ONTWIKKEL HET LEERVERMOGEN VAN UW PERSONEEL

Oog voor alledaags leren

De bekwaamheden die uw medewerkers in zich hebben, zijn het belangrijkste kapitaal van uw organisatie. Die bekwaamheden - of competenties - zijn een mix van kennis, vaardigheden en attitude. Eén van de allerbelangrijkste competenties is leervermogen. Door het leervermogen van uw team te stimuleren, draagt u als manager bij aan een lerende organisatie. Maar om dat te kunnen doen, moet u zelf wel kennis hebben van ervaringsleren en in staat zijn om dat op een effectieve manier uit te dragen. Management Rendement helpt u hier een handje bij.

Wat is 'leren' eigenlijk? Iedereen heeft beelden bij het woord leren, want iedereen heeft er tal van ervaringen mee. Veel van deze ervaringen hebben te maken met een opleiding, een cursus in groepsverband of in ieder geval leerboeken. Het is dan ook niet vreemd dat veel mensen bij leren direct denken aan klasjes en schoolse vormen. Zij vergeten dat leren aan de orde van de dag is. Leermogelijkheden doen zich immers dagelijks voor. Hoe kunt u deze zo goed mogelijk benutten?

Leuke dag

Iedere cursus of training heeft een programma dat bewust probeert om de kennis, vaardigheden of attitudes van de lerenden uit te breiden. Probeert dus, want het bedachte programma hóeft natuurlijk niet tot de beoogde ontwikkeling te leiden.
Een paar geluiden uit de praktijk die dit illustreren: 'We hadden een leuke dag, veel oefeningen gedaan en gezellige gesprekken gevoerd. Maar wat ik nou heb geleerd?' Of 'Die docent gaf bergen informatie. Ik heb alleen geen idee hoe ik die kennis kan gebruiken. Daarom ging het mijn ene oor in en mijn andere oor uit. Wat ik me vooral herinner waren de mooie sheets.'

> Door toepassing beklijft het geleerde

Match

We kunnen pas echt spreken van leren als er sprake is van ontwikkeling. Die ontwikkeling kan plaatsvinden in denken, handelen of houding, of een combinatie daarvan. In ieder geval gaat het om 'een toename van het competente professionele gedrag'. Wat dit professionele gedrag inhoudt, verschilt weliswaar per beroepscontext, maar is altijd helder aan te geven in concrete gedragstyperingen. Daar energie in steken is dan ook zeker geen overbodige luxe!
Door te weten welk competent gedrag in uw organisatie belangrijk is, kunt u uw medewerkers coachen zodat zij zich verder ontwikkelen. Natuurlijk is het daarbij zaak te kijken wat elke medewerker aan specifieke kwaliteiten in zich heeft. Aan u de uitdaging om de beste match te maken tussen wat iedereen in huis heeft en wat uw afdeling of organisatie nodig heeft. Dat u professionele ontwikkeling verwacht, is logisch in een organisatie die zichzelf 'lerende organisatie' noemt of wil kunnen noemen.

Duurzaam

Natuurlijk is professionele ontwikkeling niet altijd aan de buitenkant te zien. Daarom is het soms moeilijk om de opbrengst van het leren (het leerrendement) vast te stellen en te monitoren. U weet vast wel uit ervaring dat het soms even duurt voordat het kwartje bij iemand valt. Maar als het eenmaal zo ver is, kan het geleerde worden toegepast. Juist door die toepassing beklijft het ook. Zo wordt ontwikkeling duurzaam.
Daarom is het zo belangrijk uw medewerkers te vragen om hun competentieontwikkeling zichtbaar te maken. Dit kan in regelmatige gesprekken, al dan niet met behulp van een portfolio. Het mes snijdt dan aan twee kanten.
Ten eerste wordt voor u helder hoe iemand leert en wat hij al dan niet ontwikkelt.
Ten tweede stimuleert u door die gesprekken een bewust en zelfsturend leren. Dit laatste is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen herkennen en benutten van leermogelijkheden in het dagelijkse werk.

Leerkansen in de werksituatie

Door alert te zijn op potentiële leersituaties in het werk, kunt u de werkomgeving beter benutten als leeromgeving.

