

WHITEPAPER

ALLEEN DE LERENDEN OVERLEVEN

businessschool™ netherlands
the action learning business school

Prof. dr. M. Sfirtsis | BRIL Innovatie

OVER DE KUNST OM SNELLER TE LEREN DAN DE WERELD VERANDERT

Toni Sfirtsis
BSN MBA-docent
Strategisch en Marketing Management

Prof. dr. Toni Sfirtsis, deelt in deze Whitepaper "Alleen de lerenden overleven" over de kunst om sneller te leren dan de wereld verandert. Hij is expert in Strategic Innovation & Future Leadership en adviseert al meer dan 25 jaar nationale en internationale organisaties over innovatie en strategie. Hij is een veelgevraagd spreker en ervaren executive docent. Sinds 2009 is hij verbonden aan Business School Netherlands en tevens Academic Director bij TIAS. Daarnaast is hij partner van BRIL Innovatie, dat organisaties helpt relevant te blijven voor hun stakeholders.

Lees over

Dansen met onzekerheid 3
Leren als het laatste concurrentievoordeel 4
Van incident naar systeem: leren als kerncompetentie 6
Van reactief naar adaptief: de transformatie van de lerende organisatie 9
Leiderschap en cultuur als fundament voor lerend vermogen 11
Hoe leren systematisch wordt 14
Het moment om te leren is nu 15



DANSEN MET ONZEKERHEID

Het is vroeg in de ochtend, nog voor zonsopgang, als de CEO van een internationaal logistiek bedrijf zijn inbox opent. De eerste mail meldt dat een cruciale leverancier in Taiwan stil ligt door een aardbeving. De tweede komt van een grote klant die overweegt de samenwerking op te schorten omdat de levertijden te lang zijn. De derde is een interne update over een AI-gedreven concurrent die plots marktaandeel wint in Europa. Geen enkel scenario dat het bedrijf de afgelopen jaren heeft doorgerekend, houdt stand.

De reflex is voorspelbaar: crisisoverleg, nieuwe spreadsheets, extra controlemechanismen. Weer een poging om een wereld vol onzekerheid te temmen.

Maar wat als precies dat de reden is dat organisaties blijven struikelen?

De managementliteratuur heeft ons decennia lang geleerd dat onvoorspelbaarheid een risico is dat je kunt managen. Maar in de wereld van vandaag - of je het nu VUCA noemt of met de meer confronterende lens van BANI bekijkt - is de kernrealiteit dat organisaties niet falen omdat de wereld complex is, maar omdat ze nog steeds doen alsof zekerheid te ontwerpen valt. Ze bouwen procedures, sturen op KPI's, en geloven dat optimalisatie de stormen buiten de deur houdt.

De non-intuïtieve waarheid is dat beheersing de illusie is die ons kwetsbaar maakt. Hoe meer een organisatie probeert alles dicht te regelen, hoe trager zij wordt. Hoe meer we complexiteit willen reduceren, hoe groter het risico dat we verrast worden. Wendbaarheid en innovatie zijn geen projecten die je kunt inplannen; het zijn bijproducten van een dieper vermogen: collectief leren.
Organisaties die de toekomst halen, doen dat niet omdat ze de wereld begrijpen, maar omdat ze blijven leren terwijl de wereld verandert. Niet lineair, niet voorspelbaar, maar in een voortdurend ritme van signalen opvangen, experimenteren, reflecteren en doorleren. Ze dansen met onzekerheid in plaats van ertegen te vechten.

> ***The only sustainable competitive advantage is an organization's ability to learn faster than the competition.*** -
>
> *Peter Senge*

Wie dit eenmaal ziet, begrijpt waarom klassieke strategieën steeds korter houdbaar zijn. Technologie veroudert, marktaandelen verdampen, concurrentievoordelen verdampen. Maar een organisatie die op elk niveau kan leren - individueel, in teams en systemisch - ontwikkelt een competence die zich telkens opnieuw uitvindt. Dit inzicht vormt de basis van de moderne leerorganisatie. Zoals Chris Argyris en Donald Schön al decennia geleden stelden, gaat het niet alleen om het corrigeren van fouten (single-loop learning), maar vooral om het herzien van de aannames waaruit we handelen (double-loop learning). Peter Senge voegde daar de systemische blik aan toe:
Een organisatie kan alleen overleven als ze zichzelf als levend, lerend systeem beschouwt.

