



LEREND WERKEN

Hoe faciliteer je
leren in de praktijk?

Horizon
Training & Ontwikkeling

Inhoud

Inleiding

- De uitdaging: voortdurend leren

Achtergrond

- De opmars van 70-20-10
- Leren met de juiste focus
- Hoe veranderen mensen?

Concept

- Lerend Werken

Conclusie

- Ervaringen in de praktijk
- Lerend vermogen ontwikkelen



De uitdaging: voortdurend leren

De steeds snellere ontwikkelingen in de maatschappij, technologie en economie brengen organisaties voortdurend in beweging. Tegelijkertijd neemt de complexiteit in organisaties toe. Vastomlijnde taken en afdelingen veranderen steeds meer in tijdelijke projecten en samenwerkingsverbanden. Dat vereist flexibiliteit, dynamiek en veranderkracht van organisaties en medewerkers. Gelukkig veranderen ook de inzichten in het leren en ontwikkelen van mensen. Waarbij werken en leren, lerend werken, hand in hand gaan. Dit maakt snellere leerprocessen mogelijk. Lerend Werken biedt daarbij grote voordelen, maar hoe pluk je deze vruchten? Deze whitepaper helpt u op weg.

De opmars van 70-20-10

Het besef is gegroeid dat er niet alleen geleerd wordt tijdens een training of opleiding. Want leren = veranderen en veranderen = leren. Volgens het 70-20-10 principe van Charles Jennings leren mensen 70 procent door te werken, 20 procent van en met elkaar en 10 procent door formeel leren tijdens een training, cursus of opleiding.

Deze visie raakte extra in zwang rond 2010, mede door de economische crisis. Organisaties bezuinigden drastisch op hun opleidingsbudget en keken kritisch naar het rendement. De verwachting was bovendien dat de 10 procent training grotendeels zou plaatsmaken voor e-learning en dat de 70 procent 'vanzelf' zou gaan. Daar hoefde je niets aan te doen. Het 70-20-10-principe werd een begrip en trainingsvragen moesten op die manier worden vormgegeven. Opleiders laten sindsdien zien dat ze naast de 10 procent ook interventies in de overige 70 en 20 procent kunnen aanbieden.

Maar... de juiste focus is de crux

100 procent verdelen in 70, 20 en 10 procent is één ding, maar focussen op het juiste deel is wat anders. Daarin schuilt de crux van effectief leren. Jarenlang was de focus bij leren gericht op de 10 procent: trainingen, modules en de vraag: wat wil je leren? Maar de vraag naar borging in de praktijk groeide (transferissue). Kunnen we niet beter beginnen bij de 70 procent en dan kijken naar het geheel? Te beginnen bij de doelstelling van een organisatie. Hoe kunnen medewerkers daaraan bijdragen en wat hebben zij daarvoor nodig? Want leren is geen doel op zich. Het is een middel om een organisatievraagstuk op te (helpen) lossen. Op deze principes is het Lerend Werken concept van Horizon Training & Ontwikkeling gebaseerd.



Kijken met de juiste focus



Oude focus op 10%:

- Trainingen staan centraal
- Focus op leerdoelen
- Hoe meet je resultaten?
- Transfer naar de praktijk is lastig

Nieuwe focus op 70%:

- Organisatiedoelstelling centraal
- Ontwikkeling begint meteen
- Bewustwording en lerend vermogen vergroten
- Borging en transfer zijn geen issues meer

Hoe veranderen mensen?

Veranderen vinden veel mensen lastig. Gedrag veranderen al helemaal! Drie aandachtspunten zijn van groot belang om een succesvolle verandering in gang te zetten:

1. Urgentie of lonkend perspectief: Wat is de noodzaak van verandering? Waarom is wat je tot nu toe deed niet meer voldoende? Wat gebeurt er als we niets doen? Allemaal vragen gericht op urgentie. In veel organisaties zijn de veranderingen die van medewerkers gevraagd worden bittere noodzaak: een kwestie van overleven. Dan is het belangrijk om die boodschap ook helder uit te spreken en te herhalen. Het is menselijk – zeker in spannende tijden – om te relativiseren ‘dat het allemaal wel meevalt’. De aanleiding voor verandering kan ook heel positief zijn: er lonkt iets moois aan de horizon: nieuwe kansen, markten of zicht op een nieuwe baan of samenwerking in een gewild team. Zorg ervoor dat dit lonkend perspectief op een inspirerende manier getoond wordt.

2. Verbinding: Als veranderen lastig wordt gevonden, is vaak ondersteuning nodig. Van een leidinggevende (waarmee je samen het doel van de verandering vaststelt), collega’s of een buddy, die je kan helpen vanuit zijn eigen kennis of ervaring. Deze ondersteuning moet vaak georganiseerd worden.

3. Discipline: De eerste stap is gezet. En dan? Dan is het een kwestie van volhouden: met vallen en opstaan doorgaan. Op het gebied van leren en ontwikkelen krijgt discipline nog relatief weinig aandacht. Het is misschien niet aantrekkelijk of vernieuwend, maar wel essentieel als je verandering teweeg wilt brengen.

