

12. *Leerprincipes toegepast in de praktijk*

PAUL BÜHRS EN ROELAND VONK

IEDEREEN HANTEERT BEPAALDE PRINCIPES om vanuit te werken. Zo hanteren ook wij als adviseur bepaalde principes. Principes van waaruit iemand werkt vormen de kern van zijn of haar handelen. Ze maken iemand zowel flexibel als standvastig. Ze stellen je in staat om situatiespecifiek te handelen in tegenstelling tot bijvoorbeeld regels en procedures. Tevens vormen principes een krachtig fundament van waaruit je werkt en bieden ze consistentie in de aanpak. En ze maken iemand onderscheidend van anderen. Principes klinken vaak heel mooi en ideaal, maar roepen tegelijkertijd de vraag op: ‘hoe ziet dit er dan in de praktijk uit?’.

In dit hoofdstuk gaan we eerst in op vier principes die wij belangrijk vinden als adviseur op het gebied van leren in arbeidsorganisaties:

- 1 Resultaten in het werk als doel van het leren.
- 2 ‘Eerstehands’ kennis verwerven.
- 3 Eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces.
- 4 Werkomgeving als krachtige leeromgeving.

Vervolgens schetsen we, in de tweede paragraaf (‘Principes toegepast in de praktijk, een illustratie’), een case waarin we illustreren op welke manier we deze principes in praktijk hebben gebracht. Hoe zijn we met de principes aan de slag gegaan? Wat verliep goed en wat was daarbij lastig? We benoemen een aantal oplossingsrichtingen of interventies die men kan gebruiken om de principes in de praktijk vorm te geven. Daarna werken we deze interventies nader uit in de paragraaf ‘Van principe naar praktijk; mogelijke interventies’. Tot besluit geven we een kritische terugblik op het proces (‘Reflectie op principes in de praktijk’).

BELANGRIJKE PRINCIPES DIE WIJ HANTEREN

In deze paragraaf lichten we, zoals zoëven al gezegd, vier principes toe die wij als adviseur hanteren bij het inrichten van leerprocessen in organisaties.

- 1 Resultaten in het werk als doel van het leren.
- 2 ‘Eerstehands’ kennis verwerven.

- 3 Eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces.
- 4 Werkomgeving als krachtige leeromgeving.

Naast een korte toelichting geven we bij elk principe aan wat het lastig maakt om een bepaald principe in de praktijk te brengen. De principes zijn sterk met elkaar verweven, zijn in de praktijk soms moeilijk uit elkaar te halen en hebben elkaar ook nodig.

1. RESULTATEN IN HET WERK ALS DOEL VAN HET LEREN

Een belangrijk principe in ons werk is de gedachte dat resultaten in het werk het doel of referentiepunt van leren vormen. We sluiten hiermee aan bij onderzoek van onder andere Bereiter en Scardamalia (1989), dat heeft aangetoond dat de kans op een succesvol leerproces stijgt wanneer het proces doelgericht is. Door middel van dit principe leggen we het doel van leren zo dicht mogelijk bij de betreffende werksituatie. Het gaat dus niet om leerdoelen in termen van kennis en vaardigheden, maar om leerdoelen in termen van werkresultaten die cruciaal zijn voor de functie waar het om gaat. De resultaten in het werk geven niet alleen richting aan het leerproces van nieuwe medewerkers maar helpen hen zich een concreet beeld te vormen van het uiteindelijke werk. Het gaat er hierbij niet om een zo compleet beeld te creëren van het werk; de 80/20-regel kun je hier toepassen – het gaat om de essentie van de functie.

Mensen zijn gewend te denken vanuit kennis en vaardigheden in plaats van vanuit resultaten in het werk. Dit maakt het lastig dit principe in de praktijk goed vorm te geven. Leren vanuit werkresultaten vereist een nauwe verbinding met de werkpraktijk. De inrichting van het leertraject gaat er anders uitzien; in plaats van aparte leeractiviteiten te creëren, creëer je leeransen in het werk. Vragen die vervolgens voor de lerende medewerker centraal komen te staan zijn: Wat houdt het werkresultaat exact in? Wat heb ik nodig om deze resultaten te bereiken? Wat moet ik weten of kunnen doen om deze resultaten te kunnen behalen? Bij wie en waar kan ik deze kennis en ervaring halen? De antwoorden op deze vragen vindt de lerende medewerker in de directe werkomgeving. Ondersteuning vanuit deze omgeving door meer ervaren collega's is hierbij cruciaal.

Een tweede aspect dat het lastig maakt dit principe in de praktijk goed vorm te geven is het beschrijven van resultaten. Veel functies zijn van oudsher beschreven in termen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. En als er wel werkresultaten staan beschreven, zijn ze vaak relatief algemeen en moeilijk toetsbaar. Werkresultaten zodanig omschrijven dat ze voor lerende medewerkers daadwerkelijk richting geven aan het leerproces vergt verdieping en concretisering van wat er uiteindelijk in het werk moet worden bereikt. Resultaten in het werk verhelderen en toetsbaar maken is al een leerproces op zich.

2. EERSTEHANDS KENNIS VERWERVEN

Een nieuwe medewerker kan zich een vak alleen eigen maken door er zelf ervaring in op te doen. Kessels (1998) stelt dat mensen niet zomaar kennis en inzichten van elkaar kunnen overnemen. De nieuwe medewerker kan weliswaar een notitie doornemen over het maken van een productplan, maar dat betekent nog niet dat hij daarmee ook zelf zo'n plan kan opstellen. Hij heeft dan de informatie over de bekwaamheid van een ander, maar heeft de bekwaamheid zelf nog niet: het is tweedehands kennis. Hij zal met de informatie moeten oefenen, werken en experimenteren – pas dan wordt het zijn eigen kennis, ofwel eerstehands kennis. De kennis is van meer waarde wanneer deze zelf is gecreëerd. Iemand die zelf oplossingen kan vinden, en dus zijn eigen kennis kan creëren, kan ook nieuwe problemen aanpakken. Iemand die het vooral moet hebben van tweedehands kennis, is minder in de gelegenheid om nieuwe kennis te creëren en wordt afhankelijk van dragers van eerstehands kennis.

Het blijkt – opnieuw – echter niet altijd even gemakkelijk om dit principe in de praktijk vorm te geven. Zoiets vergt een nauwe betrokkenheid van ervaren medewerkers; zij zullen tijd en energie moeten investeren in het leerproces van nieuwe en minder ervaren medewerkers. Wat maakt het aantrekkelijk voor deze ervaren medewerkers om dit te doen?

Daarnaast vereist het verwerven van eerstehands kennis andere leervormen dan de meer traditionele opleiding of training. Leervormen als meelopen, intervisie en experimenteren zijn hiervoor meer geschikt.

Een laatste punt betreft het gevoel 'het wiel opnieuw uit te vinden'. Hoe kun je dit gevoel in de praktijk van alledag voorkomen en het belang van het verwerven van eerstehandskennis onderstrepen?

3. EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID VOOR HET LEERPROCES

Het principe van eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces leunt op inzichten uit het constructivisme. Het constructivisme vertrekt vanuit de gedachte dat een medewerker zelf de werkelijkheid construeert of deze interpreteert vanuit de eigen percepties. Iemand die eerstehands kennis ontwikkelt verwerkt zijn waarnemingen actief en integreert nieuwe kennis in voorkennis, om van daaruit kennisstructuren op te bouwen. Het eigen vermogen van de lerende om dit proces te sturen ('zelfregulering') is van groot belang. De medewerker staat als lerende centraal en bepaalt of en welke leerresultaten worden behaald. Als medewerkers zelf kunnen bepalen wat ze willen leren, en hoe, dan is de motivatie om te leren zeer sterk. Wie zelf zijn eigen leeractiviteiten kan inrichten op weg naar een gegeven einddoel zal eerder geneigd zijn om kritisch te bezien welke leeractiviteiten hij nodig heeft. Zelfregulering motiveert om bewuste keuzen te maken.

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bührs

Roeland
Vonk

Niet elke medewerker is echter gewend aan deze eigen verantwoordelijkheid en de ruimte en vrijheid om het eigen leerproces in te richten. Om deze vrijheid goed te kunnen benutten moet de persoon in kwestie over zelfinzicht beschikken, leeransen kunnen signaleren, en in het algemeen een zoekende, actieve en experimenterende houding hebben. De leidinggevende moet durven loslaten en vertrouwen op het inschattings- en leervermogen van de lerende medewerker. De leidinggevende kan niet direct sturing geven aan de inhoud van het leertraject maar is met name verantwoordelijk voor het creëren van een aantrekkelijke leeromgeving.

