

# LEVENSLANG LEREN



Werkboek 'Leren leren in de organisatie'



# Werkboek 'Leren leren in de organisatie'



**Administratie Werkgelegenheid**

De auteurs van dit werkboek zijn  
Dirk Buyens, Els Vanhoven en Karen Wouters  
van het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School

In samenwerking met :  
Nancy Jaspers, Filip Vandecasteele, Hilde Bouckennooghe, Gitte De Vries,  
Norbert Gansbeke, Marc Ruys, Dirk Van de Poel, Erik Van de Wiele,  
Filip Noyez en vele anderen ...

Trivisi is een project van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid

# Inhoud

Inhoud	2
WOORD VOORAF	3
1. Leren leren: waarom?	5
1.1. Leren leren is niet enkel een zaak van de lerende. De stakeholders	5
2. Stimu-leer-beleid	8
2.1. Stakeholders in een meersporenbeleid	8
2.2. Motivatie of leerspanning	9
3. Hoe doe ik het? Werken rond leren leren	13
3.1. Aanloophase: werken rond basisvaardigheden	13
A. Stap 1: wegwerken van leerblokkades	13
B. Stap 2: verhogen van het leervermogen	15
C. Stap 3: transfer naar de werkplek	19
D. Van trainer naar leerbegeleider	20
3.2. Verwerkingsfase: leren leren op de werkplek	22
4. Tot slot	25
5. Referenties	26

# Woord vooraf

## TRIVISI, BAANBREKEND ONDERNEMEN VOOR MENS, MILIEU EN MAATSCHAPPIJ

### NIEUWE UITDAGINGEN

De economie speelt een cruciale rol in onze maatschappelijke en individuele welvaart en welzijn. Aansluitend geeft arbeid zin aan het leven en biedt elke burger een plaats in de maatschappij. In dit licht onthullen de realiteit van vandaag en de toekomstige ontwikkelingen een aantal uitdagingen voor Vlaanderen. Zo vindt een belangrijke groep van personen tot vandaag geen aansluiting op de arbeidsmarkt. De snelheid van veranderingen stelt hoge eisen aan het leervermogen van de samenleving en het individu. Tenslotte hebben het bedrijfsleven en het hoge consumptieniveau een grote impact op het milieu en de natuurlijke rijkdommen. Wil Vlaanderen zijn toekomst op een aangename manier veilig stellen, zal het meer waarden moeten brengen in zijn economie. Daarom wil ik als minister van Werkgelegenheid mijn bijdrage leveren tot het ontwikkelen van een meerwaarden-economie.

In de meerwaarden-economie krijgen de mens, het milieu en de maatschappij een centrale rol toebedeeld. Concreet betekent dit dat ondernemingen een dynamisch evenwicht zoeken tussen de belangen van de stakeholders en meer bepaald op een inclusieve manier streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht. In de meerwaarden-economie kan iedereen op een volwaardige manier participeren en worden eenieders talenten gewaardeerd, gevaloriseerd en verder ontwikkeld. Diversiteit is de sleutel tot duurzaam succes. Deze economie biedt evenzeer de nodige ruimte voor nieuwe vormen van dienstverlening die een relationeel of zorgaspect inhouden en die de levenskwaliteit kunnen verhogen.

### TRIVISI:

#### DE NIEUWE AANPAK VAN DE OVERHEID

Met Trivisi neemt de overheid een nieuwe rol op. De stap van theoretische concepten en ideeën naar concrete praktijk vraagt immers een omwenteling in het ondernemingsdenken. Deze vindt niet zozeer ingang via het optreden van een traditioneel regulerende overheid, dan wel via de creatie van nieuwe instrumenten, experimenteeruimte, ervaringsuitwisseling en vooral durvers om deze concepten op een diepgaande wijze in het bedrijfsleven te integreren. De taak van de overheid bestaat hier in het creëren van een katalysator via het samenbrengen van mensen en deze de nodige ruimte te geven om nieuwe wegen te verkennen. Er is m.a.w. nood aan een overheid die sensibiliseert, stimuleert en in de maatschappij als bemiddelaar optreedt. Op 22 juni 2000 gaf ik tijdens een inleidende conferentie in Antwerpen

het officiële startschot voor het Trivisi-concept. Deze term verwijst naar de hiervoor vermelde geïntegreerde visie op de onderneming vanuit de drie invalshoeken mens, milieu en maatschappij. Sindsdien hebben meer dan 200 Vlaamse bedrijfsmensen, academici, vertegenwoordigers van de sociale partners en de NGO-wereld pionierswerk verricht op het vlak van diversiteit, leren en stakeholdersmanagement. Deze activiteiten vonden plaats in drie daartoe opgerichte pioniersgroepen, meer bepaald 'diversiteit', 'lerende ondernemingen', 'stakeholdersmanagement'. Met vastberadenheid zoeken deze pioniers naar de wijze waarop de theoretische concepten ingang kunnen vinden in de bedrijfswereld.

### LEREN LEREN: EEN WERKBOEK ALS LEIDRAAD

De pioniersgroep rond 'Lerende Ondernemingen' werkte vanuit tal van werk- en projectgroepen die elk een ander thema of andere problematiek ter harte namen. Zo werd er gewerkt rond de Investors in People Standaard, de lerende organisatie, competentie management en opleiding, leren is fun, leren leren, alternatieve leermethoden, transfer van leren, ...