Het Lerend Werken met 70-20-10

Met de focus op organisatiedoelstellingen heeft Horizon T&O een geïntegreerd en uniek concept ontwikkeld voor Lerend Werken, gebaseerd op het 70-20-10-principe van Jennings. Het helpt mensen en organisaties om doelgericht in beweging te blijven.

De focus van Lerend Werken ligt op de 70 procent. Dat begint met een driegesprek tussen leidinggevende, deelnemer en trainer. Centraal staat de vraag: wat heb jij nodig om je doelstellingen te realiseren? Het antwoord vertaalt de deelnemer in leerdoelen en concrete acties, die hij na afloop invoert in een online feedbacktool. Ook krijgt de deelnemer (online) een mentor (vaak een collega die hem kan ondersteunen bij het leerdoel). Dan gaat hij aan de slag, gewoon in de dagelijkse praktijk. Daar kunnen professionals meer dan genoeg leren. De deelnemer voert acties uit met de focus op zijn doelen en met bewust gedrag. Hij krijgt online feedback van de mentor en de trainer, reflecteert zelf (online) en vertaalt dit in nieuwe acties. Het leren in de praktijk (70%) is begonnen.

In de aanpak zijn ook de drie aandachtspunten voor succesvolle verandertrajecten geborgd. De urgentie of het lonkend perspectief wordt helder door focus op de organisatiedoelstelling. Verbinding ontstaat al vanaf het startgesprek. Daar dragen de online tool, intervisie en de mentor aan bij. Het continue proces (van activiteit-reflectie-resultaat) dat plaatsvindt in de praktijk, wordt ook ondersteund door de online tool. Deze fungeert ook als digitale stok achter de deur (discipline).

Een voorbeeld

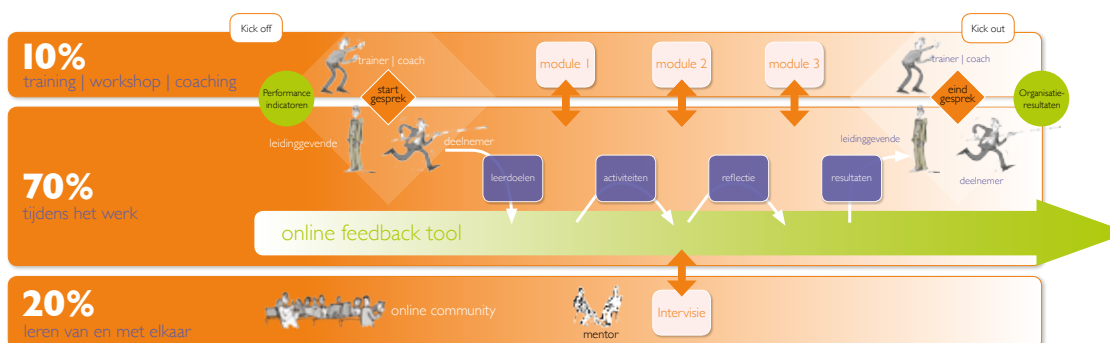
Een manager krijgt te horen dat hij zijn afdeling beter op de kaart moet zetten.

Organisatiedoel: Kostenbesparing. Momenteel wordt de dienstverlening die zijn afdeling kan bieden extern ingekocht.

Leerdoel: Leren profileren.

Traditioneel ging deze manager naar een training profileren. Bij Lerend Werken koppelt hij direct acties aan zijn leerdoel, bijvoorbeeld: drie afspraken maken met collega's om te vertellen wat zijn afdeling te bieden heeft. Hij voert zijn acties uit en komt er achter dat hij dit prima kan. Het is nog een beetje onwennig, maar oefening baart kunst. Doordat hij weet waar dit aan bijdraagt (focus: afdeling beter zichtbaar en kostenbesparing) en bewust van zijn leerdoel, ontwikkelt hij lerend vermogen.

Het kan ook zijn dat de manager merkt dat hij nog vaardigheden mist om de gesprekken met collega's effectief te voeren. Of dat hij last heeft van belemmerende overtuigingen of onzeker blijft. Hiervoor kan hij de 10 procent benutten: in een module kan hij versnelde vaardigheden leren of inzicht krijgen in belemmerende patronen. Zo komt de 10 procent weer bij zijn oorspronkelijke bedoeling terug. De borging in de praktijk is geen issue, want de focus ligt op de doelstelling en daar is de manager mee bezig. De 10 procent is slechts een hulpbron. Het is geen doel op zich.



Klant aan het woord

Maatwerk passend in de flow van alledag

Binnen TNO bekleden Research Managers een sleutelrol. Leadership Development consultant Ronald te Ronde is verantwoordelijk voor de werving, ontwikkeling en selectie van die Research Managers. ‘We weten uit ervaring dat de stap naar Research Manager best een flinke is’, vertelt Ronald. ‘Ze weten al heel veel als ze beginnen. Maar we zagen ze vanuit hun drive en energie ook dingen oppakken, waarbij ze ieder voor zichzelf het wiel aan het uitvinden waren.’