4. WERKOMGEVING ALS KRACHTIGE LEEROMGEVING

Het principe om de werkomgeving als krachtige leeromgeving te zien raakt sterk aan de hiervoor genoemde principes. We hanteren het als een apart principe om het belang ervan nog meer te benadrukken. We geloven sterk in de gedachte dat leren in het werk veel oplevert; meer dan wanneer het leren is losgekoppeld van de dagelijkse praktijk. Iemand leert zo niet alleen de tastbare zaken, maar ook de impliciet aanwezige kennis en expertise. Je leert alleen dat wat je echt nodig hebt om je werk beter te kunnen doen. En het leren levert iemand direct een praktisch resultaat op. Maar hoe maak je nu van een werkomgeving een krachtige leeromgeving? Het is allereerst belangrijk dat medewerkers leren om situaties te herkennen als leersituaties. Meer ervaren medewerkers kunnen hierin goede ondersteuning bieden. Daarnaast is continue reflectie op opgedane ervaringen cruciaal: terugkijken op het (leer)proces, nagaan waarom iets goed of minder goed is gegaan – om op basis daarvan nieuwe leerpunten te formuleren. Ervaring leert dat het nodig is momenten te creëren of expliciet in te bedden in het werk om ook daadwerkelijk te gaan reflecteren. Een derde belangrijke component is veiligheid om te kunnen experimenteren met nieuw gedrag. Je leert door te experimenteren. Pas wanneer je het gevoel hebt niet direct afgerekend te worden op fouten ga je dit ook actiever doen. Je durft dan feedback te vragen aan collega's of probeert eens een andere aanpak.

PRINCIPES TOEGEPAST IN DE PRAKTIJK, EEN ILLUSTRATIE

De vier genoemde principes – resultaten in het werk als doel van het leren, 'eerstehands' kennis verwerven, eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces en de werkomgeving als krachtige leeromgeving – hebben we toegepast in een project over het inwerken van nieuwe medewerkers bij een touroperator. We schetsen kort ter illustratie het verloop van dit project om vervolgens dieper in te gaan op de werking van de principes in deze praktijk. Hoe hebben we de

principes toegepast? Welke oplossingsrichtingen zien we in het project, als we de leerprincipes als vertrekpunt nemen?

Een touroperator heeft te maken met een hoog verloop van jonge productmanagers. Aankomend productmanagers zijn ontevreden over de loopbaanmogelijkheden en vinden het te lang duren voordat ze echt worden ingezet als productmanager, de functie waar ze tenslotte op hebben gesolliciteerd. Bovendien is er geen inwerkplan met opleidingen beschikbaar. Ze verlaten de organisatie soms nog voordat ze daadwerkelijk als productmanager aan de slag zijn geweest. De leiding van de organisatie besluit hier iets aan te doen en zet een uitgebreid inwerkplan op papier. In dit inwerkplan zijn alle leeractiviteiten beschreven die medewerkers 'moeten' volgen om uiteindelijk als productmanager te kunnen functioneren. De leiding is zeer tevreden over het inwerkplan en heeft er vertrouwen in dat dit plan tegemoet komt aan de wensen van de aankomend productmanagers.

De situatie verandert echter niet. Integendeel – er komen zelfs problemen bij. Nu klagen de jonge productmanagers over alle leeractiviteiten die zij moeten volgen. Ze ervaren dit als 'paternalistisch' en zien bovendien van bepaalde leeractiviteiten niet de relevantie voor het eigen werk. Zo worden zij bijvoorbeeld geacht allerlei gegevens van hotels en reizen in een geautomatiseerd systeem te zetten – een activiteit die in het geheel niet strookt met hun perceptie van een productmanager in de reiswereld als iemand die reizen samenstelt, capaciteit inkoopt in het buitenland, een aantrekkelijke brochure laat samenstellen, en bij dat alles toewerkt naar een goed financieel resultaat. Gegevens invoeren strookt niet met hun beeld van een dynamische productmanager. Door middel van interviews met managers en medewerkers zijn specifieke knelpunten in het inwerktraject geïnventariseerd. In de tabel in figuur 12.1 worden deze knelpunten benoemd.

Uit figuur 12.1 kunnen we afleiden dat mensen verschillende beelden hebben van dezelfde onderwerpen. De manager zegt bijvoorbeeld 'we hebben te weinig capaciteit om nieuwe medewerkers echt goed te begeleiden', terwijl de nieuwe productmanager over hetzelfde onderwerp het beeld heeft: 'ze vinden dat ik het allemaal zelf moet regelen'. Hoe zijn deze verschillende beelden en knelpunten ontstaan? Op welke principes is het huidige inwerktraject gestoeld? En op welke manier kunnen de door ons gehanteerde principes helpen om deze ongewenste situatie te veranderen? We belichten hieronder drie specifieke knelpunten, te weten: het beeld van de gewenste eindsituatie is onduidelijk, er is onvoldoende tijd voor begeleiding en medewerkers vinden georganiseerde leeractiviteiten niet nuttig.

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bührs

Roeland
Vonk

Knelpunten volgens management	Knelpunten volgens medewerkers
<ul style="list-style-type: none"> • Aankomend productmanager krijgt onvoldoende begeleiding, het ontbreekt aan capaciteit en tijd. • Begeleiders van aankomend productmanagers geven weinig concrete feedback waardoor ze onvoldoende leren van de effecten van hun eigen handelen. • Zowel begeleiders als aankomend productmanagers werken solistisch en wisselen weinig ervaringen uit. • Aankomend productmanagers overschatten hun capaciteiten en onderschatten de eisen die aan een productmanager worden gesteld. Men wil te snel. • Aankomend productmanagers worden opgeslokt door het systeem en kunnen niet laten zien wat ze kunnen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding/ inwerken is niet geregeld: 'hoe meer je vraagt, hoe meer je hoort: je moet het zelf organiseren.' • De stappen in het loopbaantraject om productmanager te worden, zijn onbekend bij nieuwe medewerkers. • Nieuwe medewerkers krijgen weinig directe feedback op hun functioneren. • 'Ik vind dat ik nu al productmanager kan worden. Als ik om me heen kijk stelt het niet zo veel voor'. • Er is geen duidelijk beeld van de eisen die gesteld worden aan het functioneren als productmanager: 'Ik ben pas in mijn beoordelingsgesprek erachter gekomen waar ik aan moest voldoen'. • 'Ik werk alleen maar met het systeem en daardoor is er geen tijd voor het inwerken op andere taken'.

Figuur 12.1 Overzicht van knelpunten in inwerktraject

KNELPUNT: BEELD VAN GEWENSTE EINDSITUATIE IS ONDUIDELIJK

Ik vind dat ik nu al productmanager kan worden. Als ik om me heen kijk stelt het niet zo veel voor ... ik kwam er pas in mijn beoordelingsgesprek achter waar ik aan moest voldoen. – Een aankomend productmanager

We hebben veel geïnvesteerd in het verhelderen van de functie door het op te schrijven. Toch heeft dit geen betekenis voor mensen, omdat zij de wereld achter de woorden (nog) niet vatten. – Een manager

De eisen die aan de productmanager worden gesteld zijn vastgelegd in een functiebeschrijving. Gezien de reacties van de aankomend productmanagers geeft deze functiebeschrijving echter nog geen goed beeld van de verwachtingen ten aanzien van het goed vervullen van de taak. In de functiebeschrijving worden vooral de taken en verantwoordelijkheden van de medewerker beschreven. Eén taak is bijvoorbeeld: inkoopgegevens invoeren in het systeem. Deze formulering geeft echter geen beeld van de omvang van de taak, het belang, de relatie met inkoop, wat er met de informatie gebeurt, specifieke aandachtspunten. Belangrijk is dat het beeld van het gewenste eindresultaat de nieuwe medewerkers uitnodigt en hen prikkelt om zich af te vragen wat zij gaan leveren en wat zij daarvoor moeten leren.

Een heldere beschrijving van het eindresultaat zou er naar ons idee als volgt uitzien:

- De gegevens van ingekochte objecten zijn binnen 1 maand verwerkt in het systeem
- De ingevoerde gegevens kloppen en zijn consistent met andere producten
- Koppelingen binnen de verschillende pakketten zijn aangebracht
- De afdeling Telefonische Verkoop is in staat om met de ingevoerde gegevens de pakketten te boeken in het systeem.

