

Een kompas voor het ontwerpen van integrale leertrajecten

In een interview in Proccessional (mei 2009) vertelt Joseph Kessels dat we vandaag leven in een maatschappij die een sterk beroep doet op het vermogen van mensen om voortdurend nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en om die vervolgens toe te passen in processen van stapsgewijze verbetering en/of radicale vernieuwing. Die vermogens zijn cruciaal voor organisaties om zich te kunnen blijven aanpassen in een snel evoluerende wereld.

Philippe Bailleur

1 Hij stelt daarbij dat het leren ondertussen ook verder gaat dan het verwerven van nieuwe materiedeskundigheid en probleemoplossende vaardigheden. De klemtoon verschuift meer en meer naar het ontwikkelen van reflectieve, communicatieve en samenwerkingsvaardigheden. Tot slot stelt hij dat het leveren van een bijzondere bijdrage en de bereidheid om daar op lange termijn voor te willen blijven ontwikkelen, een nieuwe dimensie toevoegt aan leren. Authentieke belangstelling, innerlijke gedrevenheid, emotie en talent zullen binnen dat kader een steeds grotere rol gaan spelen. Helaas merkt hij op dat de klassieke top-down managementstijl - die eerder gebaseerd is op macht en dwang - deze variabelen nog niet echt positief inzet en dit omdat ze niet zo goed te managen zijn.

Leren in organisaties vergt stap voor stap een andere aanpak
Deze evolutie heeft impact op hoe leren wordt georganiseerd in organisaties. Terwijl de VTO-manager (in sommige organisaties de opleidingsverantwoordelijke of HRD-manager) vroeger eerder een organisator was van trainingen, een makelaar van externe opleidingen, zal hij zijn rol nu nog veel dichterbij de werkplek moeten spelen en dit vraagt een andere benadering. Het leren vergt in die zin een meer integrale aanpak: werken en leren zijn amper nog van elkaar los te koppelen, het individuele leren en de ontwikkeling van de organisatie evenmin en we merken dat de ontwikkeling van één medewerker ook heel erg afhankelijk is van hoe diens onmiddellijke omgeving daarop reageert. Tot slot willen medewerkers zich ook meer en meer integraal aangesproken voelen. Enkel als hun ziel, hoofd, hart en handen op dezelfde lijn zitten, zijn medewerkers in staat en/of bereid om op lange termijn te gaan voor een duurzame bijdrage en de ontwikkeling die daarbij hoort.



We leven vandaag in een maatschappij die een sterk beroep doet op het vermogen van mensen om voortdurend nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen

Leren moet leiden tot zinvolle gedragsverandering die meerwaarde creëert voor de organisatie

De eerste stap bij het ontwerpen van een leertraject is het scherp krijgen wat nu precies de gewenste bijdrage is voor de organisatie. Immers, als je niet weet waar je naartoe wil varen, heeft het geen zin om zeilen bij te zetten of meer roeiers aan boord te halen. Het vergt heel wat adviesvaardigheden vanwege de VTO-manager om in overleg met zijn opdrachtgever, bv. een lijnmanager, deze horde te nemen. Vervolgens wordt er met een interne of externe leerbegeleider bepaald welk gedrag vanwege de medewerkers zal bijdragen tot de realisatie van de vooropgestelde organisatiedoelen. Deze informatie is cruciaal om een goed leertraject te kunnen ontwerpen en alleen al de manier waarop en via welke mensen je deze informatie verzamelt, zal een groot verschil maken. In deze fase ontstaan de eerste “remmers” of “boosters” voor het leertraject.

“Het potentieel van je medewerkers is onuitputtelijk... als ze ervoor willen gaan!”

Ontwikkeling en gedragsverandering gebeuren altijd langs een dubbel spoor. Enerzijds is er motivatie voor nodig; anderzijds inzicht en “skill”. Als je mensen leert hoe ze een bepaald gedrag moeten doen (bv. tijdens een training) zonder hen eerst van binnenuit warm te maken voor het doel dat men er wil mee nastreven, dan is de kans klein dat ze het nieuwe gedrag ook daadwerkelijk gaan ontwikkelen. Dit wordt hiernaast treffend verwoord door Antoine de Saint-Exupéry.