- Wordt in ontwikkelgesprekken met medewerkers gereflecteerd op betekenisvolle ervaringen die een medewerker heeft opgedaan? Worden er op grond daarvan ontwikkeldoelen gekozen?
- Herkent en benut de medewerker leermogelijkheden die het dagelijkse werk in zich heeft?
- Bevat het werk voldoende betekenisvolle uitdagingen voor de medewerker? Zo niet, dan doet u er goed aan om te kijken of het werk aangepast kan worden.
- Wordt er bij organisatieveranderingen energie besteed aan de leerkansen die veranderingen met zich meebrengen? Wordt dit leren dan vervolgens ook gefaciliteerd?
- Hoe worden vergaderingen en andere team- of afdelingsbijeenkomsten ingericht? Is er daar dialoog, en wordt er denkracht aangewend om problemen te analyseren en op te lossen?
- En hoe er wordt omgegaan met opleidingsplannen? Wordt in de plannen van opleidingstrajecten uitgegaan van de praktijk als aanjager? En rekening gehouden met het hogere rendement dat leren ín de werkcontext vaak met zich meebrengt?

Overdreven

Leren wordt door interactie geactiveerd. Dat is te zien in het voorbeeld van een bedrijfsongeluk in een productiebedrijf, waarbij een werknemer in het ziekenhuis belandde.

Na het ongeluk blijkt dat niet alle veiligheidsvoorschriften waren gevolgd, omdat een aantal van die voorschriften door het personeel als overdreven werden ervaren. De afdelingsmanager vraagt dan ook tijdens een bijeenkomst aan de medewerkers hoe zij na het ongeluk over de veiligheidsvoorschriften denken. De medewerkers gaan daar met elkaar over in gesprek, denkend aan de collega in het ziekenhuis. De uitslag van dit gesprek is overtuigend: 'De voorschriften zijn nodig'. Men spreekt dan ook met elkaar af de richtlijnen voortaan serieus te nemen en elkaar geen watje meer te noemen bij inachtneming ervan.

Wat heeft de situatie in het voorbeeld nu aan het leren bijgedragen? Het gesprek dat de manager initieerde, was daarbij een belangrijke factor. Hij stimuleerde medewerkers om hun individuele inzicht met elkaar te delen, en zo werd hun gezamenlijke inzicht sterker. Nieuw gewenst gedrag werd afgesproken. Sociale controle kan dan helpen bij het op de rails houden van het afgesproken gedrag.

We zien hier dat een ervaring de aanjager was van het leerproces. En niet zomaar een ervaring, maar eentje die de medewerkers flink raakte. Daarmee hebben we weer een belangrijk punt te pakken: voor leren is betekenis belangrijk. Niet alle ervaringen zorgen ervoor dat de leermotor op gang komt, betekenisvolle ervaringen doen dat wel.

Ervaringen kunnen de aanjager voor leren zijn

In een werksituatie zijn betekenisvolle ervaringen zelfs een effectievere aanjager van het leren dan cursusboeken en andere formele opleidingsmiddelen. Die opleidingsmiddelen kunnen wel prima van pas komen om zaken beter te begrijpen als een ervaring de nieuwsgierigheid heeft gewekt of heeft aangetoond dat kennisontwikkeling noodzakelijk is. Door ervaringen te benutten als aanjager voor leren wordt op een natuurlijke manier het leervermogen geactiveerd.

Soms komt leerdynamiek op natuurlijke wijze op gang, maar vaak ook niet. Dan is het zaak dat u de medewerkers helpt bij het reflecteren op de ervaring. Stel voor hen de vragen:

- Wat heb ik gezien, gehoord, gedaan?
- Wat zegt mij dit?
- Wat raakt dit?
- Wat had anders/beter gekund?

Het gericht geven van feedback en het stellen van zulke reflectievragen zijn belangrijke 'gereedschappen' van een manager met oog voor leren. Uw medewerkers ontplooien zich door zelf mogelijkheden te ontdekken hoe zij iets kunnen en willen.

Openlijk

Als uw organisatie oog heeft voor leren, kunt u openlijk over ontwikkeling spreken. Het is normaal dat een werknemer zichzelf verder ontwikkelt, welke functie hij dan ook bekleedt of hoeveel jaren ervaring hij heeft. Vragen stellen of dingen voorleggen aan u of aan collega's is geen uiting van incompetentie, maar juist van leergierigheid en professionaliteit. Dat geldt ook voor het geven van constructieve feedback. En daar kunt u het met elkaar over hebben. In werksessies en overleggen, maar ook in momenten tussen de bedrijven door. Als manager moet u er alles aan doen om professionals in staat te stellen om hun leervermogen ten volle te gebruiken. Zo draagt u actief bij aan hun ontwikkeling en aan die van uw organisatie.

Drs. Jan Willem van den Boogert is trainer/consultant bij Bureau ConDact Training & Opleidingsinnovatie, www.condact.nl. Tel: 06 290 043 38 E-mail: jwvdb@condact.nl.

Meer lezen?

De auteur van dit artikel is tevens auteur van het boek 'Praktijkgericht opleiden - Al doende leren in de beroepspraktijk'. Uitgeverij Nelissen, 2006, ISBN 90244 17414.