

## 1. Het nut van werkend leren

Mensen leren meer door ervaringen op hun werk dan door het volgen van een cursus of een training.

Uit onderzoek blijkt dat het effect van zulk ervaringsleren op bijvoorbeeld de kennisontwikkeling al snel groot is, vooropgesteld natuurlijk, dat je werk voldoende mogelijkheden biedt voor verdere ontwikkeling.

Werkenden geven gemiddeld aan dat ze voor bijna een derde van hun werkzame uren leerzaam werk verrichten. (Voor jongeren ligt dat rond de 40%, voor zestigplussers rond de 25%.) Bij een voltijd baan gaat het dan om meer dan 500 uur per jaar. Vergelijk dat eens met de krappe 40 uur die medewerkers per jaar aan cursussen en trainingen besteden!

Werkend leren is dus een belangrijke en substantiële vorm van leren. Bovendien heeft het combineren van werken en leren een aantal voor de hand liggende voordelen:

- het leren is verbonden met concrete en actuele gebeurtenissen op het werk
- tussen werken en leren bestaat een directe terugkoppeling
- werkend leren helpt, vernieuwing en verandering te borgen en draagt daardoor bij aan de vergroting van de productiviteit.

## 2. Halve misverstanden

In de dagelijkse praktijk hebben medewerkers dus veel aangrijpingspunten voor werkend leren. Bovendien kunnen de effecten ervan erg groot zijn. Alle reden, om werkend leren te benutten. Toch komen we maar zelden tegen, dat een organisatie er systematisch en gestructureerd aandacht aan geeft. Hoe komt dat?

In de praktijk horen we bij managers, medewerkers, deelnemers, stakeholders etc. de volgende motieven:

- Werkend leren is een informele activiteit. Leren van je ervaringen doe je er als het ware bij. Daar zijn geen programma's of speciale activiteiten voor nodig.

- Leren op je werk is een kwestie van je gezonde verstand gebruiken. Goed opletten, uitproberen, daarvan leren. Hoe ingewikkeld kan het zijn?
- Zodra we er iets voor gaan opzetten wordt het duur. Het kost immers productieve/declarabele uren! En als er een externe begeleider bij moet, kost het ook nog eens geld!
- De werkdruk is hoog, de klant gaat voor, we gaan niet navelstaren. Werkend leren, daar hebben we geen tijd voor.
- Ja hoor eens, mijn medewerkers zijn allemaal op cursus geweest. Ze weten nou toch hoe het moet? Daar hoeven ze het toch niet meer over te hebben met elkaar?!
- Werkend leren? Dat kunnen wij niet. Niemand luistert hier echt naar elkaar. En uiteindelijk gaan we op de oude voet verder.

Het zijn halve misverstanden: er schuilt een kern van waarheid in, maar die is juist de reden om werkend leren wél serieus op te pakken.

### **3. Zes manieren en redenen om werkend leren serieus op te pakken**

1e: Maak informeel leren duurzaam

Het informele van ervaringsleren geeft het een soepel en luchtig karakter. Daar zitten ook nadelen aan. Het wordt opgeschort of gestaakt als er iets dringenders langskomt. Bovendien weet je niet wat je mist.

Het is dus de kunst werkend leren zo te organiseren dat het duurzaam én informeel is.

2e: Ontwikkel en verspreid gezond verstand

Gezond verstand verwijst naar een nuchtere en praktische benadering om problemen door middel van *trial and error* op te lossen. Ook gezond verstand stoelt op ervaringen en is daarom voortdurend in ontwikkeling. Mòet dat ook zijn, want anders wordt het: "zo doen we dat hier altijd".

Hoe meer gezond verstand hoe beter - het verdient daarom verspreiding. Dat gaat echter niet vanzelf. Methoden en technieken van werkend leren kunnen helpen.

### 3e: Kosteneffectiviteit

Problemen oplossen, nieuwe vaardigheden leren toepassen - het kost productieve tijd, en dus ook geld. De directe verbinding van leren en werksituatie maakt het geleerde echter beter passend en daardoor kosteneffectiever.

Externe begeleiding is doorgaans beperkt in uren, en heeft tot inzet zichzelf overbodig te maken. De kosten zijn daardoor beperkt en, omgeslagen over deelnemers, veelal zelfs gering.