Bepaalde gedragingen zijn inderdaad afdwingbaar - desnoods met macht of bonussen - bv. op tijd komen werken, 5 klantenbezoeken per week doen, het voeren van een evaluatiegesprek en dat registreren in een HR-pakket,... Maar zoals reeds in de inleiding werd gesteld, het gedrag waarmee organisaties nu het verschil maken, is niet afdwingbaar. Het aanwakkeren van de interne motivatie van mensen, het kunnen inspireren tot een positieve bijdrage wordt dus nog crucialer. Anders komen mensen werken en zoeken ze wel een hobby waar ze hun talent in kwijt kunnen. Dat mensen willen ontwikkelen, is duidelijk. Kijk maar eens naar het aanbod avond- en weekendcursussen rond heel uiteenlopende thema's. Als je een krachtig leertraject wil, dan is het cruciaal om met die innerlijke bron rekening te houden tijdens het ontwerp. Het verschil is overduidelijk voor de coach, trainer of docent.

“Je komt van een training zeker? Doe maar terug normaal, hoor!”

Mensen leven niet in een vacuüm, dat betekent heel concreet dat het individuele leerproces zich ook vertaalt in de relatie met de mensen rondom de “lerende” medewerker. Leren verloopt veel vlotter al je de relationele verwevenheid van de medewerker meeneemt in het ontwerp. Een dieet lukt veel beter als je partner mee doet. Jezelf uit je bed lichten om te gaan sporten op zondagochtend lukt veel beter als je dat met enkele vrienden doet. Op een andere manier leren communiceren met jouw medewerkers helpt als je manager je daarbij ondersteunt. Deze aspecten – die vaak buiten het

Wanneer je een schip wilt gaan bouwen, breng dan geen mensen bijeen om timmerhout te sjouwen of om te timmeren alleen

V voorkom dat ze taken ontvangen, deel evenmin plannen mee

Maar leer mensen eerst verlangen naar de eindeloze zee

Antoine de Saint-Exupéry

kader van een training vallen – zijn minstens even cruciaal en net daarom neem je die beter mee in het ontwerp.

“Papier hier! ... Waar?”

In een Vlaamse gemeente wilde men dat er minder vuil op de wandel- en fietspaden zou rondslingeren. Het stadsbestuur besliste om bordjes te zetten met daarop een vriendelijke – maar

De klemtoon verschuift meer en meer naar het ontwikkelen van reflectieve, communicatieve en samenwerkingsvaardigheden.

na enkele regenbuien onleesbare – boodschap die daartoe zou moeten uitnodigen. Helaas stond er nergens een vuilbak. Te vaak willen organisaties dat medewerkers een bepaald gedrag ontwikkelen zonder dat ze daartoe een ondersteunende werkcontext aangeboden krijgen. De werkcontext kan op twee manieren ondersteunend zijn. Enerzijds kan er voor gezorgd worden dat het ontwikkelen van nieuw gedrag positieve aandacht, erkenning en beloning krijgt. Anderzijds kan het ook praktisch ondersteund worden door de werkplek, procedures, structuur,... zodanig te ontwerpen dat het gewenste gedrag geprikkeld wordt of op z'n minst niet bemoeilijkt wordt. Leren vergt dus ook iets van de organisatie !

Een kompas voor de VTO-manager

Het maken van een goede mix binnen de hierboven beschreven dimensies maakt een echt verschil. Binnen zo'n kader is praten over R.O.I. een haalbare kaart. De hierboven beschreven dimensies vormen een handig kompas om leertrajecten te ontwerpen – met impact!



Philippe Bailleur begon zijn loopbaan als Officier bij de Luchtmacht. Na vijf jaar koos hij er voor om zicht te verdiepen in training en ontwikkeling. Dit zorgde er ook voor dat hij de Krijgsmacht verliet. Stap voor stap verdiepte hij zijn aanpak als trainer door zich te verdiepen in coaching. Dit beïnvloedde zijn stijl als trainer. Hij begon nog meer te werken met de vragen van de trainees i.p.v. de inhoud als leidraad te gebruiken. Ondertussen begon hij ook in-company te werken en ontdekte hij de grenzen van training en coaching. Van daaruit verdiepte hij zich in organisatie-ontwikkeling. Het leertraject van Philippe is eigenlijk een permanente zoektocht naar wat een verschil maakt bij mensen en organisaties. Ondertussen werkt Philippe als coach en organisatie-adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company.