Door te werken vanuit een concreet resultaat ontstaat een beeld van de gewenste eindsituatie, waar men gericht op kan voortborduren. Een concretisering van het eindresultaat als hierboven kan bijvoorbeeld weer tot nieuwe vragen leiden. Door deze vragen te stellen zet men stappen in het leerproces die nodig zijn om het gewenste resultaat in het werk te kunnen leveren. Bijvoorbeeld:

- Wanneer zijn ingevoerde gegevens consistent?
- Welke koppelingen moeten worden aangebracht, en waarom?
- Wat heeft telefonische verkoop nodig om te kunnen boeken?

Vragen die door middel van dit knelpunt ('beeld van gewenste eindsituatie is onduidelijk') naar voren komen, zijn:

- Hoe kunnen we de nieuwe medewerkers een helder beeld geven van het gewenste functioneren als ervaren productmanager en van de resultaten die in het werk centraal staan?
- En hoe voorkom ik dat dit alleen maar een statische omschrijving is van feitelijke handelingen, en zorg ik ervoor dat deze beschrijving echt inzicht geeft in de achterliggende overwegingen en werkwijze?

Betekenen bovenstaande vragen dat er nog meer opgeschreven moet worden over de eisen die aan de functie van productmanager worden gesteld? Naar ons idee is het vooral belangrijk te beschrijven wat de resultaatgebieden van de functie zijn. De kern van het werk ligt opgeslagen in de impliciete kennis die ervaren productmanagers in hun hoofd hebben. Die kun je niet opschrijven, verwoorden in termen van kennis en bekwaamheden. Wel kun je de resultaatgebieden beschrijven. Een resultaatgebied geeft weer welke resultaten de productmanager moet bereiken en aan welke criteria deze resultaten moeten voldoen. Er zijn vervolgens effectieve en minder effectieve aanpakken om tot een bepaald resultaat te komen. Hierin zal de waardevolle impliciete ervaringskennis een cruciale rol vervullen. Door middel van leeractiviteiten die gericht zijn op het uiteindelijk bereiken van een bepaald resultaat kun je beginnende productmanagers stimuleren zich de impliciete kennis van ervaren medewerkers eigen te maken. In de volgende paragraaf beschrijven we het ontwikkelproces om tot concrete en meetbare resultaatgebieden te komen en geven we een voorbeeld hiervan voor productmanagers bij de touroperator.

De benadering om geen kennis en vaardigheden maar resultaatgebieden te beschrijven sluit natuurlijk nauw aan bij het leerprincipe 'resultaten van het

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bührs

Roeland
Vonk

werk als doel voor het leren'. Wanneer nieuwe medewerkers aan het begin van hun inwerkperiode een duidelijk beeld voorgelegd krijgen van hun uiteindelijke rol als productmanager, kunnen ze voor zichzelf beoordelen waar ze staan ten opzichte van de gewenste eindsituatie en welke weg ze nog moeten afleggen om daar te komen. Ze zullen gemotiveerd worden om te gaan leren.

KNELPUNT: ERVAREN PRODUCTMANAGERS HEBBEN ONVOLDOENDE TIJD VOOR BEGELEIDING

Ik ervaar de begeleiding van aankomend productmanagers als tijdrovend. Ik moet voortdurend van alles uitleggen, met ze meekijken en vragen beantwoorden. Dat begrijp ik wel, want veel expertise zit in mijn hoofd. Maar het gewone werk moet toch ook gedaan worden! Daar komt bij dat ik het ook niet altijd zo makkelijk vind om iets goed uit te leggen; ik moet vaak ook even over een bepaalde vraag nadenken. Er is toch een verschil in doen en vertellen. – Een ervaren productmanager

Deze uitspraak illustreert twee aspecten van het knelpunt. Allereerst geven ervaren medewerkers aan dat zij onvoldoende tijd hebben om nieuwe medewerkers goed te begeleiden. De nieuwe medewerker zal het vak van productmanager vooral leren door ervaring op te doen, af te kijken en mee te lopen. Goede begeleiding van een ervaren productmanager is hierbij onmisbaar. Deze begeleiding vraagt echter veel tijd, en die tijd is er niet gezien de drukte van alledag.

Een ander, wellicht nog belangrijker, aspect is het feit dat ervaren productmanagers het lastig vinden hun expertise goed te verwoorden en over te brengen op de nieuwe medewerker. Zoals al eerder is aangegeven is het verwerven van eerstehands kennis cruciaal in het inwerktraject voor nieuwe productmanagers. Activiteiten als 'inkopen op locatie in een andere cultuur' en het 'samenstellen van een specifiek productaanbod' zijn zaken waarin je jezelf als medewerker echt moet ontwikkelen. Het werk is situatiespecifiek, conjunctuurgevoelig en seizoensafhankelijk en daardoor nooit hetzelfde. Ervaring opdoen en eigen methoden en principes ontwikkelen is nodig om in wisselende situaties zelf kansen te kunnen signaleren en ernaar te kunnen handelen. Het is niet voldoende om alleen maar andermans kennis te kopiëren.

Vragen die ontstaan vanuit dit knelpunt zijn:

- Hoe organiseer ik het leren van de aankomende productmanagers op zo'n manier dat het de ervaren productmanager een behapbare hoeveelheid tijd kost?
- Hoe maak ik het aantrekkelijk voor ervaren medewerkers om hun kennis 'ter beschikking te stellen'?
- En hoe richt ik een leertraject in waarin medewerkers niet alleen de tastbare zaken leren, maar zich ook impliciete expertise eigen maken?

Een betere benutting van situaties in het werk zal niet alleen leiden tot een hogere effectiviteit van het leren maar zal ook de efficiency verbeteren. In de huidige situatie zijn medewerkers pas na lange tijd inzetbaar, en velen halen dit niet eens doordat ze al eerder weggaan. De tijd die nu wordt besteed aan het selecteren van nieuwe productmanagers, het uitschrijven van een opleidingsplan en het motiveren van medewerkers kan men beter investeren in een meer gerichte ondersteuning in het werk. Leren in het werk roept bij ervaren productmanagers het beeld op van leeractiviteiten die speciaal worden georganiseerd naast en tijdens het werk. Het gaat echter niet zozeer om het organiseren van extra leeractiviteiten, maar veel meer om het beter benutten van situaties die zich toch al in het werk voordoen. Aanvullende hulpmiddelen (observatielijst, 'job aid' (taakhulp), checklist) kunnen ter ondersteuning worden ontwikkeld. De werkomgeving beter benutten is op deze manier niet alleen een kwestie van efficiency maar ook van effectiviteit. We hebben het hier over de leerprincipes 'verwerven van eerstehands kennis' en 'de werkomgeving als krachtige leeromgeving'. In de volgende paragraaf werken we enkele interventies uit die een bijdrage kunnen leveren aan het in praktijk brengen van deze principes.

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bührs

Roeland
Vonk

KNELPUNT: MEDEWERKERS VINDEN VEEL LEERACTIVITEITEN NIET NUTTIG

Het huidige leertraject bestaat uit een aantal trainingen waarin ervaren productmanagers hun expertise overbrengen op de nieuwe medewerkers. Ik realiseer me inmiddels wel dat het voorschrijven wat nieuwe medewerkers aan trainingen moeten volgen niet echt stimulerend is. Ze willen graag hun eigen keuzen maken. Maar het feit dat de nieuwe medewerkers na enkele weken al aangeven zichzelf wel geschikt te vinden om als productmanager aan de slag te gaan, geeft mij onvoldoende vertrouwen om ze eigen verantwoordelijkheid voor hun leerproces te geven. Ze overschatten zichzelf en zien daardoor niet wat ze allemaal nog moeten leren om hun toekomstige werk goed te kunnen doen. – Een manager

Medewerkers klagen over het feit dat de leeractiviteiten voor hen bedacht zijn en dat ze verplicht zijn alle ontwikkelde modules te volgen. Van sommige leeractiviteiten zien ze het nut niet in. Enkelen geven zelfs aan zichzelf al geschikt te vinden als productmanager. De manager heeft hier een andere kijk op. Voor hem heeft de aankomend productmanager nog een flinke weg te gaan en is deze zeker nog niet in staat de toekomstige taken naar behoren uit te voeren. Het is voor hem evident wat de nieuwe medewerkers moeten leren. Uit eigen ervaring weet de manager bijvoorbeeld dat het belangrijk is om ervaring op te doen met het invoeren van gegevens in het systeem omdat men zo leert wat wel en niet makkelijk kan worden ingevoerd.

