998) negatieve zelfbeelden zijn, destructieve overtuigingen en ineffectieve gedragspatronen die vaak onbewust een rol spelen. Deze interne belemmeringen zijn in het algemeen *fight-, flight-, en freezepatronen* (Skinner & Edge, 2002), die vaak jong aangeleerd zijn en vaak automatisch, als routine, herhaald worden (Corr, 2010). Het zijn weliswaar begrijpelijke beschermingsmechanismen, maar ze kunnen het functioneren ernstig belemmeren, met negatieve gevolgen voor de persoon en anderen (Fredrickson, 2001). Het is daarom belangrijk dat mensen flexibel worden in het omgaan met hun eigen beelden, overtuigingen en reactiepatronen (Hayes e.a., 2013).

De MLL-benadering is gebaseerd op deze inzichten en heeft daarom drie doelen:

- 1 het potentieel van de persoon aanboren
- 2 de persoon helpen eventuele belemmeringen te hanteren die dit potentieel inperken
- 3 de persoon helpen autonoom en zelfsturend te worden in het benutten van het eigen potentieel en het hanteren van belemmeringen (MLL is dus sterk gericht op *transfer*).

ONDERZOEK NAAR MLL

Weliswaar is MLL gebaseerd op een combinatie van evidence-based principes uit andere benaderingen, maar het is niet op voorhand zeker dat zo'n combinatie ook goed werkt. Daarom zijn verschillende, internationaal gepubliceerde studies uitgevoerd die de krachtige werking van MLL aantonen. De overall-conclusie uit deze onderzoeken is dat MLL leidt tot *3D-leren*: leren dat **diep**gaand is en dat **duurzaam** doorwerkt in gedrag (Korthagen, 2011). De theoretische verklaring voor dit resultaat is dat krachtgericht coachen op alle ui-lagen van de persoon aangrijpt en alignment tussen deze lagen versterkt.

Omdat de MLL-benadering is voortgekomen uit het begeleiden van onderwijsorganisaties, heeft het onderzoek oorspronkelijk meestal in die contexten plaatsgevonden. Dat neemt niet weg dat MLL momenteel in veel verschillende maatschappelijke sectoren wordt toegepast, bijvoorbeeld de zorg, de welzijnssector en het bedrijfsleven, en in verschillende landen. Steeds worden daarbij soortgelijke effecten waargenomen als eerder vastgesteld zijn.

Alle onderzoeken naar MLL, waaronder Amerikaanse studies, zijn gebundeld in een Engelstalig boek (Korthagen, Kim & Greene, 2013). Samenvattingen zijn te vinden in Korthagen en Nuijten (2015) en op www.korthagen.nl.

EVOLUTIE IN DE PRAKTIJK ONDER DE LOEP

VAN HET INDIVIDUELE NAAR HET ORGANISATIENIVEAU

We streven er steeds naar om medewerkers in organisaties te leren zelfsturend te worden in het toepassen van MLL. Dat wil zeggen dat ze 'zichzelf leren coachen', maar ook leren om collega's op een coachende manier te ondersteunen bij het leren van werkervaringen. Daarmee verbreedt het proces zich van individueel leren naar collectief leren. Een deel-

nemer van een van onze trainingen vatte dit op haar eerste werkdag na een tweedaagse training mooi samen:

'Ik heb al heel wat trainingen gevolgd, veel over mezelf en coaching geleerd en al veel anderen gecoacht, maar ik heb nu twee belangrijke sleutels gevonden: (1) de sleutel ben ik zelf en (2) meer naar mijn gevoel gaan, en van daaruit naar mijn ideaal en dat helpt me nu al, in kleine dingen, om op die manier mijn belemmeringen te overwinnen. En hierdoor kan ik anderen nog beter coachen.'

HET TEAM- OF ORGANISATIENIVEAU

De kracht van een dergelijke ontwikkeling op individueel niveau neemt uiteraard enorm toe als een team of organisatie als geheel aan de slag gaat met MLL. Er ontstaat meer betrokkenheid op elkaar, waardoor de samenwerking tussen collega's en de resultaten verbeteren. Vergaderen betekent niet langer het afwerken van een lijstje problemen, maar in overlegsituaties bevragen mensen elkaar op idealen en benoemen zij kwaliteiten van elkaar. Daardoor ontstaat meer flow en energie en zijn de opbrengsten van besprekingen groter en duurzamer.

Als de implementatie daadwerkelijk op team- of organisatieniveau vorm krijgt, is er sprake van een *cultuurverandering*. Door de focus op idealen en kwaliteiten ontstaat een ontwikkelingsgerichte vorm van samenwerking in plaats van een probleemgerichte. Ook de procedures in functionerings- en beoordelingsgesprekken worden beïnvloed: de nadruk op competenties verschuift naar een nadruk op verbinding tussen de verschillende ui-lagen in mensen en op het benutten van het psychologisch kapitaal. We spreken over een focus op *kwaliteit van binnenuit*.

De lagen van het ui-model kunnen gebruikt worden om te reflecteren op team- of organisatieontwikkeling. Met teams kan stilgestaan worden bij de kwaliteiten, de missie en identiteit van een team/de gehele organisatie (de binnenste ui-lagen) en de afstemming daarvan op competenties, gedrag en de omgeving (bijv. klanten). In veel organisaties treden *collectieve belemmerende patronen* op. Dit zijn vaak de 'taai vraagstukken' waarop ontwikkelingen stuklopen (Vermaak, 2009). Als de onder zo'n taai vraagstuk liggende belemmerende patronen doorzien en aangepakt worden, kan de kracht van de identiteit en missie van de organisatie weer doorstromen naar de buitenste lagen in het ui-model, nu toegepast op de organisatie als geheel. Er ontstaat dan *alignment op organisatieniveau*. Men spreekt in zo'n geval over oplossingen van een hogere orde (Kouwenhoven, 2012). Die stijgen uit boven pogingen om via standaardprocedures het gedrag of de competenties van medewerkers te veranderen.