In die traditie staat Action Learning als filosofie, methodiek en uiteindelijk als organisatorische kerncompetentie: leren terwijl je werkt aan je meest urgente vraagstukken.

LEREN ALS HET LAATSTE CONCURRENTIEVOORDEEL

De klassieke logica van concurrentievoordeel brokkelt af. Jarenlang konden organisaties vertrouwen op schaalgrootte, strakke efficiency, merkwaarde of superieure technologie. Maar in een wereld die steeds minder voorspelbaar en steeds complexer is, blijken deze voordelen vaak vluchtig. Schaal helpt niet als een nieuwe speler de spelregels herschrijft; een sterk merk verdampt zodra klanten een alternatief ontdekken dat beter bij hun waarden past. En technologie, ooit het ultieme wapen, is in veel sectoren nog maar een tijdelijk schild: innovatie is nauwelijks te monopoliseren en verspreidt zich sneller dan ooit.

De afgelopen tien jaar zien we dit overal gebeuren, vaak op onverwachte plekken. Een traditioneel logistiek bedrijf dat decennialang marktleider was, verloor in twee jaar tijd zijn toppositie toen een nieuwkomer zijn vrachtwagens begon uit te rusten met zelflerende planningssoftware. Een zorgorganisatie die lokaal onaantastbaar leek, werd ingehaald door een kleine speler die de kracht van community-based zorg combineerde met slimme datatoepassingen.

Ook een middelgrote maakindustrie-speler illustreert deze verschuiving. Het bedrijf worstelde jarenlang met grillige klantvraag en stijgende faalkosten. Klassieke verbeterprogramma's - lean, KPI-dashboards - leverden hooguit tijdelijke verlichting. Pas toen het management een Action Learning-traject startte, ontstond echte beweging. Teams observeerden eerst hun eigen aannames:

Waarom lopen onze leveringen mis? Waarom komen verbeterideeën altijd van 'boven'?

Door cycli van korte experimenten en gezamenlijke reflectie steeg binnen een halfjaar de leverbetrouwbaarheid met 15%, en ontstond een blijvende routine van leren in het werk zelf. Deze verhalen halen zelden de internationale kranten, maar ze zijn veelzeggend: het zijn niet langer de sterkste of rijkste organisaties die overleven, maar de organisaties die het snelst leren. Het vermogen om te leren is niet nieuw als idee, maar het heeft in de huidige tijd een andere lading gekregen.

Waar Peter Senge begin jaren negentig de lerende organisatie positioneerde als een wenselijk ideaal, is het inmiddels een harde voorwaarde geworden voor overleven. In een BANI-wereld - breekbaar, angstig, non-lineair en ondoorgrondelijk - moet een organisatie niet alleen reageren op verandering, maar zichzelf steeds opnieuw uitvinden. Dat lukt alleen als zij kan leren sneller dan haar omgeving verandert.

Toch wordt leren vaak verkeerd begrepen. Het wordt verward met training, kennisoverdracht of incidentele ontwikkelprogramma's. Maar de kern van leren in organisaties is niet wat we weten, het is hoe we omgaan met wat we nog niet weten. Of, zoals Manfred Kets de Vries het ooit omschreef, psychologisch gezonde organisaties zijn die organisaties die hun eigen aannames durven bevragen en oncomfortabele waarheden kunnen verwerken. Echt strategisch leren is daarom meerdimensionaal:

- **Op individueel niveau** gaat het om reflectie en mentale wendbaarheid - het vermogen om aannames los te laten en nieuwe perspectieven te omarmen.
- **Op teamniveau** gaat het om gezamenlijke betekenisgeving - het creëren van een dialoog waarin ook de niet-gehoorde stemmen ruimte krijgen, zodat double-loop learning mogelijk wordt.
- **Op organisatieniveau** gaat het om het herkennen van patronen, het institutionaliseren van reflectie en het vermogen om gedrag collectief aan te passen voordat de markt je daartoe dwingt.

Wie dit vermogen ontwikkelt, beschikt over een kerncompetentie die onmogelijk te kopiëren is. Technologie kan worden nagemaakt, processen kunnen worden uitbesteed en markten kunnen verschuiven, maar een organisatie die kan leren als systeem heeft een zelfherstellend vermogen.