Vragen die deze situatie oproept:

- Hoe stimuleer ik eigen verantwoordelijkheid voor het leren bij nieuwe medewerkers?
- Hoe geef ik richting aan het leren zonder precies voor te schrijven wat medewerkers moeten doen?
- Wat helpt mij om vertrouwen te krijgen in het inschattingsvermogen van nieuwe medewerkers?

Je kunt onderscheid maken tussen denken vanuit input en denken vanuit output. Denken vanuit input richt zich op vragen als: ‘wat moet je weten?’ en ‘wat moet je aan leeractiviteiten volgen om deze kennis te vergaren?’. Denken vanuit output betreft vragen als: ‘om welke resultaatgebieden gaat het?’, ‘wat levert een productmanager in de dagelijkse praktijk op’ en ‘wat moet ik leren om dit ook te kunnen bereiken?’. Men neemt de resultaatgebieden als referentiepunt voor het leren en maakt de medewerker zelf verantwoordelijk voor het leren naar dit doel toe. Men doet hiermee een sterk beroep op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker en maakt hetgeen deze leert tegelijkertijd relevant. Doordat het toekomstige werk in de volle omvang wordt neergezet kunnen de nieuwe medewerkers sommige leeractiviteiten ook beter plaatsen. Neem bijvoorbeeld het invoeren van gegevens in de computer. De relevantie voor het verwerven van deze vaardigheid neemt toe doordat de nieuwe medewerker inzicht heeft in de plaats van deze activiteit in de gehele werkketen: het is belangrijk deze gegevens goed in te voeren, zodat de verkoopafdeling ermee verder kan. De bereidheid om ervaring op te doen in het invoeren van gegevens neemt toe. De medewerker werkt naar een vooraf beschreven doel en kan zijn ambitie, motivatie en leergierigheid kwijt door verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leren:

- In hoeverre ben ik al in staat de gewenste resultaten te leveren?
- Wat moet ik nog leren en wie kan mij daarbij helpen?

De principes ‘resultaten in het werk als doel van leren’ en ‘eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces’ gaan hierbij hand in hand.

VAN PRINCIPE NAAR PRAKTIJK; MOGELIJKE INTERVENTIES

We hebben hierboven een aantal knelpunten uit de case toegelicht en bekeken vanuit de leerprincipes. Hieruit bleek al dat het niet altijd zo eenvoudig is om bepaalde principes in de praktijk vorm te geven. Het is soms echt zoeken naar een interventie die nauw aansluit bij het knelpunt dat speelt en die tegelijkertijd een goede vorm is om de principes in praktijk te brengen. Per knelpunt hebben we een aantal mogelijke interventies genoemd die je kunt hanteren om elk leerprincipe in de praktijk vorm te geven. In deze paragraaf werken we de

Leerprincipes	Mogelijke interventies
Resultaten in het werk als doel van het leren	<ul style="list-style-type: none"> • Portfolio • Proeve van bekwaamheid
Verwerven van eerstehands kennis	<ul style="list-style-type: none"> • Meelopen met ervaren collega's • Expliciteren van tacit knowledge • Opbouwen van persoonsgebonden expertise
Eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces	<ul style="list-style-type: none"> • Proeve van bekwaamheid • Stimuleren van zelfreflectie • Persoonlijk ontwikkelplan en ontwikkelbudget
Werkomgeving als krachtige leeromgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Leren door werken • Randvoorwaarden en faciliteiten stimuleren het leren

Figuur 12.2 *Leerprincipes en mogelijke interventies*

genoemde interventies verder uit. Enkele interventies hebben we in de case van de touroperator toegepast. Deze vullen we aan met een weergave van opgedane ervaringen.

PORTFOLIO IN PLAATS VAN FUNCTIEBESCHRIJVING

Het is belangrijk dat lerende medewerkers een duidelijk referentiepunt hebben om naartoe te werken. Ze kunnen dan echt verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leerproces omdat ze goed weten wat er uiteindelijk van hen wordt verwacht. Ze kunnen op basis van het beeld van het eindresultaat zelf keuzen maken ten aanzien van de inrichting en invulling van het eigen leertraject. Zo'n referentiepunt kan bestaan uit een explicitering van gewenste resultaten in de uiteindelijke taakuitvoering als productmanager – oftewel het resultaatgebied. Een voorbeeld van zo'n resultaatgebied:

Een productmanager moet nieuwe reizen automatisch kunnen verwerken. Een nieuwe medewerker zal dus de bekwaamheden moeten ontwikkelen die nodig zijn om dit op een foutloze manier te kunnen doen. Aan de hand van de beschrijving van dit resultaatgebied en zelfkennis over de persoonlijke bekwaamheid geeft de nieuwe medewerker vervolgens zijn eigen leerproces vorm. Dit kan er als volgt uitzien: 'Ik wil weten wat voor gegevens wel en niet in het geautomatiseerd systeem zijn in te voeren, zodat ik reizen samenstel die ook te verwerken zijn. Dit zal ik op de een of andere manier moeten demonstreren. Ik ga eerst een ervaren medewerker interviewen om zicht te krijgen op wat wel en niet ingevoerd kan worden in dit systeem. Daarna vraag ik iemand met mij mee te kijken bij het invoeren van een gesimuleerde reis. Als dat goed gaat probeer ik er zelf een paar. Ik neem het initiatief om met het systeem te werken en te leren wat ingevoerd kan worden en wat niet.'

Een 'portfolio' samenstellen is een manier om tot resultaatgebieden te komen. Grotendorst (2002) omschrijft een portfolio als 'een persoonlijk dossier met bewijzen van bekwaamheid (behaalde leerresultaten gekoppeld aan de verschillende resultaatgebieden in het werk) en blijken van een voortschrijdende professionele ontwikkeling' (zie ook de hoofdstukken 9 en 10). De medewerker kan aan het eind van het leertraject een portfolio overhandigen waarmee hij laat zien de gewenste resultaten te kunnen leveren. Bij de touroperator hebben we in plaats van een functiebeschrijving gewerkt aan een portfolio: een geheel van resultaatgebieden en noodzakelijke bijbehorende bekwaamheden. We geven hieronder bij wijze van voorbeeld eerst de geselecteerde bekwaamheden weer, en vervolgens de bijbehorende resultaatgebieden van de functie van productmanager. Er zijn zeven bekwaamheden geselecteerd waarmee de productmanager meerwaarde voor de organisatie creëert:

- 1 Een goed en uitvoerbaar productplan (waarin het aanbod wordt geformuleerd, inclusief promotie en geprognosticeerde rendement) maken en daartoe de nodige informatie verzamelen.
- 2 De in het productplan beschreven maatregelen nemen die nodig zijn om het productplan ten uitvoer te brengen.
- 3 De objecten die in het productplan voorkomen identificeren en beoordelen op 'inkoopbaarheid'.
- 4 Objecten ook daadwerkelijk inkopen met een zo gunstig mogelijke prijs/ kwaliteit-verhouding met behoud van een goede relatie.
- 5 De uitkomsten snel en juist verwerken.
- 6 Het inkoopresultaat verkopen.
- 7 Hiermee een goed rendement behalen.

We beschrijven ter illustratie twee bekwaamheden met de daarbij behorende resultaatgebieden.

De bekwaamheid 'maken van een goed en uitvoerbaar productplan' maakt deel uit van het resultaatgebied de beschikbaarheid van een productplan. Het productplan voldoet aan bepaalde eisen en bevat minimaal informatie over:

- Wat doet de markt (onder andere trends op het gebied van vakantiebestemmingen)?
- Consument/ doelgroep
- Doelstellingen/ omzet / geboekte passagiers / rendement
- Marktbenadering / promotie-activiteiten
- Risico's.

Een tweede bekwaamheid betreft: die maatregelen nemen die nodig zijn om het productplan ten uitvoer te brengen. Het resultaatgebied dat hierbij hoort is gedefinieerd als 'de realisatie'. Het resultaatgebied 'de realisatie' wordt beoordeeld door specifiek in te gaan op de volgende activiteiten:

- Scouten van objecten
- Partners zoeken
- Afsprakenlijst maken
- Inkoopmappen aanleggen
- Contracten voorbereiden.

Via de resultaatgebieden communiceert de organisatie al specifieker over de verwachtingen die men heeft van van de nieuwe medewerkers. Een resultaatgebied bepalen en vaststellen wanneer men over een resultaatgebied tevreden is, is een proces op zich. Deze benodigde informatie is vaak niet zo direct voorhanden en vraagt om explicitering van impliciete kennis. De criteria die men stelt aan een ‘goed productplan’ zijn uiterst belangrijk om te kunnen begrijpen waarop men het resultaat beoordeelt. Het helpt de nieuwe medewerker erg als hij vanaf het begin reeds inzicht heeft in gestelde kwaliteitseisen, zodat hij gericht kan leren. In de praktijk blijkt dat prestatiecriteria vaak impliciet aanwezig zijn en zeker ook niet door iedereen worden gedeeld. Uitwisseling hierover is voor de organisatie al een waardevol leerproces op zich.