### 4e: Werktijd = leertijd

Zoals we zagen, leren mensen het meeste op en door hun werk, en spenderen ze aan dat informele ervaringsleren veel tijd. Waar gewerkt wordt, is dus tijd om te leren. Dat het wordt ervaren als een extra belasting, verwijst eerder naar een ander probleem: waarom ervaren we de werkdruk als zo hoog dat we geen tijd hebben voor leren? Vinden we dat belangrijk genoeg om er iets aan te doen? Wat kunnen we doen om onze werk- en leertijd zo nuttig mogelijk te besteden?

### 5e: Borg vernieuwing en verandering

Nieuwe kennis en vaardigheden leer je in een cursus of training. De toepassing ervan gebeurt in het werk, door het opdoen van ervaringen. Het kan nog maanden duren voor je de nieuw verworven kennis en vaardigheden onbewust bekwaam toepast, en het geleerde in cursus of training is geborgd.

Investeren in werkend leren helpt, vernieuwing en verandering te borgen.

### 6e: Ontwikkel professionaliteit op evenwichtige wijze

In omgevingen met een sterk ontwikkelde inhoudelijke expertise staan kennis en argumentatie hoog aangeschreven. Door die te ontwikkelen wordt de expertise versterkt. De valkuil is eenzijdigheid: als het debat onttaardt in kwartjesvinderij en de professionals elkaars kennis bestrijden in plaats van naar een hoger plan tillen. Het is dan de kunst de discussie in te ruilen voor een professioneel gesprek.

#### **4. Werkend leren: wanneer?**

Werkend leren begint bij een vraag of probleemstelling van een of meer professionals in een al dan niet tijdelijke werkorganisatie.

Een paar praktijkvoorbeelden:

- hoe brengen we ons projectmatig werken in de praktijk zonder bureaucratisch te worden?
- in mijn werk loop ik tegen nieuwe vragen op; hoe trek ik het been bij?
- hoe zorgen we ervoor dat te pensioneren medewerkers hun kennis en vaardigheden tijdig overdragen?
- wat kunnen we doen om van een verzameling individuen een team te worden?
- op welke manier laten we onze werkwijze beter aansluiten bij de klantvraag?

Om werkend leren vervolgens tot ontwikkeling te brengen is het een en ander nodig:

- een aantal voorwaarden, die helpen om de ruimte voor leren te beschermen: de leidinggevende stelt tijd ter beschikking, de deelnemer gebruikt die tijd, deelnemers garanderen elkaar vertrouwelijkheid en een respectvolle omgang.
- een programma dat enige tijd duurt, om zaken in de praktijk toe te passen en daar weer van te leren;
- begeleiding, die helpt bij het ontwikkelen en handhaven van spelregels, handvaten biedt om het leren te structureren en die de groep en de leden van de groep helpt bij het werken en leren;
- geduld en betrokkenheid – van de opdrachtgever, want werkend leren geeft geen onmiddellijke en spectaculaire resultaten, maar geleidelijke en duurzame effecten. Betrokkenheid gedurende en na een traject van werkend leren is essentieel voor de borging hiervan;
- durf en betrokkenheid van deelnemers – want anders dan bij cursussen en trainingen staan zij zelf in de arena!

## 5. Spelregels

### Leren is een onderdeel van je werk

Je werk stelt je regelmatig voor kansen en problemen, die je in die vorm niet eerder hebt meegemaakt. Door die kansen te pakken en die problemen op te lossen, ontwikkel je je vaardigheden en leer je nieuwe.

### Leren is vrijwillig

Leren laat zich niet (af)dwingen. Wie zelf gemotiveerd is om te leren, loopt een tandje harder, inspireert de collega's en steekt veel op. Wie door zijn baas gestuurd wordt zit zijn tijd uit en hindert daarmee het leren van zichzelf én van zijn collega's.

### Kansen en problemen vragen om vragen

Wie zich professioneel wil ontwikkelen heeft veel vragen. Natuurlijk om de kansen en problemen goed in beeld te brengen. En ook om de eigen veronderstellingen en vooronderstellingen te leren kennen die maken dat je je werk doet zoals je dat doet. Daardoor kun je variatie aanbrengen in je vaste patronen en nieuwe zaken beter tackelen.