Zij verandert van een star bouwwerk in een levend organisme: in staat om zich steeds opnieuw aan te passen en sterker uit elke crisis te komen. In essentie draait het om de overgang van kennis als bezit naar leren als routine. Niet de opslag van informatie maakt organisaties future-proof, maar de capaciteit om voortdurend vragen te stellen, aannames te herzien en nieuwe antwoorden te creëren. Het is dit lerende vermogen dat - vaak stil en onzichtbaar - het verschil maakt tussen een organisatie die verdwijnt en een organisatie die telkens opnieuw relevant wordt.

> ***The learn-it-all will always beat the know-it-all -***
>
> *Satya Nadella, Ceo Microsoft*

VAN INCIDENT NAAR SYSTEEM: leren als kerncompetentie

De meeste organisaties leren vooral per ongeluk. Ze leren omdat er iets misgaat, omdat een crisis hen dwingt, of omdat een nieuwe concurrent een onverwachte dreun uitdeelt. Dat is incidenteel leren: het ontstaat reactief en verdwijnt vaak weer zodra de druk afneemt. Het voelt alsof de organisatie wakker schrikt, even scherp kijkt naar wat er misging, een paar maatregelen neemt - en vervolgens terugvalt in routines. Wie echter future-proof wil zijn, kan niet vertrouwen op toeval. Leren moet een systeem worden: ingebed in de manier waarop individuen, teams en de hele organisatie werken, beslissingen nemen en zich aanpassen. Pas dan wordt leren een kerncompetentie - net zo herkenbaar en reproduceerbaar als bijvoorbeeld financiële discipline of operationele excellentie.

Leren als systeem: drie niveaus

Om leren te verankeren, moet het plaatsvinden op drie met elkaar verbonden niveaus:

Individueel leren

Echte vernieuwing begint bij mensen die hun eigen aannames durven onderzoeken. Het vraagt zelfreflectie, nieuwsgierigheid en cognitieve flexibiliteit. De medewerker die zich afvraagt: “Waarom doen we dit eigenlijk zo?” is het startpunt van elk leerproces. Maar individueel leren is kwetsbaar. Zonder een omgeving die reflectie stimuleert, vervallen mensen snel in conformisme. Daarom moet individueel leren uitgenodigd en gewaardeerd worden: fouten delen mag, vragen stellen is een teken van kracht. Amy Edmondson noemt dit psychologische veiligheid - een voorwaarde om nieuwe inzichten op tafel te krijgen voordat het te laat is.

Teamleren

Teams zijn de eerste echte leereenheden van een organisatie. Hier worden ervaringen gedeeld, perspectieven gebotst en gezamenlijk nieuwe antwoorden gecreëerd.

Chris Argyris sprak over double-loop learning: niet alleen de oplossing vinden, maar ook de achterliggende aannames onderzoeken die tot een probleem hebben geleid. Teamleren gebeurt niet vanzelf. Het vraagt om ritme en structuur: vaste momenten voor reflectie, open dialoog en het expliciet maken van leerervaringen. Teams die dit consequent doen, ontwikkelen een collectieve wendbaarheid die veel krachtiger is dan individuele briljantie. Een Nederlandse zorgorganisatie merkte dat incidenten rond medicatieveiligheid bleven terugkeren, ondanks protocollen en trainingen. In plaats van nóg een checklist op te leggen, startte men met Action Learning-sessies waarin verpleegkundigen, artsen en facilitair medewerkers samen casussen bespraken. Het doel was niet om schuldigen aan te wijzen, maar om patronen te zien en aannames te bevragen: “Waarom voelen we ons gehaast? Waarom valt niemand over dit proces?” Binnen enkele maanden daalde het aantal incidenten met 40%, niet door strengere regels, maar doordat het team als geheel leerde anders te kijken en te handelen.

Organisatorisch leren

De stap van team naar organisatie is de moeilijkste - en tegelijk de meest waardevolle. Organisaties die leren, vangen ervaringen systematisch op, delen inzichten over afdelingen heen en bouwen routines die zich aanpassen aan de omgeving. Dit vraagt om een cultuur van nieuwsgierigheid en gedeelde reflectie, maar ook om processen die leren zichtbaar maken. Van interne “after-action reviews” tot het structureel volgen van experimenten en pilots: wat geleerd wordt, moet niet verdwijnen in losse hoofden, maar worden opgenomen in het geheugen van de organisatie. Een grote zorgorganisatie in Noord-Europa werd jarenlang geprezen om haar stabiele processen. Maar tijdens de COVID-crisis bleek hoe kwetsbaar dat systeem was: protocollen boden geen antwoord op plotselinge personeelstekorten en veranderende richtlijnen.

