

Leren in organisaties: werk waar je warm van wordt

label: Organisatie & Strategie

Het creëren van een lerende organisatie is niet de exclusieve taak van opleidingskundigen of de afdeling Leren en Ontwikkelen. Kennisdelen en kritisch kijken naar je eigen opvattingen over werk, moeten worden gedragen door de hele organisatie, zegt Mariel Rondeel, ontwerper en consultant bij Kessels & Smit.



Talentontwikkeling en performance improvement hoeven elkaar niet uit te sluiten, zegt Rondeel. “Ontwikkeling van mensen heeft ook te maken met wat de organisatie nastreeft. Het gaat altijd om de vraag ‘Hoe kan ik datgene waar jij sterk in bent, wat jou drijft en waar jij verder in wilt komen verbinden met datgene wat voor onze organisatie

van belang is? Hoe dragen jouw talenten bij aan het collectieve belang?’”

Leren in organisaties

Mariël Rondeel is een van de auteurs van het boek *Opleidingskunde – Leren in het werk, rond het werk, voor het werk*. Samen met co-auteur Erik Deen gaat ze in de volledig vernieuwde editie van het boek uitgebreid in op het vakmanschap dat nodig is om leren in organisaties op een hoger plan te brengen. Het boek kwam tot stand in samenwerking met Joseph Kessels, grondlegger van het vak opleidingskunde in Nederland.

Impact

Het zogenaamde **achtveldenmodel** vormt de ruggengraat van het boek. Dit model kan worden gebruikt als leidraad voor het samen met relevante betrokkenen ontwerpen en evalueren van leerinterventies. Het model helpt om een logisch verband te leggen tussen organisatiedoelen, werksituatie, bekwaamheden en leerinterventies. En om vast te stellen wanneer betrokkenen tevreden zijn met opbrengsten: zowel de leeropbrengsten als de opbrengsten voor de organisatie.

Een van de ontwikkelingen die de auteurs daarbij signaleren is dat evaluaties van resultaten van leeractiviteiten zich niet meer beperken tot de vraag of het traject goed was.

Performance improvement

“De vraag of er merkbare impact is geweest op de organisatie komt vaker ter tafel. Een

ontwikkeling in ons vakgebied die daar sterk op aanhaakt, is het denken vanuit performance improvement. Leeractiviteiten staan hier altijd in het teken van verbetering van resultaten die een organisatie wil boeken. Je kunt deze benadering van het vak naast de talentgerichte benadering plaatsen. Die gaat uit van het maximaal inzetten op het ontplooiën van de talenten van medewerkers.”

Talentontwikkeling

De keuze tussen performance improvement of talentontwikkeling heeft volgens Rondeel vooral te maken met hoe de organisatie tegen dit soort vraagstukken aankijkt. “Sommige organisaties hebben talentontwikkeling in hun haarvaten zitten; het maakt deel uit van hun DNA. Kessels & Smit, de organisatie waaraan ik ben verbonden, is daar een mooi voorbeeld van. Wij zijn allemaal ondernemende professionals. Wij werken aan projecten en thema’s waar ons hart ligt.”

Ondernemer van je eigen talent

Een belangrijk uitgangspunt van Kessels & Smit is dat iedereen ondernemer is van zijn of haar eigen talenten, zegt Rondeel. “Dat kan alleen wanneer je de vrijheid hebt om dat ondernemerschap zelf in te richten. En er ook de verantwoordelijkheid voor draagt. Maar dat betekent allerm minst dat performance op de achtergrond staat. Juist door te werken aan klussen waar je goed in bent en waar je plezier in hebt, haal je de beste resultaten. Dat ervaren wij bij Kessels & Smit dagelijks en daarom proberen we organisaties daar ook juist in te stimuleren. Talentontwikkeling en performance sluiten juist bijzonder goed op elkaar aan.”

Productiebedrijf

Kessels & Smit is een echte kennisorganisatie, waar talentontwikkeling wellicht voor de hand ligt. Maar ook een productiebedrijf kan ervoor kiezen om mensen te laten doen waar ze écht warm voor lopen, zegt Rondeel. “Ik las een heel [interessant artikel in het NRC](#) over een ambachtelijke bakkerij die de organisatiestructuur helemaal heeft omgegooid en vol heeft ingezet op zelfsturing. Mensen hebben geen functies meer maar taken. Ze kijken naar wat mensen graag willen doen en verdelen op basis daarvan de taken. Dus ze bakken nog steeds brood, maar de deegmaker regelt nu de bestellingen van de grondstoffen. In elke organisatie kun je kijken naar waar mensen warm voor lopen en het werk zo organiseren dat het betekenisvol voor hen is.”

Visie van een organisatie

Het heeft volgens Rondeel allemaal te maken met de visie van een organisatie. “Zie je mensen als human resources die je moet inzetten, of zie je hen als collega’s die zelf ook wensen hebben en werk willen doen waarvoor ze gemotiveerd zijn? Uit onderzoek blijkt dat als mensen werk doen waar ze energie van krijgen, dat beter is voor hun

welbevinden en ze vaak ook productiever en innovatiever zijn.”

Ontwerpen voor effectief leren

Versterken van talenten is slechts één van de invalshoeken van het boek Opleidingskunde. De vraag is dan hoe je leerinterventies kunt ontwerpen die dit als uitgangspunt hebben, in plaats van het wegwerken van tekorten. Daarnaast besteden de auteurs aandacht aan het verbinden van leren met de dagelijkse werkpraktijk vanuit de gedachte dat de werkplek vaak de meest krachtige leerplek is.

Relationele benadering

Ook de relationele benadering bij het ontwerpen van een leertraject neemt een belangrijke plaats in: het gaat hier om het vergroten van de inzet, deelname en steun van direct betrokkenen en toewerken naar een gedeelde visie en aanpak. Hiermee kan de effectiviteit van een leertraject aanzienlijk worden vergroot. Het boek gaat in op de adviesbekwaamheden die voor relationeel ontwerpen nodig zijn, maar biedt ook handvatten voor de systematische ontwerpkant van het vak.



Meer lezen over leren in het werk, rond het werk en voor het werk? Het boek Opleidingskunde is bestemd voor iedereen die vorm geeft aan leertrajecten om mensen te ondersteunen bij het leren en ontwikkelen in de context van hun werk. Klik [hier](#) voor meer informatie

Laatste update: 19 dec 2017



Vakmedianet. Auteursrecht voorbehouden.

Op gebruik van deze site zijn de volgende regelingen van toepassing: **Gebruiksvoorwaarden** en **Privacy Statement**

Vakmedianet gebruikt cookies om bepaalde voorkeuren te onthouden en af te stemmen op uw vakmatige interesse. **Meer informatie over het gebruik van cookies**