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bührs

Roeland
Vonk

ONTWIKKELEN VAN EEN PROEVE VAN BEKWAAMHEID

Een belangrijk leerprincipe dat we herhaaldelijk hebben genoemd is het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid bij de lerende medewerkers. Bij de tour-operator blijken de nieuwe medewerkers het ‘paternalistisch’ te vinden dat alle leeractiviteiten voor hen zijn georganiseerd. Ze willen zelf de ruimte hebben om te leren wat ze nuttig vinden. Een proeve van bekwaamheid (zie ook de hoofdstukken 9 en 10) kan een goede interventie zijn om enerzijds sturing te geven aan het leerproces en anderzijds de lerende medewerkers veel ruimte te bieden hun eigen leerproces in te richten. Door toe te werken naar een proeve van bekwaamheid geef je mensen de kans om zelf te selecteren wat wel en niet van belang is om te leren. Het leren wordt als het ware ingericht naar het ‘toetsmoment’ en de eisen die aan je worden gesteld. Je bent als lerende medewerker vaak zelf goed in staat te bepalen welke bekwaamheden je nog moet ontwikkelen en welke je al voldoende beheerst om een bepaald resultaat neer te kunnen zetten. Iedereen wil graag slagen voor een proeve van bekwaamheid, dus richt je jezelf heel precies op wat in de proeve van bekwaamheid zal worden gevraagd.

Nieuwe medewerkers eigen verantwoordelijkheid geven bij het leren klinkt makkelijk en prettig in de oren maar vraagt vaak om een essentieel andere houding van een leidinggevende of manager. Deze heeft minder controle over de leeractiviteiten (de input) maar kan wel invloed hebben op de resultaten (output). Je zult als manager meer moeten vertrouwen op het vermogen van nieuwe medewerkers om die eigen verantwoordelijkheid ook echt te nemen. Maar de proeve van bekwaamheid kan de manager ook helpen greep te houden op het leerproces van nieuwe mensen. De proeve van bekwaamheid beantwoordt

namelijk ook de vraag: 'hoe kan ik (als manager) vaststellen dat iemand over de gewenste bekwaamheden beschikt en daarmee inzetbaar is als productmanager?'

Door een proeve van bekwaamheid af te leggen demonstreert de nieuwe productmanager zijn bekwaamheid. Hier ligt een sterke koppeling met een portfolio, namelijk: een geheel aan noodzakelijke bekwaamheden en bijbehorende resultaatgebieden. De proeve van bekwaamheid is de wijze waarop de nieuwe medewerker demonstreert over de bekwaamheden te beschikken. Oftewel, zoals het oude gezegde luidt: 'What gets measured gets done'.

Een nieuwe productmanager vraagt de proeve van bekwaamheid aan op het moment dat hij zichzelf rijp acht om hiervoor te kunnen slagen. Hij is zelf verantwoordelijk voor het verzamelen van de 'bewijzen'. Per onderdeel van de portfolio zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop de nieuwe productmanager een proeve van bekwaamheid aflegt.

De proeve van bekwaamheid bestaat uit het uitvoeren van het werk of een afgeleide daarvan. In het laatste geval is het belangrijk dat de proeve van bekwaamheid zoveel mogelijk lijkt op situaties in het echte werk, anders leren medewerkers de verkeerde dingen en kan het management bovendien weinig zeggen over de mate waarin de betreffende medewerker de bekwaamheden beheerst. Bij het ontwikkelen van een proeve van bekwaamheid is het belangrijk om naast het selecteren van situaties die zoveel mogelijk lijken op de werksituatie ook na te gaan welke criteria worden gehanteerd om de bekwaamheid te beoordelen. Men kan denken aan verschillende criteria, zoals haalbaarheid, mate waarin het bewijs de bekwaamheid registreert, mate waarin het bewijs overeenkomt met producten uit het werk, enzovoort. Enkele voorbeelden van bewijzen:

- De medewerker maakt een video-opname van één of meer praktijksituaties waarover hij tevreden is. Deze opname wordt bekeken en besproken met één of meer beoordelaars.
- De medewerker neemt op basis van theorie en onderzoek een standpunt in over een bepaalde kwestie. Hij presenteert en verdedigt zijn gekozen standpunt aan een groep collega's die als expert worden gezien.
- De medewerker vraagt aan collega's feedback op werk en producten. Hierbij kan men denken aan het beoordelen van een casus/werkincident, een projectplan, een vergadering leiden.
- De medewerker demonstreert zijn kunnen via een praktijktoets of een simulatie. Denk bijvoorbeeld aan een gesprek met een cliënt of het beoordelen van een concept-nota.

In het geval van de productmanagers is gekozen voor vooraf gedefiniëerde bewijzen die een aanstaande productmanager moet kunnen overleggen. Men zou er ook voor kunnen kiezen om de vorm van de bewijzen vrij te laten aan het inzicht van de nieuwe medewerker. De manager beschrijft dan in de proeve de noodzakelijke bekwaamheden en de medewerker bedenkt zelf welke bewijzen geschikt zijn om een bepaalde bekwaamheid te laten zien. Gezien het grote

verschil, bij de touroperator, tussen de huidige wijze van inwerken (alles tevoren uitgestippeld) en de hier voorgestelde werkwijze (veel vrijheid in het inrichten van het eigen leerproces van de aankomende productmanagers) is ervoor gekozen om al in de proeve de gewenste bewijzen te definiëren. Dit biedt meer zekerheid voor zowel leidinggevende als medewerker.

Een nieuwe productmanager bij de touroperator wordt gevraagd de volgende bewijzen te overleggen:

- Een productplan met daarin informatie over de marktsituatie (onder andere de trends), consument/doelgroep, doelstellingen/omzet/passagiers/rendement, marktbenadering/promotie-activiteiten en risico's.
- Audit van de realisatie door twee experts; zij beoordelen de volgende activiteiten: scouten, partners, boeken, afsprakenlijst maken, inkoopmappen aanleggen en contracten voorbereiden.
- Audit van inkopen door twee experts; zij beoordelen de volgende activiteiten: plan en realisatie, resultaat invoeren in de systemen, denken in arrangementen en tekst/beeld, checken op feitelijke correctheid.
- Observatie van een inkoopgesprek, waarbij wordt gelet op de volgende gedragsaspecten: onderhandelingsgedrag, effectief beïnvloeden en tot resultaten komen.
- Audit van het verwerken door twee experts, zij beoordelen de volgende activiteiten: stimulans voor telefonische verkoop, invoeren in systemen en gegevens controleren, opmaak en brochureproductie.
- Feedback van medewerkers Telefonische Verkoop en productmanagers Commercie, over de volgende onderwerpen: stimulans voor telefonische verkoop, follow-up en stimuleren verkoop.
- Bespreken van zelfevaluatie van het resultaat met de manager over permanent volgen van resultaat/bijsturen en realisatie doelstelling, omzet, aantal geboekte (vlieg)passagiers, rendement.

Enkele voorbeelden van de proeve van bekwaamheid:

- De proeve van bekwaamheid over het productplan bestaat uit een gesprek met twee experts over het door de deelnemer ingediende productplan. De experts beoordelen het productplan aan de hand van expliciete criteria en bespreken de bevindingen in het gesprek. De uitkomsten van de beoordelingen vooraf en de resultaten van het gesprek worden meegewogen in het eindoordeel.
- De proeve van bekwaamheid over inkopen bestaat uit drie observaties bij verschillende inkoopgesprekken door een expert-inkoper. De expert-inkoper registreert aan de hand van een lijst vooraf bepaalde observatiepunten hoe de kandidaat productmanager het inkoopgesprek voert en welk effect zijn gedrag sorteert. De resultaten worden direct na het inkoopgesprek met de deelnemer doorgenomen.