Van los zand naar leerweefsel: Action Learning als ruggengraat

Door middel van **Action Learning** startten vijf multidisciplinaire teams korte cycli van experimenteren en reflecteren. Binnen enkele maanden ontstonden nieuwe werkvormen - flexibele roosters, digitale triage en een interne kennisbank - die na de crisis niet verdwenen, maar ingebakken werden in de dagelijkse praktijk. Het incident was de vonk; het leerproces maakte de organisatie structureel wendbaarder.

Action Learning is geen losse interventie, maar een filosofie en ruggengraat. Reg Revans, de grondlegger van Action Learning, zag al dat organisaties niet falen door gebrek aan kennis, maar door gebrek aan collectieve reflectie in actie. Zijn bekende **formule L = P + Q** - Learning equals Programmed knowledge plus Questioning insight - vat dit kernachtig samen:

- **P** staat voor **wat we al weten**;
- **Q** staat voor de **moed om vragen te stellen** die ons denken uitdagen.

Action Learning maakt van leren een levend weefsel in de organisatie. In plaats van kennisconsumptie, draait het om doen, reflecteren en doorvragen. **Teams werken aan echte, urgente vraagstukken, reflecteren systematisch op hun aannames en besluiten, en brengen die inzichten direct terug naar de praktijk.**

Het resultaat is een versnelling van leren op drie niveaus:

- **Individu:** ontwikkelt reflectieve kracht en probleemoplossend vermogen.
- **Team:** versterkt de dialoog, de samenwerking en het gezamenlijk eigenaarschap.
- **Organisatie:** bouwt aan een cultuur en systeem waarin leren routine wordt.

> ***We do not learn from experience... we learn from reflecting on experience.*** -
>
> John Dewey

Wat Action Learning uniek maakt, is dat het geen trainingsprogramma is, maar een levende discipline. Het is leren waar het ertoe doet - in het hart van de complexe vraagstukken die de toekomst van de organisatie bepalen. En juist die vragen, vaak rommelig en ongestructureerd, vormen de voedingsbodem voor echte innovatie en adaptiviteit.

Waarom Action Learning Game-changing is

Veel organisaties claimen een lerende cultuur, maar blijven steken in kennisdeling en cursussen. Het game-changing inzicht is dat leren pas strategisch wordt als het ingebed raakt in handelen. Action Learning is in die zin het missing link: het verbindt reflectie met resultaat en maakt van leren een herhaalbare kerncompetentie. De organisatie die dit consequent weet te doen, verandert van een piramide in een ecosysteem: levend, zelfcorrigerend en toekomstbestendig.



Kader 1 : De Action Learning Cyclus

De zes bouwstenen van Action Learning vormen samen een continu leer- en verbeterproces waarin actie en reflectie elkaar versterken:

1. **Probleem** – Het startpunt is een echt, urgent en complex vraagstuk dat direct relevant is voor de organisatie. Het probleem is geen theoretische casus, maar een uitdaging met concrete impact, die de leergierigheid en betrokkenheid van het team oproept.
2. **Groep** – Een divers en multidisciplinair team van 4-8 deelnemers wordt samengesteld om het vraagstuk te onderzoeken. De kracht van de groep zit in verschillende perspectieven en gelijkwaardige samenwerking, zodat verborgen aannames zichtbaar worden.
3. **Vragen** – De groep richt zich eerst op vragen in plaats van oplossingen. Door kritische en verdiepende vragen te stellen, worden patronen blootgelegd en worden diepere oorzaken zichtbaar. Dit voorkomt snelle, oppervlakkige antwoorden en stimuleert double-loop learning.
4. **Actie** – Vervolgens worden gerichte interventies of experimenten uitgevoerd in de praktijk. De acties zijn kleinschalig, wendbaar en gericht op doen om te leren. Juist het werken met echte problemen maakt dat inzichten sneller beklijven en draagvlak ontstaat.
5. **Leren** – Na elke actie volgt een bewuste reflectie. Het team verzamelt zowel inhoudelijke lessen (wat werkt wel/niet) als gedrags- en procesinzichten (hoe we samenwerken, welke aannames we doorbraken). Deze reflectie is de motor van structurele verbetering.
6. **Coach** – Een Action Learning-coach begeleidt het proces door reflectie en psychologische veiligheid te bewaken. De coach stelt meta-vragen en zorgt dat het team leert tijdens het handelen, zodat inzichten niet verloren gaan in de hectiek van de actie.

