

Graag naar dit artikel verwijzen als:  
Verdonschot, S.G.M. (2007). En, lekker geleerd vandaag? Een pleidooi voor praten over leren op het werk. *Leren in organisaties*, 7(12), 22-23.

## En, lekker geleerd vandaag?

### Een pleidooi voor praten over leren op het werk

*Suzanne Verdonschot*

Je komt thuis na een week hard werken aan een spannend project. Voldaan plof je op de bank: *“Echt onwijs lekker geleerd zeg! Al mijn leerdoelen van vorige week gehaald. Een collega kwam nog aan met een paar behulpzame job-aids. Om een uur of drie vanmiddag heb ik met mijn medeleerende nog even goed formatief geëvalueerd. Het bleek direct dat het leren van deze week ten goede gekomen is aan het primaire proces. We hebben de leerdoelen voor volgende week meteen maar even doorgenomen en er een paar wijntjes op gedronken”*. Niet erg waarschijnlijk dat je dit zult zeggen na een week flink doorwerken. Op de glazen wijn na misschien. Maar goed, ook al is dit scenario niet erg aannemelijk, mensen leren wel de hele dag door. En als je iemand vraagt hoe er bij hem of haar op het werk aan leren gedaan wordt en of ze het belangrijk vinden, krijg je vaak uitgebreide antwoorden. Iedereen kan er over meepraten en is zich bewust van het belang van leren. Dus hoe zit dat nou?

### Het belang van praten over leren

Als je mensen vraagt naar *leren*, kun je verschillende antwoorden verwachten. Iemand begint misschien direct te vertellen over een training die hij gisteren nog had over conflictantering. Bij een ander zit je opeens verwickeld in een vurig gesprek over de scholieren van tegenwoordig en wat ze wel en niet leren op school. Weer een ander is gisteren naar een schildercursus geweest en laat een zelfgemaakt kunstwerk zien. De eerste associatie met leren is vaak met formeel leren (Berings, 2006). De meeste mensen hebben daar wel ervaring mee, want je zat ooit op school of volgde wel eens een cursus. Terwijl het ook al langer bekend is dat veel leren impliciet gebeurt en niet alleen op school maar ook tijdens het werk (Marsick & Watkins, 1990). De laatste jaren kreeg leren dat plaatsvindt tijdens het werk een steeds belangrijker plek (Bolhuis & Simons, 2001). De werkomgeving wordt gezien als een leeromgeving die organisaties helpt om voorop te blijven lopen in de kenniseconomie (Kessels & Keursten, 2001). Als je naar de werkwijze kijkt als een krachtige leeromgeving waarin het bevorderen van leren leidt tot stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing, wordt het duidelijk waarom praten over leren, en dan niet alleen het formele leren, van belang is. Om innovatie te bevorderen, wil je het leren stimuleren. Daarvoor is het nodig om het leren op het werk te gaan herkennen: waar vindt dat leren plaats, wat leren ze dan, wat hebben ze daarbij nodig en waar leidt dat leren ook werkelijk tot verbeteringen en vernieuwingen van onze producten, processen en procedures?

### Wat je hoort als mensen praten over leren

Zo'n gesprek met mensen *op hun werk* en *over leren*, kan over vanalles gaan. Een manager in de supermarkt zei laatst: *“Ja we doen veel aan leren, we hebben voortdurend stagiaires die we opvangen. Ik bedenk dan opdrachten. Gisteren heeft zo'n jongen een enquête uitgezet bij de klanten over de slagerij. Daar hebben wij ook wat aan.”* Of een manager in de IT: *“Dan zit je bijvoorbeeld met Geert en die heeft nog weinig ervaring op die markt. Dan vraag ik hem direct eens met André mee te gaan naar die klant. Dat is voor hem een mooie kans en het is een goede investering voor de volgende keer”*. Deze antwoorden gaan beide over leren in het werk, daar hebben veel managers duidelijk zicht op: ze doen dat en ze denken erover na. En ze zoeken manieren om het leren zo in het werk te laten passen dat het niet alleen nuttig is voor de mensen die leren maar ook voor de organisatie zelf. Wat ook opvalt in deze antwoorden is dat de eerste associatie van de managers met leren te maken heeft met het leren van anderen: de ondersteuning die je geeft aan een iemand die stage loopt of de leerbehoefte van een collega. Dat is misschien ook niet zo gek, want we zien ook voortdurend anderen. Kijken naar jezelf en je eigen leren, vraagt dat je met vreemde ogen naar jezelf kijkt, en dat is niet altijd makkelijk als je

druk bezig bent met een project dat af moet of een overvolle inbox te verwerken hebt. Iets anders dat mee kan spelen is dat 'leren' vaak doet denken aan tekortkomingen, aan iets dat je nog niet hebt maar wel moet gaan kunnen. Dat is misschien makkelijk te associëren met anderen dan met onszelf.

Als je *mensen op hun werk* vraagt naar *hun eigen leren*, dan vindt de een dat hij moet leren om vaker nee te zeggen, een ander vindt dat ze meer vertrouwen zou moeten hebben in het werk van haar projectmaatje. Deze antwoorden gaan over leervragen die mensen hebben naar aanleiding van hun werk. Het zijn zinnen die mensen vaak al jaren met zich meedragen. Dat merk ik ook bij vrienden die al vreselijk lang 'moeten leren delegeren' of al zolang ik ze ken 'moeten leren van zich af te bijten'. Als ik op zo iets doorvraag, meestal omdat ik vind dat ze juist goed kunnen samenwerken of juist heel zorgzaam zijn, en ik bang ben dat iemand dat bij ze wil afleren, wordt het vaak duidelijk dat dit zinnen zijn die ze mee hebben gekregen van hun collega, hun manager of soms zelf hun ouders. Deze zinnen bieden niet altijd genoeg aanknopingspunten om erachter te komen wat de persoon zélf wil en waar hij of zij belang bij heeft.