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bührs

Roeland
Vonk

MEELOPEN MET ERVAREN COLLEGA'S

Een ervaren collega is in verscheidene opzichten een bron van leren: als expert en ook als iemand die feedback kan geven op het handelen van de nieuwe medewerker. De ervaren collega als expert is in staat om moeilijke begrippen, principes, procedures en benaderingen te verhelderen aan de hand van praktische voorbeelden uit de dagelijkse werkpraktijk. Enkele aandachtspunten voor de expert bij begeleiding op de werkplek zijn:

- Ook tijdens het dagelijkse werk tijd vrijmaken om vragen te beantwoorden.
- Medewerkers regelmatig feedback geven.
- Waardering uitspreken als medewerkers ook echt met de feedback aan de slag gaan.
- Ruimte geven voor het maken van fouten.
- Successen benoemen en vieren.

In het werk doen zich tal van situaties voor die uitstekend als leersituatie kunnen worden benut. Het gaat erom deze situaties als zodanig te herkennen en te benutten voor het leren. Ook hierin kan een meer ervaren collega ondersteuning bieden. Er zijn verscheidene manieren om de ervaring van een ervaren collega te benutten. Denk aan afkijken, interviewen, meelopen en samenwerken.

Volgende week gaan we naar Zwitserland om inkoopgesprekken te voeren. Ik ga samen met een collega die bekend staat als 'de inkoopspecialist op Zwitserland'. Onderweg bereiden we de gesprekken voor, gebruikmakend van een observatielijst en de handleiding 'Zakelijke gesprekken voeren in het buitenland'. De eerste twee gesprekken voert mijn collega terwijl ik observeer. Na het diner bespreken we kort mijn observaties en zijn aanpak. De volgende dag voer ik het gesprek met mijn collega aan mijn zijde. Een mooie manier om de kneepjes van het vak onder de knie te krijgen.' – Uitspraak van een nieuwe medewerker

IMPLICIETE KENNIS EXPLICIET MAKEN

Een werkelijk capabele productmanager onderscheidt zich niet door de kennis die je kunt opschrijven maar door de kennis in zijn hoofd – voor een belangrijk deel kennis die impliciet aanwezig is. Nonaka en Takeuchi (1995) noemen dit 'tacit knowledge'; wij spreken in het vervolg van 'impliciete kennis'. Impliciete kennis ligt opgeslagen in personen en wordt daarom ook wel persoonsgebonden kennis genoemd. Persoonsgebonden kennis is onlosmakelijk verbonden met persoonlijke ervaringen. Smit (1989) voegt daaraan toe dat de expertise van een expert bestaat uit een georganiseerde kennisstructuur; een expert neemt relevante patronen achter de details waar, waarvoor vroeger analytische stappen nodig waren. Een voorbeeld van impliciete kennis bij een zeer ervaren productmanager:

Een ervaren productmanager komt na het zien van een aantal objecten direct met een voorstel voor mogelijke arrangementen. Terwijl er voor de ‘leerling’ nog geen enkel aanknopingspunt is om tot een arrangement te komen. De ervaren productmanager combineert zijn ervaring met andere objecten met informatie over de plaatselijke mogelijkheden. Het is van de ‘buitenkant’ niet goed te volgen hoe hij tot deze combinatie komt, en zelf kan hij het ook vaak maar lastig benoemen. ‘Dat weet je gewoon, dat is ervaring’ is een veel gehoorde reactie.

Het is onvermijdelijk dat een deel van de persoonsgebonden kennis bij het expliciteren verloren gaat. Daarom is het belangrijk om het proces van de verspreiding van kennis niet uitsluitend via explicitering te laten plaatsvinden. Naast het feit dat je met explicitering niet echt tot de kern van de expertise kunt komen, levert de inspanning om te komen tot (gedetailleerde) handboeken en kennissystemen vaak ook teleurstellingen op doordat medewerkers er nauwelijks gebruik van maken. We kunnen kennis op twee manieren expliciet maken:

- Expert interviewen
- Hardop werken.

Een expert interviewen

Experts kunnen vaak niet precies vertellen hoe zij hun werk uitvoeren en hoe zij tot hun diagnoses en acties komen. Door reflectie op concrete keuzen te stimuleren, en door te vragen naar de overtuigingen die de expert daarbij had kan de interviewer deze informatie boven water halen. Open vragen stellen, samenvatten en reflecteren zijn uitermate belangrijke interviewtechnieken bij het ondervragen van experts.

Hardop werken

Hardop werken speelt in op het gegeven dat experts vaak wel kunnen vertellen wat ze doen terwijl ze een bepaalde handeling uitvoeren. Bij de methode ‘hardop werken’ vertelt de expert tijdens de werkzaamheden wat hij doet of gaat doen. De medewerker helpt de expert met hardop werken door vragen te stellen als: hoe bent u tot deze conclusie gekomen? Wat zou u doen als het volgende zou gebeuren? Sommige werkzaamheden lenen zich hier natuurlijk beter voor dan andere. Een contract opstellen of inkoopmappen aanleggen zijn taken die zich uitstekend lenen voor deze manier van bevragen. Een expert tijdens een inkoopgesprek vragen wat hij doet wordt al lastiger, om het zacht uit te drukken – een alternatief kan dan zijn om zo’n gesprek op video op te nemen. De nieuwe medewerker kan de expert dan later vragen stellen over bepaalde momenten in het gesprek, die op de band zijn vastgelegd. Hardop werken levert niet alleen iets op voor een nieuwe medewerker. Door de expert

te bevragen en zijn handelingen te expliciteren, wordt deze geholpen bij de reflectie op het eigen werkproces. Met andere woorden, de nieuwe medewerker helpt de expert eens stil te staan bij de manier waarop hij of zij werkt.

ZELFREFLECTIE STIMULEREN

In het leertraject leert de nieuwe medewerker de bekwaamheden aan die nodig zijn om in de werksituatie de gewenste resultaten te kunnen bereiken. Zelfreflectie is daarbij een cruciale activiteit. Door te reflecteren op de manier waarop hij leert krijgt hij inzicht in het eigen leerproces en de eigen leerstrategie. Hier geldt de leercyclus van Kolb: de nieuwe medewerker doet ervaring op met leren, reflecteert daarop en leert zo hoe zijn leerprocessen werken en hoe ze verbeterd kunnen worden. Kolb (1984) beschrijft dat de dagelijkse praktijk de basis vormt voor leren. Het leren van ervaringen vereist een proces van reflectie: wat is het effect van mijn handelen, is dit het effect dat ik beoog, voldoet dit effect aan de gestelde norm? Door deze reflectie op het eigen handelen (en aanvullend zoeken naar relevante kennis en informatie) ontwikkelt de lerende zijn eigen expertise. Vanuit deze nieuwe kennis gaat de lerende experimenteren met nieuw gedrag en doet zo nieuwe ervaringen op. Door steeds uitproberen, soms te slagen, soms te mislukken, krijgt men een compleet beeld van de mogelijkheden en oplossingen. Fouten maken is hierbij onvermijdelijk. Dit betekent dat er ook ruimte dient te zijn voor het maken van fouten. Veel managers hebben hun mensen afgeleerd zelf initiatief te nemen, door te verlangen dat ze geen fouten maken. De opdracht voor managers is dan ook om reële eisen te stellen aan medewerkers, met binnen die eisen ruimte om te experimenteren met nieuw gedrag. Als je nieuw gedrag leert en bekwaam wilt worden heb je ook succeservaringen nodig om het gedrag verder te ontwikkelen in de praktijk. Door reflectie en feedback op je successen en je fouten ontstaat de mogelijkheid om te leren.

Bij de touroperator waren de medewerkers niet gewend om elkaar feedback te geven en erom te vragen. Het ontbrak in de organisatie aan een duidelijk referentiekader voor leren, zelfbewuste medewerkers zetten zich af tegen het leertraject dat voor hen was bedacht, de werkdruk was (en is) aanzienlijk, medewerkers speelden geen rol in het opleidingsprogramma voor nieuwe collega's – dit waren allemaal factoren die ertoe leidden dat er weinig feedback werd gegeven.

Doordat het leerproces vervolgens meer is ingericht volgens de eerder geschetste leerprincipes heeft feedback nu echter wel een plaats en functie in het leertraject van de medewerkers. Het begint al met het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan. Om tot zo'n plan te komen is zelfreflectie en feedback van de manager nodig, aangevuld met feedback van ervaren collega's. Een proeve van bekwaamheid afleggen is een zeer expliciete vorm van feedback krijgen. De weg naar de proeve van bekwaamheid kan men in een bepaalde

periode afleggen en maakt het noodzakelijk om in het werk te leren van en met collega's. In het werk met en van collega's leren vraagt om een blijvende uitwisseling waarbij ervaren collega's worden uitgenodigd om hun kennis te expliciteren en feedback te geven op de handelingen en ontwikkeling van de nieuwe medewerkers.