VAN REACTIEF NAAR ADAPTIEF:
de transformatie van de lerende organisatie

De klassieke logica van concurrentievoordeel brokkelt af. Jarenlang konden organisaties vertrouwen op schaalgrootte, strakke efficiency, merkwaarde of superieure technologie. Maar in een wereld die steeds minder voorspelbaar en steeds complexer is, blijken deze voordelen vaak vluchtig. Schaal helpt niet als een nieuwe speler de spelregels herschrijft; een sterk merk verdampt zodra klanten een alternatief ontdekken dat beter bij hun waarden past. En technologie, ooit het ultieme wapen, is in veel sectoren nog maar een tijdelijk schild: innovatie is nauwelijks te monopoliseren en verspreidt zich sneller dan ooit.

De drie fasen van transformatie

Organisaties die Action Learning omarmen, doorlopen vaak een herkenbare ontwikkeling.

Van incident naar bewustzijn

Het begint vaak met één urgent en complex vraagstuk. Bijvoorbeeld een ziekenhuis dat vastloopt in wachttijden, of een industriële speler die zijn marktaandeel ziet afbrokkelen. Traditioneel zouden hier taskforces en rapporten op volgen; **in Action Learning wordt het vraagstuk levend materiaal voor leren**. Een klein, multidisciplinair team start met het onderzoeken van de echte vraag achter de vraag. Niet: Hoe verkorten we wachttijden? maar Waarom stromen patiënten vast in ons systeem? Dit stadium voelt vaak onwennig. Het team ontdekt dat oude routines niet werken, en dat de echte inzichten pas ontstaan wanneer mensen vragen durven stellen die niemand eerder stelde.

Van losse inzichten naar structurele reflectie

Na de eerste successen ontstaat de drang tot herhaling. Teams die ervaren hebben dat leren in actie werkt, willen het toepassen op andere vraagstukken. Hier begint de organisatie te verschuiven. **Reflectie krijgt een ritme: korte, vaste momenten waarin teams expliciet stilstaan bij hun beslissingen en aannames**. Fouten worden niet meer verstopt maar gebruikt als grondstof. Dit is het punt waarop de organisatie zichtbaar wendbaarder wordt: signalen uit de omgeving worden sneller opgemerkt, en interne aanpassingen verlopen soepeler omdat medewerkers het proces herkennen en vertrouwen. Een middelgrote industriële producent van verpakkingsmateriaal verloor in één jaar tijd 15% omzet door plotselinge prijsstijgingen in grondstoffen. In plaats van enkel te snijden in kosten, besloot het MT een Action Learning-traject te starten. Drie teams - van inkoop tot productie en logistiek - kregen de opdracht om binnen zes weken patronen en kansen te ontdekken in plaats van alleen brandjes te blussen. De teams ontdekten onverwachte mogelijkheden: door reststromen van klanten terug te nemen, ontstond een circulaire grondstofstroom die kosten bespaarde én een nieuw duurzaam product opleverde. Binnen een halfjaar draaide het bedrijf verlies om in lichte winst. Belangrijker: de organisatie had nu een ritme van reflectie en actie dat haar structureel wendbaarder maakte.

Van incident naar bewustzijn

In de laatste fase wordt leren een collectieve reflex. **Action Learning is niet langer een project of methode, maar de manier van werken**:

- **Individuen** voelen zich eigenaar van hun ontwikkeling en zien leren als onderdeel van hun rol.
- **Teams** draaien cycli van reflectie en actie als vanzelf, zonder externe aanjagers.
- **De organisatie** ontwikkelt een intern leerweefsel waarin kennis en ervaring circuleren, ook over afdelingen en generaties heen. Het mooiste signaal van deze fase is dat de organisatie zichzelf kan vernieuwen zonder crisis. Innovatie en aanpassing worden een continu proces - precies wat een BANI- of VUCA-wereld vereist.

