

“Werknemers die willen leren, moeten we vieren”

“Leren is zuurstof”, daarvan is Pieter Sprangers rotsvast overtuigd. “Als onderzoeker ben ik tot de conclusie gekomen dat de niet-leerder niet bestaat. Zelfs niet-leerders leren. Iedereen leert de hele tijd waar dan ook. Leren is zoals ademen, het is een essentiële levensdimensie.” Wij vroegen aan Pieter hoe je er als HR-professional voor kan zorgen dat werknemers een fantastische leerervaring beleven.

TEKST KARLA VANRAEPENBUSCH FOTO DOMO DE REFONTIRO

De Vlaamse Gemeenschap wil zoveel mogelijk Vlamingen aan het leren krijgen. Levenslang leren is de ambitie. Hoe sta jij daar tegenover?

Pieter Sprangers: “Die ambitie komt geen dag te laat, want Vlaanderen scoort ondermaats wat betreft internationaal vergelijkend onderzoek over levenslang leren. Alleen ben ik geen fan van de terminologie. Het lijkt wel alsof je in een gevangenis terecht komt waar je levenslang moet leren.”

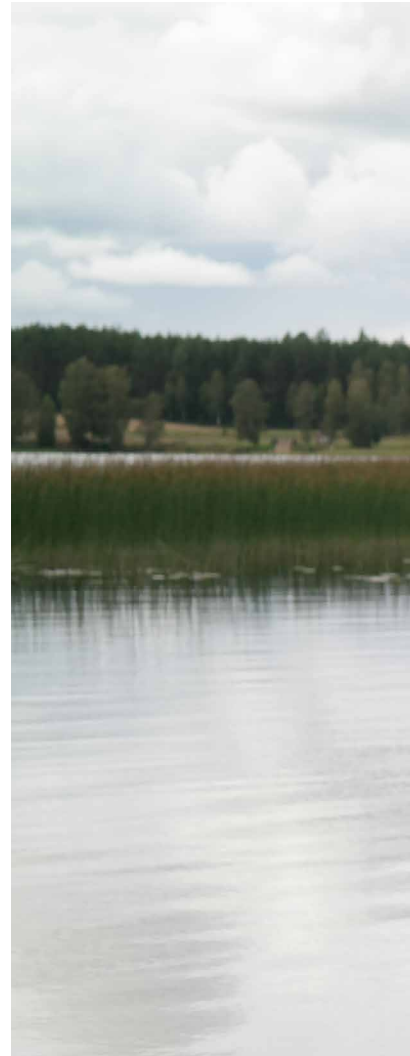
“Voor mij is de belangrijkste vraag hoe we ervoor zorgen dat mensen een fantastische leerervaring hebben. Dan komen we in het domein van ‘leergemeenschappen’. De typische leergemeenschap telt zo’n 6 à 9 professionals en ontstaat als werknemers de nood voelen om rond een gemeenschappelijk thema te leren. Je zou vanuit HR kunnen luisteren

welke leervragen er in de organisatie leven, en dan enkele leergemeenschappen opstarten rond die thema’s.”

Hoe kunnen HR-professionals zulke leergemeenschappen opbouwen en ondersteunen?

“Leergemeenschappen hebben veel ondersteuning nodig. Er is in Vlaanderen een aantal jaren een beweging geweest voor zelfsturende teams, maar recent onderzoek geeft contra-indicaties. Lerende teams kunnen op termijn wel steeds meer zelfsturing ontwikkelen, maar niet al van bij de opstart.”

“Zo’n leergemeenschap wordt best geleid door een teamleider of een procescoach, die inzicht heeft in de wetenschap van het leren om de deelnemers samen





PIETER SPRANGERS is expert in leren en onderwijsinnovatie. Als onderzoeker en docent is hij verbonden aan de Universiteit Antwerpen, de Karel de Grote Hogeschool en AP Hogeschool. Vanuit zijn onderneming Domo de Refontiro begeleidt hij samen met een team onderwijsdesigners organisaties rond levenslang leren.

lerend tot resultaten te laten komen. Het is belangrijk dat ze een basiskennis hebben over teamdynamiek, psychologische veiligheid, ... HR-professionals kunnen die leiders van de leergemeenschappen mentoren, zodat ze een aantal keren per jaar in intervisie kunnen samenkomen.”