Inzicht in de eigen leerprocessen en de eigen leerstrategie is nuttig bij het ontwikkelen van de functie en de organisatie – ook na de inwerkperiode. De werkpraktijk van een medewerker is voortdurend in beweging, waardoor deze steeds voor nieuwe situaties zal komen te staan. Om ook op deze nieuwe situaties adequaat te kunnen reageren, is het van belang op een lerende manier te werken. Mensen moeten zich steeds kunnen ontwikkelen om aan de veranderende eisen van de omgeving te kunnen voldoen.

De ervaring leert wel dat je reflectie moet organiseren en inbedden in het dagelijkse werk. Vormen die daar een bijdrage aan leveren zijn voortgangsgesprekken plannen, evaluatie als vast onderdeel van een project of een logboek bijhouden (zie daarvoor tevens hoofdstuk 10). Voortgangsbesprekingen tijdens een leertraject, tussen medewerker en manager, nodigen uit om een tussentijdse balans op te maken en stil te staan bij vragen als: 'hoe leer ik?', 'Wat voor leeractiviteiten hebben mij dichterbij gebracht bij het gewenste resultaat?' en 'Welke aanvullende ondersteuning heb ik de komende tijd nodig?'. Een logboek bijhouden helpt om gedurende het leerproces opgedane belangrijke inzichten en feedbackpunten vast te houden.

PERSOONSGEBONDEN KENNIS OPBOUWEN

Bij de ontwikkeling tot volwassen medewerker gaat het om het opbouwen van persoonsgebonden kennis. Hiervoor is het enerzijds nodig om bekend te raken met de persoonsgebonden kennis van experts, een proces dat Nonaka en Takeuchi (1995) 'socialisatie' noemen. Anderzijds dient de nieuwe medewerker de aanwezige expliciete kennis toe te voegen aan zijn eigen persoonsgebonden kennis. Dit proces noemen deze auteurs 'internalisatie'. Socialisatie vindt plaats door ervaringen te delen. Internalisatie houdt in dat expliciete kennis wordt omgezet in persoonsgebonden kennis. Internalisatie vindt plaats wanneer iemand zich expliciete kennis eigen maakt, zodanig dat deze kennis deel gaat uitmaken van de eigen onuitgesproken 'mentale modellen'. Neem als voorbeeld het 'opstellen van een goed productplan' – een voorbeeld dat we aan het begin van dit hoofdstuk al een keer gebruikten toen we het onderscheid tussen kennis uit de eerste respectievelijk de tweede hand bespraken. Een beschrijving van een productplan heeft geen enkele betekenis totdat je er *zelf* aan werkt en de 'wereld' achter het maken van een productplan ontdekt. Het proces van internalisatie gebeurt vaak door 'learning by doing'.

Het opbouwen van persoonsgebonden kennis, zoals beschreven door Nonaka en Takeuchi, is te vergelijken met wat Kessels (1998) schrijft over het

verwerven van ‘eerstehands’ kennis. Eerstehands kennis verkrijgt je door te *doen*. Activiteiten waarmee je eerstehands kennis kunt opdoen tref je veelal in het werk aan. Leren in de dagelijkse werksituatie vergroot het leereffect (en daarmee de ontwikkeling van de nieuwe medewerker). Het is van belang om op zoek te gaan naar aanknopingspunten in het dagelijks werk. Denk daarbij aan het creëren van leerkansen in vergaderingen, projectbijeenkomsten, inkoopgesprekken, het werkoverleg met de telefonische reserveringsafdeling (in het specifieke geval van de touroperator), enzovoort. Bij de touroperator vindt het leren hoofdzakelijk in het werk plaats, waarbij mensen zich laten leiden door de proeve van bekwaamheid. Enkele leeractiviteiten die helpen bij het opbouwen van persoonsgebonden kennis:

- Als je wilt leren om een productplan te schrijven kun je denken aan:
 - Opvragen van succesvolle productplannen van de afgelopen jaren en samen met je coach achterhalen waar dit succes nu in zit (bronnen-onderzoek en reflectie).
 - Het productplan samen met een ‘expert’ schrijven en hierbij regelmatig reflecteren op de ondernomen stappen (afkijken en bevragen).
- Als je wilt leren om een inkoopgesprek te voeren kun je denken aan:
 - De kunst afkijken van een ‘ervaren rot’ in het vak en hierop reflecteren.
 - Zelf een inkoopgesprek voeren met een coach en het gesprek vervolgens nabespreken.
 - Hieruit oefensituaties selecteren en deze ‘droog oefenen’ met een acteur en een coach.
 - Inkoopgesprekken van ervaren collega’s opnemen op video en deze nabespreken.

Het gaat er om dat de medewerker (leer)activiteiten vindt die lijken op of gelijk zijn aan de activiteiten die de expert zelf uitvoert.

PERSOONLIJK ONTWIKKELPLAN EN ONTWIKKELBUDGET

Vanuit het beeld van de benodigde vaardigheden om de functie van productmanager goed te kunnen uitvoeren maakt de nieuwe medewerker een persoonlijk ontwikkelplan. Samen met zijn manager bespreekt hij aan welke vaardigheden hij in de komende tijd gaat werken om aan het eind van het leertraject in staat te zijn de proeve van bekwaamheid met goed gevolg af te leggen, en hoe hij die vaardigheden verwerft.

Een persoonlijk ontwikkelbudget kan worden ingezet als stimulans voor de lerende medewerker om gericht te kiezen voor bepaalde leeractiviteiten. Een persoonlijk ontwikkelbudget dwingt lerende medewerkers om heel goed na te denken over de kosten en de verwachte opbrengst van een leeractiviteit. Het budget kan door de betreffende medewerkers worden aangewend voor meer

traditionele leeractiviteiten buiten het werk, zoals trainingen en workshops. Het budget kan ook worden gebruikt om bijvoorbeeld een persoonlijke coach in de arm te nemen, om in een aantal coachgesprekken het persoonlijk functioneren samen onder de loep te nemen en effectiever te maken. En het budget kan er ook toe leiden dat de medewerkers besluiten om samen een leeractiviteit in te richten en zo de kosten te delen.

Het ontwikkelplan en het ontwikkelbudget zijn allebei hulpmiddelen om invulling te geven aan de eigen verantwoordelijkheid en de medewerker na te laten denken over het inrichten van het noodzakelijke leerproces. Deze middelen nodigen uit om vooraf en tussentijds te reflecteren op de eigen ontwikkeling, en ze onderstrepen het belang van een efficiënt en effectief leerproces voor zowel de nieuwe medewerkers als de organisatie.

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bühres

Roeland
Vonk

LEREN DOOR WERKEN

Bij dit punt gaat het om zowel de effectiviteit als de efficiency van het leren. Door leren zo dicht mogelijk bij het werk leggen kan men ervoor zorgen dat datgene wat men leert direct aansluit bij de uiteindelijke werkzaamheden. Bovendien hoeven er geen extra inspanningen buiten de werksituatie te worden georganiseerd.

De volgende citaten illustreren hoe leren en werken in elkaar kunnen grijpen:

- ‘We benutten de vliegreis om het inkoopgesprek samen voor te bereiden.’
- ‘Aan het eind van deze maand moet ik een concept voor het productplan aanleveren. Het lijkt me handig om “af te kijken” bij collega’s met ervaring.’
- ‘Het lijkt me goed om de inkoopmap voor ons nieuwe product aan te leggen met iemand die daar veel verstand van heeft.’

Naast het bewust creëren van leersituaties in het werk is het ook mogelijk om meer ongedwongen momenten te benutten om kennisuitwisseling op gang te brengen. Kennis delen is een proces dat lastig is te structureren en te organiseren. Je kunt mensen geen opdracht geven om hun kennis beschikbaar te stellen. Wel kun je mensen met elkaar in contact brengen om interessante ideeën en ervaringen uit te wisselen. Als verzamelnaam voor dit soort interventies gebruiken wij de term ‘wandelgangen’. Deze verzamelnaam staat voor het creëren van ruimte en rust in de organisatie. Met elkaar in informele sfeer praten over werk en andere zaken levert vaak bruikbare informatie en nieuwe inzichten op.

Wandelgangen kunnen spontaan ontstaan, bijvoorbeeld doordat je tijdens de lunch met collega’s ineens op een onderwerp terecht komt waar wederzijdse belangstelling voor is. Het is ook mogelijk om voorwaarden te creëren die kennisuitwisseling bevorderen.

