

Het nieuwe leren: de rol van de werknemer



Lezing op het jaarlijks seminar
van stichting EDU-DEX

Utrecht, 10 mei 2022



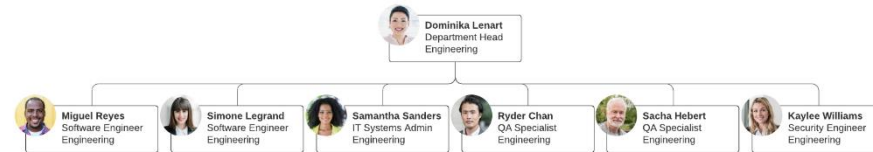
Prof. dr. Rob Poell, Tilburg University



'Het nieuwe leren'

- Het werk verandert ...
- De organisatie verandert ...
- De wereld verandert ...
- De werknemer verandert ...

- Maar wat is er nu zo **nieuw** aan het leren?



Programma

- Hoe organiseren werknemers hun eigen leren?
→ Leerwegcreatie
- Hoe kan de organisatie dit bevorderen?
→ HRD
- Het belang van de werkinhoud en werkomgeving
→ Leernetwerktheorie

Kernboodschap van vandaag

- Werknemers hebben zelf ideeën en **belangen** bij leren
- Werknemers creëren eigen 'leerwegen'
- Contextfactoren zijn van invloed op leerwegcreatie, maar welke zijn nu belangrijk én te beïnvloeden?

→ Doel: **bewustwording** van de mogelijke manieren waarop organisaties (c.q. adviseurs) kunnen inspelen op het strategisch opereren van werknemers rond leren

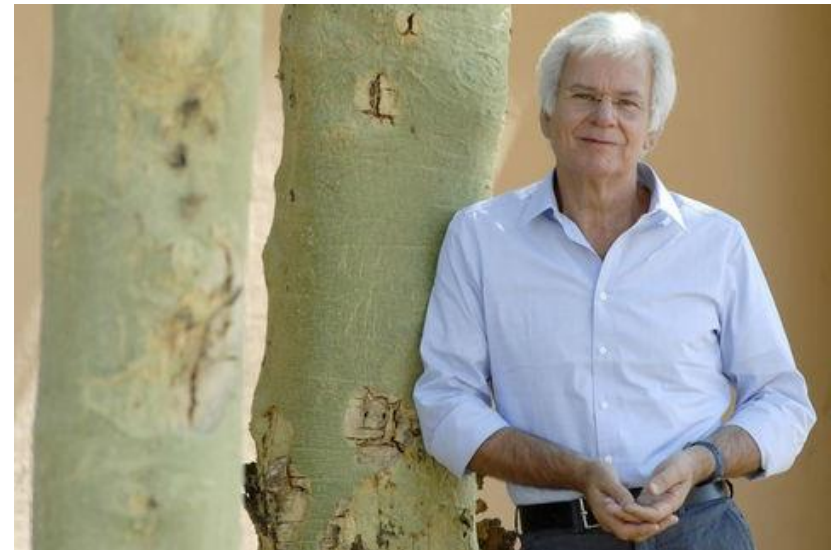
1. Leren en leerwegcreatie

'Moderne' visie op leren

- Continu (i.t.t. opleiden; is maar één vorm)
- Gekoppeld aan het werk
- Sociaal
- In verschillende contexten
- Zelfgestuurd en/of onder begeleiding

→ Joseph Kessels:

"Je kunt mensen niet dwingen om te leren"



Vier manieren van (individueel) leren

- Door ervaring
- Door sociale interactie
- Door theorie
- Door kritische reflectie



→ veelal **op de werkplek!**

Voorbeelden van leren

De meeste (maar niet alle) werkplekken bieden een **omgeving** waarin je kan leren:

- Gewoon je werk doen
- Nieuwe taken oppakken
- Omgaan met collega's die andere dingen kunnen
- Reflecteren op eigen (en andermans) aanpak
- Zoeken naar reeds beschikbare kennis en informatie
- Een ervaren collega nadoen
- Werkwijzen die inadequaat lijken veranderen
- Wat je buiten je werk om hebt geleerd daarin toepassen
- Een opleiding volgen die jezelf relevant toeschijnt



Strategisch opererende actoren

- Zoals **managers** een deel van hun problemen proberen op te lossen met (o.a.) professionele ontwikkeling van hun werknemers ...
- ... zo gebruiken die **werknemers** hun professionele ontwikkeling evenzeer strategisch!
- Alleen vinden managers en werknemers vaak **andere** problemen het belangrijkste om op te lossen ...