De impact van adaptief vermogen

Wat levert dit op? Meer dan alleen “wendbaarheid”. Lerende organisaties ontwikkelen een strategisch voordeel dat moeilijk te kopiëren is:

- **Snellere detectie van signalen** uit markt en samenleving.
- **Sneller herstel na tegenslagen**, omdat fouten leerbronnen zijn.
- **Continuïteit van innovatie**, doordat nieuwe ideeën niet geïsoleerd blijven maar worden opgenomen in de structuur.

Misschien wel de grootste winst is psychologisch: medewerkers voelen zich mede-architect van verandering, in plaats van speelbal van beleid. Dit vergroot betrokkenheid, eigenaarschap en de emotionele veerkracht van de hele organisatie.

In **traditionele organisaties** is macht verticaal en kennis gestold in procedures. In een lerende organisatie verschuift dit beeld. De structuur wordt meer netwerk dan piramide, met kruispunten van leren in plaats van hiërarchische lagen. **De organisatie functioneert als een ecosysteem: elke ontmoeting, elk team, elke uitdaging is een kans tot collectief leren**. En precies dit ecosysteem - levend, ademend en reflecterend - maakt een organisatie future-proof

> ***An organization’s ability to learn, and translate that learning into action rapidly, is the ultimate competitive advantage.*** -
>
> *Jack Welch*

LEIDERSCHAP EN CULTUUR ALS FUNDAMENT VOOR LEREND VERMOGEN

Geen enkele organisatie wordt een lerend ecosysteem puur door methodieken, dashboards of procesaanpassingen. Leren is uiteindelijk een leiderschapskwestie en een cultuurvraagstuk. Het vraagt van leiders dat zij niet alleen beslissingen nemen, maar een omgeving creëren waarin nieuwsgierigheid, reflectie en kwetsbaarheid veilig zijn.

Leiderschap in de lerende organisatie

In traditionele organisaties wordt leiderschap vaak geassocieerd met controle, richting geven en beslissingen nemen. In een lerende organisatie verschuift dat perspectief. De leider wordt facilitator van reflectie, aanjager van vragen en architect van een cultuur waarin fouten leerbronnen zijn.

De leider die hierin uitblinkt:

- **Durft niet te weten**: hij of zij stelt open vragen en laat ruimte voor de wijsheid van het collectief.
- **Normaliseert experimenteren**: kleine, gecontroleerde risico's worden actief gestimuleerd om nieuwe inzichten te genereren.
- **Bouwt psychologische veiligheid**: medewerkers durven het ongemakkelijke te benoemen zonder angst voor repercussies.

Manfred Kets de Vries benadrukt dit als een kernpunt van psychologisch gezonde organisaties.

"Leiders die hun eigen kwetsbaarheid kunnen tonen, maken het voor anderen mogelijk om te leren."

> ***The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence itself, but to act with yesterday's logic.*** -
>
> *Peter Drucker*

Leiderschap wordt hiermee minder een positie, en meer een praktijk van betekenisgeving: continu vragen stellen, reflecties uitlokken en patronen zichtbaar maken. De leider die dit beheerst, bouwt aan een organisatie die leert nog voordat de crisis dwingt.

Waarom Action Learning de motor is van Adaptief Vermogen

Veel organisaties claimen dat zij een lerende cultuur hebben, maar in de praktijk blijkt leren vaak incidenteel en reactief. Een fout leidt tot een evaluatie, een crisis leidt tot een taskforce, een nieuw plan leidt tot een trainingstraject. Zodra de druk afneemt, verdwijnen de inzichten weer naar de achtergrond. Echt adaptief vermogen ontstaat pas wanneer leren een kernproces wordt, ingebouwd in het dagelijks werk.

Kader 2 : De Action Learning en adaptief vermogen

1. Action Learning doorbreekt het patroon van incidenten

Action Learning - zoals Reg Revans het formuleerde - koppelt actie aan reflectie en maakt leren onvermijdelijk in het werk zelf:

- Teams werken aan echte, urgente vraagstukken.
- Ze stellen kritische vragen die aannames doorbreken.
- Ze reflecteren systematisch op hun beslissingen en gedragingen.
- Ze testen en verankeren inzichten direct in de praktijk.

Dit ritme maakt dat leren geen apart programma meer is, maar een levende organisatiepraktijk. Het doorbreekt het klassieke patroon van “brand blussen en weer verder” en creëert een continu leerweefsel.