“Het is belangrijk dat iedereen in de leergemeenschap een bepaalde rol opneemt. Het kan niet zo zijn dat de teamleider of procescoach al het werk doet. In zo'n lerend team kunnen bijvoorbeeld ook twee of drie curatoren zitten, de zogenaamde 'wijsneuzen'. Zij brengen waardevolle content in de leergemeenschap vanuit de boeken die ze lezen, de opleidingen die ze volgen of door goede praktijkvoorbeelden uit andere organisaties aan te brengen. De leergemeenschap mag niet gewoon een praatclubje zijn, maar moet impact hebben.”

Welke elementen zijn volgens jou belangrijk als het gaat om leren?

“Uit onderzoek blijkt dat de relationele dimensie van leren enorm belangrijk is. Veel mensen missen een leerrelatie: er is niemand geïnteresseerd in hun leren. De extreemste vorm daarvan kwam ik tegen bij onderzoek naar leren en onderwijs in detentie. Gevangenen hebben dan wel veel tijd, maar het is onnoemelijk moeilijk om tot leren te komen in een gevangenis. Niemand is nog geïnteresseerd in de gedetineerde en in wat die leert. Een humane bewaker die interesse toont, kan echt het verschil maken. Dezelfde vaststelling gaat op voor de samenleving. Heb je een partner die geïnteresseerd is in je leren? Heb je een leidinggevende die leren bespreekbaar maakt? Dat heeft impact.” ▶

“Iemand die geïnteresseerd is in wat je leert: dat heeft een enorme impact”

“Op de werkvloer zien we dat leren nog te weinig wordt besproken. Met mijn bedrijf nemen we met HR-professionals het leerbeleid van hun organisatie onder de loep. Met onze tools kunnen ze het leren eenvoudig bespreekbaar maken. Samen denken we na over hoe elke medewerker een leerrelatie kan opbouwen. Dat hoeft niet met een leidinggevende te zijn. Ook als HR-professional kan je waardevolle leerrelaties uitbouwen, niet alleen om het leren bespreekbaar te maken, maar ook om ondersteuning te geven. De motivatiepsychologie van Deci en Ryan toont immers aan dat het een grote impact heeft op je leermotivatie als je ondersteund voelt.”

5 TIPS OM LEREN OP DE WERKVLOER TE ONDERSTEUNEN

1 MAAK LEREN BESPREEKBAAR

Zorg ervoor dat iedereen in de organisatie minstens één persoon heeft waarmee die een laagdrempelige leerrelatie kan opbouwen. In veel organisaties komt leren enkel aan bod tijdens het jaarlijkse functioneringsgesprek, als de leidinggevende nog snel even informeert of de werknemer een opleiding wil volgen. Maar leren is te waardevol om gauw tussendoor te bespreken. Plan structureel tijd in om leren bespreekbaar te maken.

2 GEEF VOLDOENDE AUTONOMIE AAN LEERDERS

Nog te vaak moeten werknemers verplichte opleidingen volgen, maar er is geen enkele garantie dat ze dan ook effectief iets leren. Je kunt mensen nooit dwingen tot leren. Laat werknemers eigen thema's of issues verkennen waar ze in hun beroepspraktijk tegenaan lopen. Leren heeft enkel impact als mensen voelen dat wat ze leren ertoe doet.

3 WAARDEER ALLE VORMEN VAN LEREN

Niet iedereen voelt zich goed binnen het kader van een groepsopleiding. Er bestaat een veelheid aan leervormen, zoals het leren in een professionele leergemeenschap, vakliteratuur doornemen, een stage doen in een andere organisatie, meedoen met een hackathon, ... Maak ook voor die leervormen budget vrij.

4 FACILITEER 'TOONPLAATSEN' VOOR LEERRESULTATEN

Waardeer leerinspanningen van werknemers. Organiseer demonstraties of een interne leerbeurs waar medewerkers de output van het leren kunnen tonen.

5 HAAL ZOVEEL MOGELIJK DREMPELS WEG

In sommige bedrijven moet je bij wijze van spreken 27 stappen zetten eer je goedkeuring krijgt om een opleiding te mogen volgen. Hetzelfde geldt voor mensen die vakliteratuur willen kopen. Zorg ervoor dat de leerder niet in een bureaucratie van goedkeuringen terechtkomt en gedemotiveerd raakt. Maak het hen zo gemakkelijk mogelijk. Werknemers die willen leren, moeten we vieren. □