Welke belangen, motieven kunnen zoal bestaan?

Bv:

- Werkverbetering, innovatie
- Je vak/beroep/functie bijhouden
- Loopbaanontwikkeling, leuk werk houden/krijgen
- Goede relatie met collega's onderhouden
- Werkdruk en stress vermijden, etc.

→ Vindt uw manager hetzelfde belangrijk als u?

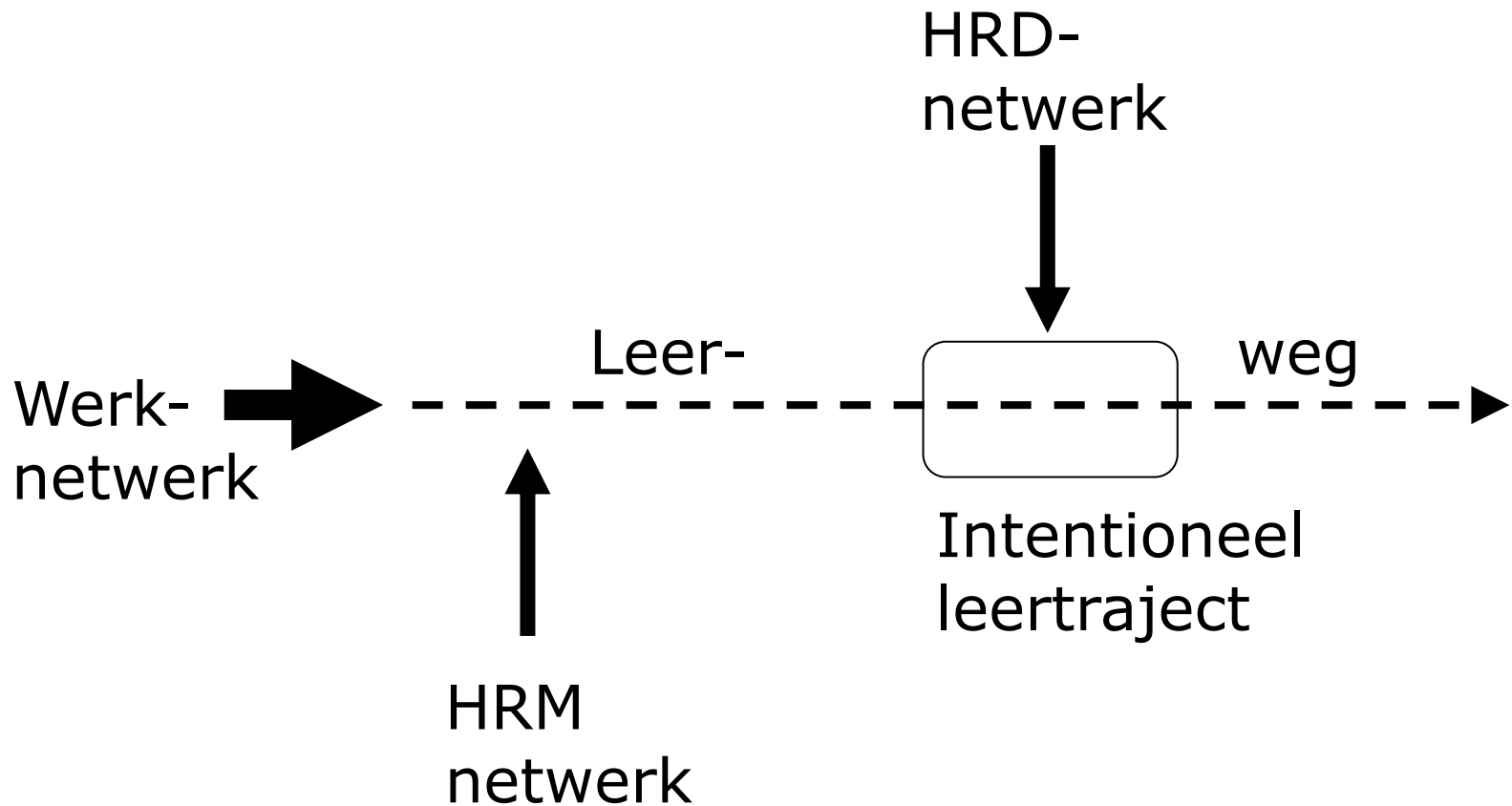
2. Impact van de organisatie/HR(D) op leerwegcreatie