2. Van Action Learning naar een lerende organisatie

Wanneer Action Learning structureel wordt toegepast, ontstaat een lerende organisatie - niet als label, maar als functionerend systeem.

- Individuen leren zichzelf en hun aannames kennen, ontwikkelen reflectieve kracht en durven in onzekerheid te handelen.
- Teams worden de motor van collectieve intelligentie, waar perspectieven botsen en double-loop learning mogelijk wordt.
- De organisatie bouwt een institutioneel geheugen dat fouten, inzichten en innovaties vasthoudt en hergebruikt.

De kracht zit in de dynamiek tussen de niveaus:

- Individueel inzicht voedt teamleren.
- Teamleren vertaalt zich naar organisatie-aanpassingen.
- Organisatie-leren creëert ruimte en ritme voor nieuwe individuele en teamreflecties.

Het resultaat is een zelfversterkend systeem waarin leren van uitzondering verandert in reflex.

3. Hoe lerend vermogen zich vertaalt naar adaptief vermogen

Waarom leidt dit tot adaptief vermogen?

- **Agility (wendbaarheid)** - Door korte leercycli en continue reflectie kan de organisatie sneller inspelen op veranderingen.
- **Resilience (veerkracht)** - Fouten worden niet weggedrukt maar gebruikt als grondstof, waardoor de organisatie sterker terugveert uit tegenslagen.
- **Innovatiekracht** - Door vragen centraal te stellen en patronen zichtbaar te maken, ontstaat een permanente voedingsbodem voor nieuwe oplossingen. Action Learning is zo niet alleen een leerinstrument, maar de onderliggende infrastructuur die organisaties verandert in adaptieve ecosystemen. In een VUCA- en BANI-wereld is adaptief vermogen de enige duurzame voorsprong. Action Learning operationaliseert dit vermogen door: structureel, systemisch en strategisch leren dat organisaties wendbaar, veerkrachtig en vernieuwend maakt.

Cultuur als leerweefsel

Een lerende organisatie ontstaat alleen als het culturele fundament klopt.

Dit fundament bestaat uit drie bouwstenen:

1. Nieuwsgierigheid boven zekerheid

- Teams worden aangemoedigd om vragen te stellen, ook als ze geen direct antwoord hebben.
- Het gesprek verschuift van “Wie is schuldig?” naar “Wat kunnen we hieruit leren?”

2. Transparantie en gedeelde reflectie

- Successen en fouten worden expliciet gedeeld in de organisatie.
- Reflectiemomenten - zoals after action reviews - zijn onderdeel van het werkritme, niet van een aparte HR-agenda.

3. Ritme en symboliek

- Leren wordt zichtbaar in rituelen: vaste sessies waarin teams reflecteren op aannames, korte feedbackloops en kleine vieringen van ontdekkingen.
- Storytelling speelt een cruciale rol: verhalen over leren en doorbraken verspreiden zich sneller dan beleidsdocumenten.

Een internationale ingenieursfirma worstelde jarenlang met innovatiestagnatie. Het MT lanceerde jaarlijks nieuwe strategieën, maar de uitvoering stokte telkens in dezelfde lagen van de organisatie. De doorbraak kwam toen het MT zijn aanpak radicaal veranderde: geen top-down projectplannen, maar Action Learning-programma’s waarin leiders samen met hun teams strategische vraagstukken onderzochten. Binnen een jaar zag men een cultuuromslag: vergaderingen begonnen met vragen in plaats van antwoorden, teams presenteerden niet alleen resultaten maar ook geleerde lessen, en innovatievoorstellen kwamen spontaan vanuit de werkvloer.

> ***We ontdekten dat ons grootste werk niet het geven van antwoorden is, maar het maken van een speelveld waarin leren onvermijdelijk wordt.*** -
>
> *MT internationale ingenieursfirma*

Van leiding geven naar ruimte scheppen

Leiderschap en cultuur zijn daarmee de onzichtbare versnellers van lerend vermogen. Een organisatie kan Action Learning-programma’s starten en reflectiemomenten inbouwen, maar zonder leiders die ruimte scheppen voor leren en een cultuur die kwetsbaarheid normaliseert, blijven deze initiatieven los zand. Wie het serieus meent, ziet dat het leiderschap van de toekomst minder gaat over overtuigen en meer over ontlokken: het vermogen om vragen te stellen die het systeem in beweging brengen. En precies daar wordt leren een kerncompetentie: in de dagelijkse interactie, in de verhalen die we vertellen, en in de moed om samen het onbekende tegemoet te treden.