Enkele voorbeelden zijn:

- Gezamenlijke lunches of koffiepauzes organiseren.
- Vieren van successen in de organisatie.
- Ontmoetingsplaatsen creëren rond koffiemachines.
- Langere pauzes in vergaderingen en bijeenkomsten.
- Bijeenkomsten organiseren met mensen die interessant zijn voor elkaar.
- Op dezelfde dag naar kantoor komen (in geval van virtueel kantoor).
- Samen reizen naar of voor het werk.

RANDVOORWAARDEN EN FACILITEITEN STIMULEREN HET LEREN

Om het leren van de medewerker mogelijk te maken en te stimuleren zorgt de organisatie voor de noodzakelijke randvoorwaarden en biedt faciliteiten aan. Denk aan aspecten als tijd, beschikbaarheid van goede voorbeelden, transparante criteria waarop iemands prestatie wordt beoordeeld, mogelijkheid om stage te lopen, beschikbaarheid van coaches. Verder kunnen er collectieve bijeenkomsten worden georganiseerd, waarbinnen specifiek wordt gewerkt aan een thema. Ter illustratie enkele adviezen die in de case zijn gedaan om de werkomgeving geschikter te maken als leeromgeving:

- Maak een map met introductie-informatie en verzend deze voorafgaand aan de indiensttreding.
- Maak een map met nuttige vervolginformatie en verstrek deze bij indiensttreding.
- Selecteer een aantal leeractiviteiten en koppel deze aan een specifiek onderdeel van de portfolio.
- Iedere aankomende productmanager krijgt een coach die de eerste maand wekelijks en vervolgens (tot zes maanden) maandelijks een begeleidingsgesprek voert.
- De manager voert voor het eind van de proefperiode en na zes maanden een functioneringsgesprek met de medewerker.
- Ontwikkel 'job aids' (taakondersteunende documentatie), handleidingen en ander instructiemateriaal waardoor aankomende productmanagers een aantal taken sneller kunnen leren.
- Geef administratieve medewerkers de bediening van de systemen als hoofdtaak. Deze medewerkers kunnen samen met de aankomend productmanager de systeemtaken uitvoeren, waardoor de productmanager ontlast wordt.
- Het duurt lang voordat de aankomend productmanager de taken van een productmanager uitvoert. 'Dat is net zoiets als een machinist twee jaar laten wachten voordat hij eindelijk een keer een trein mag besturen'. Zorg ervoor dat de aankomend productmanager in de eerste drie maanden een aantal realistische en leuke kanten van het vak ervaart, de dingen waarvoor hij het vak heeft gekozen.

REFLECTIE OP PRINCIPES IN DE PRAKTIJK

Als we nu terugkijken op onze ervaring met het in praktijk brengen van de vier leerprincipes dan vallen ons een paar aspecten op. Deze aspecten hebben allemaal betrekking op het proces om de denkslag te maken van mooie principes op papier naar werken en handelen volgens deze principes in een weerbarstige praktijk.

De manager van de touroperator kiest in eerste instantie voor een oplossing die voortbordurt op het bestaande denken rondom leren en opleiden van medewerkers. De gekozen oplossing komt voort uit het kader waarmee de manager naar het vraagstuk kijkt en waarbinnen observaties een betekenis krijgen. Zo vertaalt de manager 'richting geven aan het leerproces' in 'voorschrijven hoe en wat er geleerd moet worden', wordt 'leren' vertaald in 'opleiden', betekent 'leren' 'overnemen van wat anderen hebben opgeschreven' en betekent 'leren in het werk' het 'organiseren van extra opleidingsactiviteiten in werktijd'. Het werken en handelen vanuit leerprincipes vraagt om nieuw denken en nieuw doen. De weg van oud denken en doen naar nieuw denken en doen is een leerproces op zich. Het ontwerpproces om tot een ander leertraject te komen is daarmee een leerproces geworden voor managers, medewerkers en organisatie.

Hieronder vatten we kort een aantal (neven)opbrengsten van dit leerproces samen, gekoppeld aan de vier centrale leerprincipes.

*Leerprincipes
toegepast in
de praktijk*

Paul Bührs

Roeland
Vonk

1. RESULTATEN IN HET WERK

ALS DOEL VAN HET LEREN

Formuleren van resultaatgebieden nodigt de organisatie uit om scherp te stellen wat nu eigenlijk de meerwaarde is van de productmanager. Werken en denken vanuit de 80/20-regel helpt de organisatie om inspanningen met name te concentreren op de resultaten waar het bij uitstek om draait. De resultaatgebieden zijn vertaald naar tastbare producten en omschrijvingen en de daaraan gekoppelde bekwaamheden die via een proeve van bekwaamheid zijn vast te stellen. Door resultaatgebieden helder te omschrijven schept men niet alleen duidelijkheid voor de nieuwe medewerkers maar ook voor de bestaande medewerkers.

De proeve van bekwaamheid, ten slotte, vereist heldere beoordelingscriteria. Ook dit onderdeel vraagt om explicitering van de (impliciete) criteria waarmee men de verschillende eindproducten beoordeelt. Verspreiding van deze kennis maakt voor de bestaande medewerkers duidelijk op grond van welke criteria hun diverse bijdragen aan de organisatie worden beoordeeld. Om nieuwe medewerkers een helder beeld te geven van de gewenste (eind)situatie moet je het eerst zelf scherp krijgen. Werken volgens het principe 'resultaten in het werk als doel van het leren' draagt daar direct aan bij.

2. VERWERVEN VAN EERSTEHANDS KENNIS

Het leerproces van nieuwe medewerkers gericht op het verwerven van eerstehands kennis helpt om deze kennis meer expliciet te maken. Het leerproces maakt bovendien duidelijk waar en bij wie deze eerstehands kennis aanwezig is, waardoor ook andere medewerkers hiervan kunnen profiteren. De experts ervaren de belangstelling voor hun ‘vakmanschap’ als een blijk van erkenning.

3. EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID VOOR HET LEERPROCES

Dit principe vraagt om een omslag in denken van manager en medewerker. Veel nieuwe medewerkers komen net van school en hebben tot nu toe op een andere manier geleerd. Zij vragen enerzijds om meer ruimte en vinden het tegelijkertijd ontzettend lastig om deze ruimte in te vullen en te benutten.

Ook voor de manager is de verandering groot. Een opleiding ‘voorschrijven’ is op zichzelf ook wel makkelijk, en het inwerkprobleem lijkt er voorlopig mee opgelost te zijn. Werken vanuit resultaatgebieden en de eigen verantwoordelijkheid voor het leerproces stimuleren vraagt misschien wel om een grotere inspanning dan het inputgeoriënteerde leermodel. Echter, de beloning voor de omslag naar het outputgeoriënteerde model is groot en vormt een basis voor een leercultuur die verder gaat dan alleen de inwerkperiode. De omslag naar het outputgeoriënteerde model versterkt het vermogen van de medewerkers – en daarmee de organisatie – om ook bij toekomstige veranderingen sneller te leren en te veranderen, en versterkt daarmee dus ook de concurrentiepositie van de onderneming.

4. WERKOMGEVING ALS KRACHTIGE LEEROMGEVING

Ook de oriëntatie voor leren in het werk heeft een uitwerking die veel verder reikt dan louter en alleen het inwerktraject. De werksituatie is rijk aan momenten waarop medewerkers bewust en onbewust leren. Door invulling te geven aan dit principe leert men in bredere zin de werksituatie beter te benutten als leersituatie, ook voor situaties die los staan van het inwerktraject voor nieuwe medewerkers. Bij de touroperator werd bijvoorbeeld duidelijk dat de telefonische verkoopafdeling altijd aanloopproblemen heeft bij het verkopen van reizen nadat de nieuwe gids is uitgebracht. De medewerkers die hier informatie over konden geven genoten na lancering van de nieuwe gids van een welverdiende vakantie. Ze hadden zo hard gewerkt om de gids af te krijgen dat zij aan een vakantie toe waren.

Deze ervaring is gebruikt om het proces van totstandkoming anders in te richten. De eerste weken na lancering van de gids werden expliciet benoemd als onderdeel van het productieproces. De productmanagers stelden hun vakantie

uit tot na deze periode om samen met de telefonische verkoopmedewerkers de 'fouten' te herstellen die na de introductie naar voren kwamen, en om alternatieve afhandelsscenario's te ontwikkelen voor de telefonische verkoop. De medewerkers van de telefonische verkoop werden bovendien in het vervolg al vóór de lancering betrokken bij een soort generale repetitie van de gids.

Dit denken en handelen is mede een gevolg van het bewust herkennen en benutten van leersituaties in het werk.