### **Begeleiden van gesprekken over leren**

Praten over leren gaat ons vaak gemakkelijk af. Bovenstaande voorbeelden laten dat zien. Ze roepen ook de vraag op wat er voor nodig is om in deze gesprekken:

- 1051 niet alleen over leren in het algemeen of over leren van anderen te praten maar om het gesprek persoonlijk te maken
- 1052 niet uit te gaan van wat er nog niet is, maar om juist aan te sluiten bij de kwaliteiten en wensen van iemand zelf
- 1053 aanknopingspunten te vinden om het leren niet alleen zichtbaar te maken maar het ook te bevorderen

Uit onderzoek en ervaring van mensen die zich hier de afgelopen tijd mee bezig hebben gehouden, haal ik hiervoor de volgende aanwijzingen:

1. Stimuleer reflectie
2. Kies een waarderende insteek
3. Zoek een analysekader

#### *Stimuleer reflectie*

Om een gesprek te voeren over leren dat over meer gaat dan formeel leren alleen en dat gaat over het leren in het werk, is het nodig om de reflectie van de ander op zichzelf en zijn werk te ondersteunen (Verdonschot, 2006). Dit kan beter door te vragen naar heel specifieke situaties dan door letterlijk te vragen naar leren (Berings, 2006). Bijvoorbeeld door te werken met kritische incidenten. Flanagan (1954) is de bedenker van deze methode. De methode is geschikt om bekwaamheden op te sporen die essentieel zijn voor verbeteren en vernieuwen van het werk. Als je hier zicht op hebt, kun je ze in de toekomst ook beter inzetten. De situaties kunnen ook dienen om anderen te inspireren voor een bepaalde aanpak. Het artikel van Zemke en Kramlinger (1991) geeft tips voor het toepassen van deze methode.

#### *Kies een waarderende insteek*

Om een gesprek te voeren over leren waarin je het leren niet benadert als een tekortkoming en waarin je precies dat opspoot waar de persoon met wie je in gesprek bent zelf mee zit, is het nodig om te werken vanuit een waarderende benadering (Whitney & Trosten-Bloom, 2003). De waarderende benadering start niet met tekortkomingen maar sluit aan bij wat iemand wel heeft en waar hij of zij goed in is. Je vraagt mensen dan naar heel concrete situaties waar ze last van hebben, en je vraagt naar situaties waarin het juist al heel goed werkte. Tenslotte ga je dan na hoe iemand in die lastige situatie gebruik kan maken van zijn of haar talent. Met zo'n aanpak praat je niet alleen over iemands leervraag maar ga je er direct mee aan de slag. In het boek van Whitney en Trosten-Bloom (2003) staan voorbeelden van hoe je zo'n gesprek kunt voeren. Ze helpen je stap voor stap je eigen gespreksleidraad te maken.

#### *Zoek een analysekader*

Als je op zoek bent naar het leren tijdens het werk, vind je situatiebeschrijvingen die vooral gaan over het werk. Omdat het erom gaat hierin het *leren* ook te herkennen, is een analysekader noodzakelijk. Een kader dat je taal biedt om te zien hoe mensen leren en wat zij hierbij nodig

hebben. Het onderzoek van Manon Ruijters (2006) biedt zo'n kader. Ze beschrijft een taal voor het leren die bestaat uit verschillende manieren van leren in het werk, leervoorkeuren (ze maakt verschil tussen kunst afkijken, participeren, kennis verwerven, oefenen en ontdekken) en denkgewoonten (constructie, interactie en reflectie). Dit kader biedt niet alleen de woorden om over leren in gesprek te gaan, het doet ook recht aan de verschillen die er zijn tussen mensen. Pas als die verschillen er mogen zijn, kunnen mensen werken aan de thema's waar ze zelf warm voor lopen. En juist dat zorgt ervoor dat stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen deel kunnen uitmaken van het dagelijkse werk.

## Referenties

- Berings, M. (2006). *On-the-job learning styles, conceptualization and instrument development for the nursing profession*. Doctoral dissertation Tilburg University.
- Bolhuis, S. M., & Simons, P. R. J. (2001). *Leren en werken*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51, 327.
- Kessels, J., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven van een corporate curriculum [training and learning in a knowledge economy: Designing a corporate curriculum]. In J. W. M. Kessels & R. F. Poel (Eds.), *Human resource development, organiseren van het leren* (pp. 5-20). Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning at the workplace*. London: Routledge.
- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren, over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Verdonschot, S. G. M. (2006). Methods to enhance reflective behaviour in innovation processes. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 670-686.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry, a practical guide to positive change*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Zemke, R., & Kramlinger, T. (1991). De critical incidents methode. *Opleiders in Organisaties/Capita Selecta*(8), 69-80.

## Auteursinformatie

Suzanne Verdonschot werkt bij de onderzoekspraktijk van Kessels & Smit, *The Learning Company* ([www.onderzoekspraktijk.net](http://www.onderzoekspraktijk.net)). Dit combineert ze met haar promotieonderzoek op het gebied van leren in innovatieprocessen (zie [www.knowledgeproductivity.com](http://www.knowledgeproductivity.com)). Ze is steeds op zoek naar nieuwe manieren om samen met mensen in de praktijk op onderzoek uit te gaan en om ook samen te leren van de resultaten.