VOORWAARDEN

Het versterken van alignment op organisatieniveau vereist een langetermijnaanpak. Nodig is dat leidinggevendenden zelf betrokken zijn bij deze ontwikkeling en dat zij zich realiseren dat het hierbij gaat om een diepte-investering. Cruciaal is dat een ontwikkelgroep (stuurgroep/task force) binnen de organisatie gevormd wordt die zorgt voor planning, borging en door-



ontwikkeling vanuit een langetermijnperspectief, uiteraard in nauwe afstemming met de leidinggevendenden. Het gaat erom dat een proces op gang komt waarbij professionals binnen de organisatie, onder wie ook leidinggevendenden, collega's gaan ondersteunen/coachen en er zich nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen.

Een kritische kanttekening daarbij is dat de MLL-benadering een gerichte inzet vraagt van mensen. Het is helaas niet zo dat je je de benadering 'even' eigen maakt. Dat komt ook doordat MLL in een aantal opzichten haaks staat op gewoontepatronen in organisaties en in de maatschappij als geheel. Denk hierbij met name aan de heersende nadruk op cognitieve inzichten, procedureel denken, probleemanalyses en snelle (eerste-orde)oplossingen. In dit opzicht is MLL dus cultuurdoorbekend en dat roept soms ook weerstand op.

ZELF AAN DE SLAG

Wat betekent het bovenstaande voor leidinggevendenden of HRD'ers die vanuit een strategisch perspectief aan organisatieverandering willen werken? Cruciaal is dat zij de bovenbeschreven principes zelf begrijpen en toepassen. Bij voorkeur nog voordat er een ontwikkeling op team- of organisatieniveau op gang gebracht wordt. Het is belangrijk dat er voortrekkers binnen de organisatie komen die de MLL-visie kunnen stimuleren, vanuit doorleefde ervaring. We spreken hierbij namelijk niet over een benadering die uitsluitend met het hoofd begrepen kan worden. Het vraagt ook van voortrekkers dat die in staat zijn denken, voelen en willen te integreren in zichzelf en in het werken met anderen. Het vereist dat zij zelf ervaren hoe inperkend probleemgericht denken is en hoe krachtig de werking van kernkwaliteiten en idealen kan zijn, en ook hoe het reflectieproces werkt waarin persoonlijke belemmeringen overwonnen worden. Pas dan kunnen op een vruchtbare manier strategische lijnen uitgezet worden, passend bij de fase waarin de organisatie zich bevindt en bij de mensen die daar werken.

Tot slot enkele vragen voor reflectie op de eigen praktijk:

REFLECTIEVRAGEN

- 1 In hoeverre is er in uw eigen organisatie sprake van een gerichtheid op problemen of op kracht? Zijn er ook aanwijsbare (dagelijkse) werkstructuren die de kwaliteiten en talenten van mensen naar boven halen en ondersteunen? (Denk ook aan de procedures in functionerings- en beoordelingsgesprekken.)
- 2 Als er een focus op kracht is, is er dan ook aandacht voor het aanpakken van interne belemmeringen in mensen en in de organisatie als geheel (belemmerende gedragspatronen, overtuigingen, (zelf)beelden)?
- 3 Is reflectie en diepgaand leren een focus binnen het werk? Zijn daar voldoende ondersteunende werkstructuren voor aanwezig?
- 4 In hoeverre is er in de werkpraktijk aandacht voor de vragen die horen bij de diepere lagen in het ui-model (*Figuur 1, pagina 117*) en voor *alignment* tussen de lagen?
- 5 Een individuele kernreflectie:
 - a Vergelijk een eigen recente positieve en negatieve werkervaring.
 - b Wat was het verschil in beleving tussen beide situaties (pas de lift toe: wat dacht u in elk van de twee situaties, hoe voelde u zich, was er ruimte voor wat u wilde?)
 - c Kunt u in één woord het voor u belangrijkste verschil tussen beide situaties typeren?
 - d Welke kernkwaliteit(en) zette u in de positieve situatie meer in dan in de negatieve?
 - e Wat belemmerde u om dat meer te doen?

MEER WETEN?

Wie meer achtergrond zoekt bij dit hoofdstuk kan tientallen wetenschappelijke en praktijkgerichte artikelen vinden op www.korthagen.nl. Nuttige boeken zijn *Krachtgericht coachen* (Korthagen & Nuijten, 2015) en het oefeningenboek *Werken vanuit je kern* (Evelein & Korthagen, 2011).

Een belangrijke stap is het zelf ervaren van MLL, middels een training of via individuele of teamcoaching. Dat helpt om goed in te kunnen schatten welke implementatieaanpak goed aansluit bij de eigen organisatie. Er bestaat nu eenmaal geen 'one-shot', organisatie-proof standaarddesign (Fullan, 2006). Sommige organisaties kiezen bijvoorbeeld voor een aanpak die begint bij de leidinggevendenden, andere starten meer vanuit training en coaching van medewerkers. Onze ervaring is dat het combineren van deze strategieën het beste werkt. Implementatie van MLL in een organisatie is altijd maatwerk en vraagt om aandacht voor persoonlijke professionele ontwikkeling en duurzame organisatieontwikkeling.