Werknemers Creëren Hun Eigen Leerweg

- Leerweg:
een **voor de werknemer** samenhangend en betekenisvol geheel van leeractiviteiten
- Samenhang en betekenis aanbrenge:
 - door **reflectie** op eerdere ervaringen (zinggeving)
 - door nieuwe **ervaringen** op te doen (activ. ondernemen)



Invloeden op de Leerweg



Invloeden op de Leerweg: Implicaties

- Om het leren van werknemers echt te kunnen beïnvloeden zal HRD met de HRM- en werknetwerken (managers) **aan de slag** moeten
- Een andere optie voor HRD is om meer te investeren in **1-op-1 afstemming** van hun leertrajecten op de leerweg van de werknemer
- Beide kosten veel **tijd en geld!**
- Maar passen in een **modern HR-beleid** ...

3. Belang van werkinhoud en werkomgeving: de leernetwerktheorie

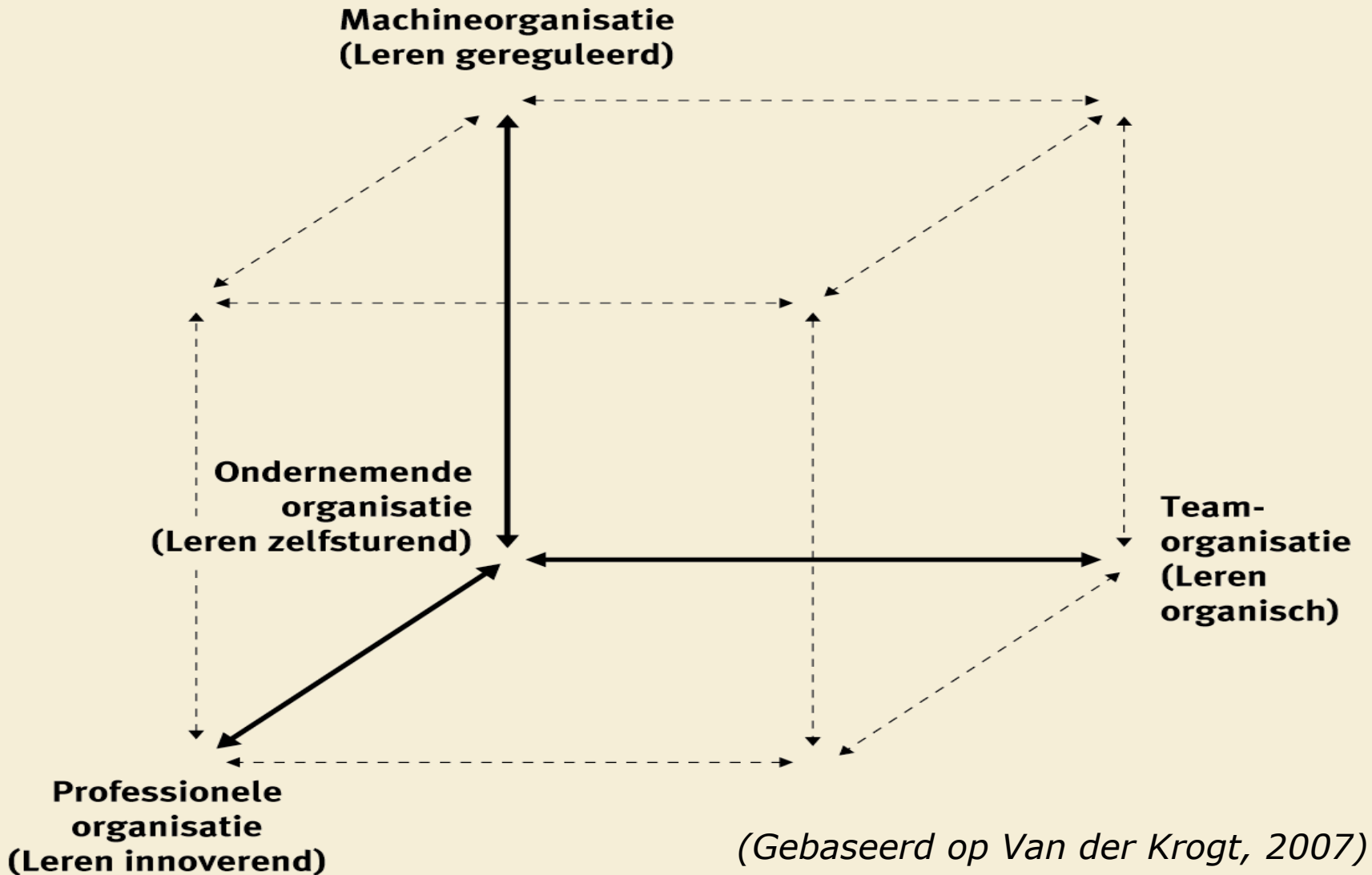
Werkinhoud:

heb je veel of weinig *autonomie*,
veel of weinig *variatie*, veel of
weinig *complexiteit* in je werk?

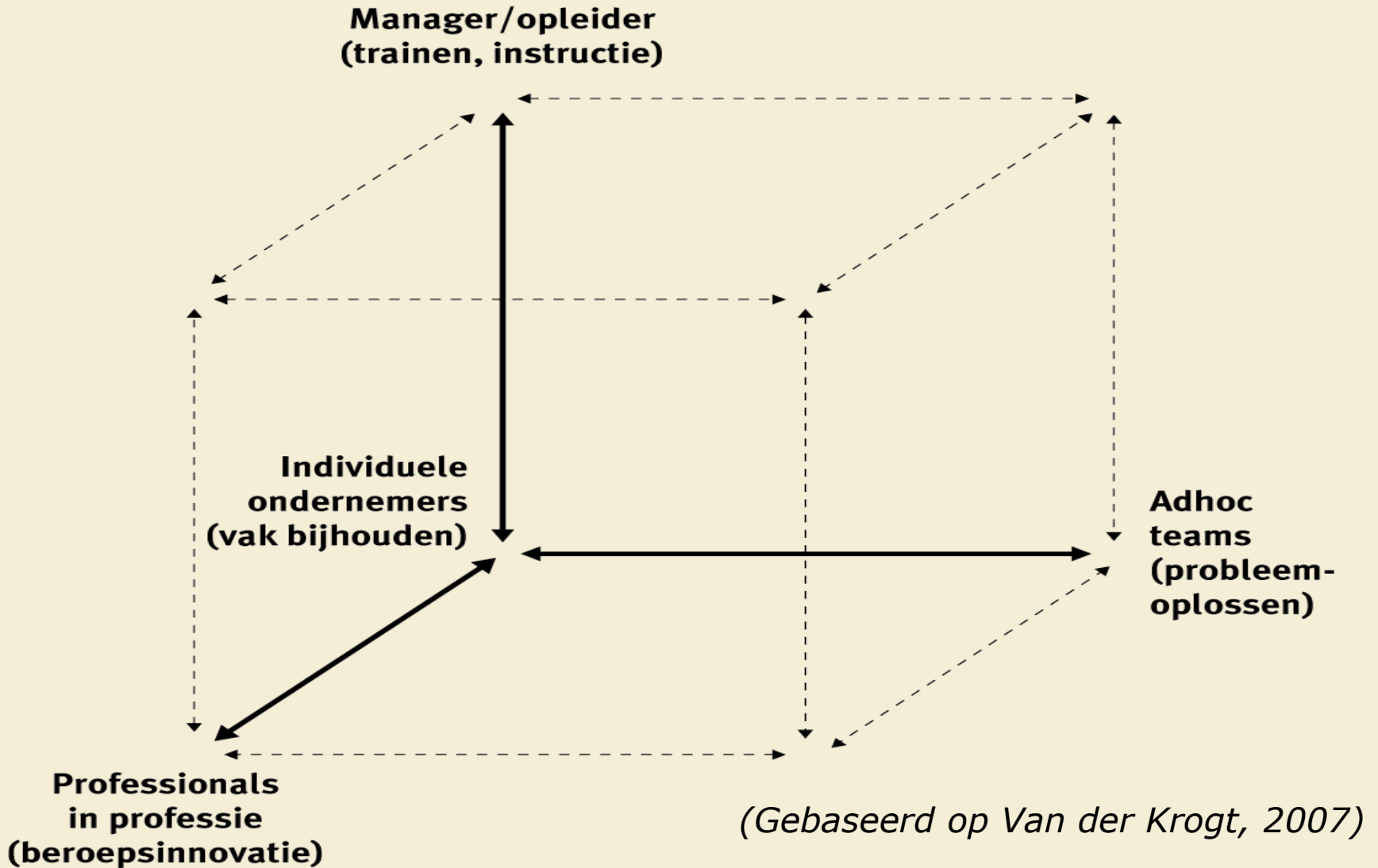
Werkomgeving:

hoe ziet je bestaande werkcontext
eruit als leeromgeving?

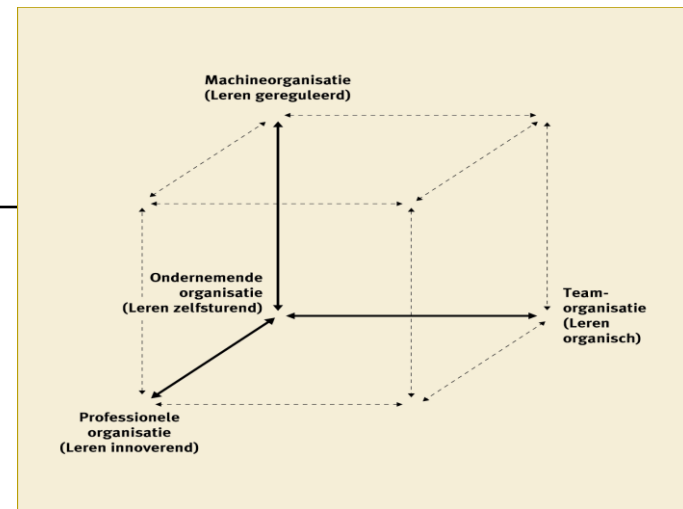
Leerstructuren in 4 organisatietypen



4. Leerstrategieën van centrale actoren



Voorlopige conclusies t.a.v. leerstrategieën



- **Managers** neigen naar gereguleerd (vert.) leren
- **Werknemers** neigen naar professiegericht leren
- **HRD'ers** neigen naar probleemoplossend (horiz.) organisch leren, maar verkrijgen alleen invloed door zich grotendeels te conformeren aan de gereguleerde, verticale managementstrategie

Wat kan HR(D) doen aan de werkinhoud en werkomgeving?

- Op zichzelf niet zoveel ...
- Via HRD/HRM is het leren van mensen **beperkt te sturen**
- Dus moet HR(D) allianties sluiten met managers en werknemers om werk meer als leeromgeving in te zetten
- Begeleiding/advies is daarbij voor hen onontbeerlijk
- Een goed begin is samen met hen de **leerweg in kaart te brengen**, plus de 3 factoren die daarop inwerken
- Incrementele benadering, dus kleine veranderingen en mogelijkheden toevoegen aan wat er al is, gewenning ...

Tot slot

- Wat is er nu zo **nieuw** aan het leren?



- Vanuit de werknemer is en blijft leren gewoon 'leren' (betekenis geven aan ervaringen die je opdoet)
- HRD kan samen met HRM en managers de werknemer helpen om deze rol beter te vervullen
- Bewustwording en acceptatie van **uiteenlopende ideeën en belangen** helpt hierbij

Dank voor uw aandacht !



→ R.Poell@uvt.nl