HOE LEREN SYSTEMATISCH WORDT

In veel organisaties worden de drie niveaus van leren nog los van elkaar gezien.

- Individuele medewerkers volgen trainingen of reflecteren op eigen werk.
- Teams organiseren incidenteel een retrospectief of evaluatie.
- Het organisatieniveau beperkt zich vaak tot dashboards of lessons-learned documenten.

Het probleem is dat losse leerpunten zelden leiden tot adaptief vermogen, omdat de feedbacklussen ontbreken.

Echte lerende organisaties werken als een ecosysteem waarin de drie niveaus elkaar versterken:

1. Van individu naar team

- Wanneer medewerkers hun inzichten delen en elkaars perspectief aanvullen, ontstaat collectieve intelligentie.
- Een individuele observatie - “Dit proces loopt stroef” - wordt een teamreflectie: “Welke aannames zitten hierachter?”

2. Van team naar organisatie

- Teams zijn de eerste echte leereenheden, maar pas wanneer hun inzichten gedeeld en geborgd worden, ontstaat organisatie-leren.
- Voorbeelden: korte “learning notes”, cross-team sessies, en het integreren van inzichten in processen of strategie.

3. Van organisatie terug naar individu en team

- Organisatie-leren creëert ruimte en ritme voor mensen om opnieuw te reflecteren en experimenteren.
- Bijvoorbeeld door tijd in te bouwen voor Action Learning-sessies, fouten openlijk te bespreken en innovatie-pilots toe te laten.
- Het resultaat is een levend systeem: individuen, teams en de organisatie voeden elkaar in een continu leerproces. Het is deze onderlinge dans die maakt dat leren geen project of programma is, maar een zelfversterkende kerncompetentie.

HET MOMENT OM TE LEREN IS NU

We leven in een tijd waarin organisaties niet langer kunnen vertrouwen op wat hen gisteren succesvol maakte. Schaal, merk en technologie blijven waardevol, maar zijn zelden nog onderscheidend en vrijwel altijd tijdelijk. In een BANI-wereld wordt het vermogen om samen te leren, sneller en dieper dan de omgeving verandert, de ultieme differentiator.

Deze Whitepaper heeft één centrale boodschap: leren is geen bijzaak, maar de laatste echte kerncompetentie. Het bepaalt of een organisatie de volgende crisis overleeft, of sterker nog: of zij zichzelf kan vernieuwen vóórdat de crisis toeslaat.

Action Learning biedt hierin geen trucje of los programma, maar **een filosofie en systematische praktijk om leren te verankeren op drie niveaus**:

- Individu - reflectief, wendbaar, in staat om het onbekende te omarmen.
- Team - collectief lerend, kritisch, en bereid om patronen te doorbreken.
- Organisatie - adaptief, veerkrachtig en in staat om zichzelf steeds opnieuw uit te vinden.

Wie dit serieus neemt, ontdekt dat het echte werk niet zit in nóg een plan, nóg een dashboard of nóg een reorganisatie. Het zit in de vragen die we stellen, de ruimte die we creëren voor reflectie, en het ritme van leren dat van incident naar routine gaat.

De praktische implicatie is even uitdagend als bevrijdend:

- Stop met het najagen van illusie-van-controle-strategieën.
- Begin met het cultiveren van een levend leerweefsel, waarin elk vraagstuk een leerkans wordt.
- Investeer als leider in psychologische veiligheid en ritme, zodat leren niet iets is wat je agendeert, maar iets wat je ademt.

Het momentum is nu! Wie wacht op de volgende disruptie, loopt achter. Wie leren als kerncompetentie omarmt, bouwt een niet te kopiëren voorsprong: een organisatie die leeft, leert en zichzelf steeds opnieuw uitvindt. De keuze is existentiëler dan ooit: blijven we reageren op verandering, of worden we het soort organisatie dat verandering belichaamt?

Wil je ervaren hoe Action Learning jouw organisatie veerkrachtig en wendbaar maakt?

Meld je dan aan voor onze

Gratis proefles Action Learning