Bij Ronald ontstaat daarom het idee om een programma te maken ter ondersteuning van nieuwe Research Managers. Met een paar ervaren en net gestarte managers brainstormt hij daarover. Ze vragen enkele gespecialiseerde bureaus te helpen bij het opzetten van het programma. Een partij zette heel erg in op organisatieontwikkeling, een andere heel erg op functioneel trainen van vaardigheden. Ronald: ‘En Horizon zat daar precies tussenin – hun aanpak sprak de werkgroep het meest aan.’ Horizon T&O hanteert voor haar programma’s een Lerend Werken-concept. Er worden just in time, just enough kennis en handvatten aangereikt, gevoed vanuit de dagelijkse praktijk. Talentontwikkeling staat daarbij centraal.

Besloten wordt acht bijeenkomsten van een dag te houden die bestaan uit een inhoudelijk en een reflecterend deel. TNO-docenten verzorgen het inhoudelijke deel. Het is maatwerk, zo opgesteld dat de onderwerpen ook passen in de flow van alledag van de Research Managers.

‘Niet alleen individueel, maar ook de organisatie als geheel profiteert hiervan’

‘Met een drukke baan is iedere keer een dag best een forse tijdsinvestering’, zegt deelnemster Sanne Huveneers. ‘Voor mezelf bepaalde ik haast automatisch welke topics superbelangrijk waren, maar al snel bleek ik het iedere keer heel interessant te vinden.’ Niet alleen individueel, maar ook de organisatie als geheel profiteert hiervan, vindt zij: ‘Je investeert ook in de persoonlijke relaties. Wat kan de nieuwe generatie binnen TNO voor elkaar betekenen? Het vermogen om snel de juiste mensen en inzichten te vinden, is binnen de organisatie enorm gegroeid.’

Peter Jan Doets, een van de andere deelnemers: ‘Eerst kwam de inhoud, daarna splitsten we op in kleinere groepjes en ging het meer over: waar sta ik nou in het leerproces? Met die nieuwere collega’s heb je op een andere manier contact en bereep je dingen die in reguliere managementoverleggen niet aan de orde komen.’

Filosofie achter het HR-beleid van TNO is vooral om in te zetten op het versterken van sterke punten van mensen en minder op het wegpoetsen van ontwikkelpunten. Ronald: ‘We hadden ook een wasstraat kunnen bouwen waar iedereen doorheen moet om te testen of iedereen voldoende kennis heeft, maar daar geloof ik niet in. Het gaat erom iedereen op de juiste manier te equiperen zodat ze hun kwaliteiten gericht in kunnen zetten. Dit zijn talentvolle mensen die je elke keer weer op de juiste momenten moet blijven uitdagen en faciliteren.’

Conclusie

De belangrijkste vaardigheid voor de toekomst:

Lerend vermogen ontwikkelen

De steeds sneller wordende veranderingen in de wereld en in organisaties vragen om snellere leerprocessen bij de mensen in die organisaties. Werken en leren gaan daarbij steeds vaker hand in hand. De kunst is om daarbij te zorgen voor de juiste focus: doelstellingen van de organisatie doorvertalen naar de bijdragen van medewerkers en wat zij daarvoor nodig hebben.

Het Lerend Werken concept van Horizon T&O zorgt dat medewerkers die focus hebben en houden. Zij gaan daarbij vanuit bewustzijn acties uitvoeren en daarop reflecteren. Dit proces – wat zich continu herhaalt – zorgt ervoor dat medewerkers lerend vermogen ontwikkelen. Dat is de belangrijkste vaardigheid voor de toekomst. Hiermee kunnen veranderingen sneller worden doorgevoerd, omdat mensen zichzelf en anderen leren bijsturen in hun werk. Feedback wordt daarbij een vast onderdeel van het werkproces.

Zo leren mensen van acties, ervaringen en fouten en krijgen ze meer zelfvertrouwen door de successen die zij realiseren. Zo groeit het werkplezier. Als mensen met plezier doen waar zij goed in zijn en zo bijdragen aan de organisatiedoelstelling, is verandering geen lastig issue meer. Dat wordt dit het resultaat van hun inzet.



Lerend Werken
vergroot het lerend vermogen

Lerend werken is de toekomst

Deze whitepaper wordt u aangeboden door Horizon Training & Ontwikkeling, expert in talentontwikkeling.

Horizon Training en Ontwikkeling is expert in talentontwikkeling. Wij brengen uw mensen en daarmee uw organisatie in beweging. Dat doen we met een heldere focus op het te behalen resultaat en de individuele bijdrage van uw medewerkers. Zo vergroten we het lerend vermogen van uw mensen en de organisatie.

Wilt u meer weten over onze visie of aanpak? Neem gerust vrijblijvend contact op.

Horizon Training & Ontwikkeling

T: 088 - 55 60 203

I: www.horizontraining.nl

Heiligenbergerweg 5

Postbus 394

3830 AK Leusden

MENS. MANAGEMENT. ORGANISATIE.