### Leren in en van je eigen werk

Je eigen vraagstukken zijn het beste materiaal om al doende van te leren. Door die aan te pakken word je uitgedaagd je eigen veronderstellingen en vooronderstellingen onder ogen te zien en voor beter te geven, nieuwe vaardigheden te verwerven en andere te ontwikkelen.  
(Voorgestructureerde cases staan verder van je af en zul je eerder aanpakken zoals je gewend bent te doen.)

### Leren is risico's nemen

Wie leert neemt risico's. Je stelt immers je vaste praktijken, gewoonten en gebruiken ter discussie. Je zegt: "ik doe het altijd zus en zo, maar misschien kan het ook anders." Je geeft je gewone doen voor beter. En daarmee geef je ook de voorheen voorspelbare oplossing uit handen. Misschien wel voor een betere, maar... de tijd zal het leren.  
Wie geen risico's wil nemen houdt vast aan het bekende en leert niets.

### Van elkaar leren

De praktijk is de beste leerschool, mits er voldoende tijd wordt ingeruimd voor uitwisseling van ervaringen, reflectie op het eigen handelen en feedback op het handelen van elkaar.  
Je hebt net zoveel adviseurs als je collega's hebt. Er valt van collega's veel te leren: iedere collega heeft zijn eigen unieke ervaringen en zijn eigen kijk op en aanpak van kansen en problemen, waar je je voordeel mee kunt doen.

### Borging

Het is jammer van de moeite als de resultaten van werkend leren niet meer zijn dan de optelsom van de individuele verworvenheden. Dan hebben de deelnemers wel geleerd, maar is de organisatie er niets mee opgeschoten. Werkend leren vraagt voorzorg, zorgvuldige begeleiding, nazorg, vastleggen van ervaringen, vertaling van het geleerde in leefregels, vastlegging in individuele werk- en ontwikkelplannen.

## **6. Vormen van werkend leren**

Er zijn verschillende manieren om werkend leren vorm te geven. Welke de meest aangewezen is, hangt van tal van factoren af: de vraagstelling, de wens van deelnemers, sponsors, opdrachtgevers, beschikbare middelen...

Denk aan:

- werkbegeleiding
- intervisie
- interlink
- action learning
- professioneel gesprek

### Werkbegeleiding

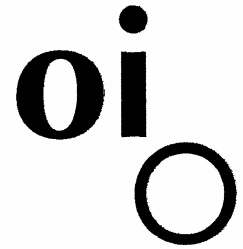
Eén-op-één ondersteuning van werkend leren. Een medewerker heeft nieuwe taken gekregen, implementeert nieuwe vaardigheden, doet zijn vertrouwde werk in een veranderde omgeving... Werkbegeleiding structureert zijn ervaringsleren en helpt hem, de veranderingen te borgen.

### Intervisie

Een gestructureerde aanpak om te leren van elkaars werkvraagstukken. Iemand brengt een vraagstuk in, wordt bevraagd door de andere deelnemers, kijkt in de spiegel die zij hem voorhouden en ontvangt adviezen. Voor alle deelnemers een effectieve manier om te reflecteren op de eigen werkpraktijk en te leren van de ander.

### Interlink

Het ondersteunen van professionele ontwikkeling door middel van een interactieve, efficiënte en puntige uitwisseling van praktijkervaringen. Dit levert op: het opsporen en onderhouden van 'best practices'; evaluatie van



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

de effectiviteit van (persoonlijke) interventies en het benoemen van kansen, bedreigingen en verwonderpunten voor eventueel nog te zetten stappen.

### Action Learning

Bekend van de formule  $L = P + Q$ : Leren (L) is geprogrammeerde kennis (P) plus inzicht door het stellen van vragen (Q). Action Learning biedt een set aan spelregels en structuren om complexe vragen in een organisatie op te lossen én daarvan te leren, op individueel en organisatieniveau. De support van het management is daarom cruciaal.

### Professioneel gesprek

In deze vorm exploreert een groep professionals een vraag, probleem of ontwikkeling die in het werkveld speelt. Voor discussie, opinie en opvatting is even geen plaats. In plaats daarvan organiseren we een setting die uitnodigt tot onderzoek, vorming van hypothesen en het ontwikkelen van opties en alternatieven.