Eén van deze werkgroepen werkte een jaar lang rond het thema 'leren leren'. Motivatie is een sleutelement in deze werkgroep. Centrale vragen zijn de volgende: Hoe kan je ervoor zorgen dat vooraleer je mensen in opleiding laat gaan, ze hier ook 'klaar' voor zijn, ze kunnen en willen leren? Hoe maak je dat ze na de opleiding 'de smaak van het leren' te pakken krijgen en levenslang lerende individuen worden? Leren leren wordt dan ook ruimer gezien als het louter stimuleren van het leren tijdens opleiding op zich. Het is een stuk een levenshouding, een attitude.

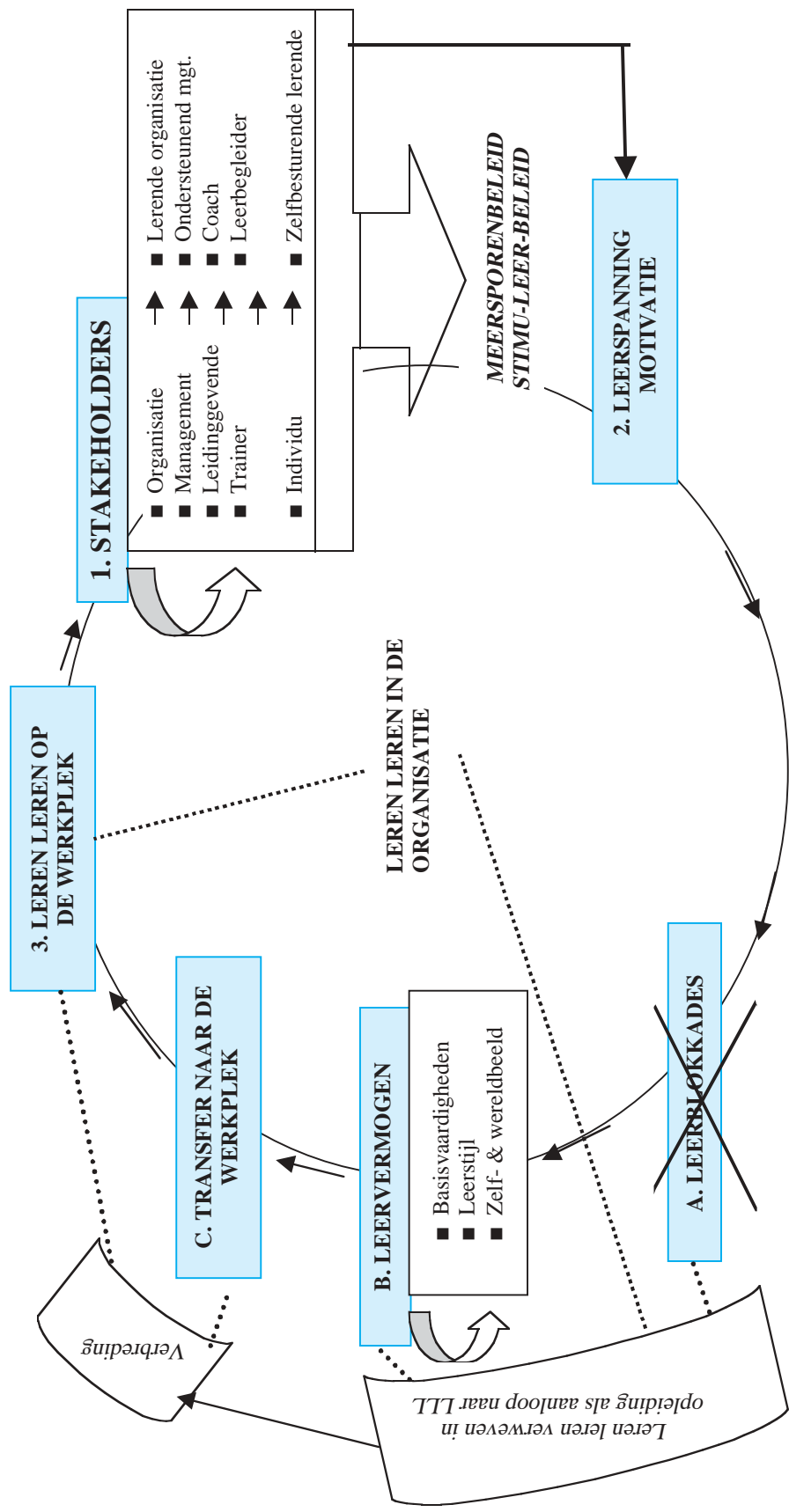
Vanuit de eigen ervaringen van de deelnemers van de werkgroep, werd een raamwerk rond deze vragen uitgebouwd. Vervolgens werd dit aangevuld met de expertise van enkele best practices en beschikbare inzichten uit literatuur. Het resultaat hiervan is voorliggend werkboek.

Dit werkboek belicht systematisch verschillende aandachtspunten bij het proces van leren leren en de rol van de diverse betrokkenen. Parallel met het uitwerken van dit werkboek wordt elk inzicht getoetst op zijn haalbaarheid tijdens een pilootproject in de bouwonderneming Eribo. Deze inzichten blijken na toetsing aan de realiteit immers vaak al te mooi en worden bijgevolg van enige kanttekeningen voorzien.

Wij hopen van harte dat dit werkboek voor jou enige duidelijkheid in het leerproces mag brengen en onze leerervaringen ook jouw organisatie van dienst kunnen zijn.

*De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme*

# Structuur van dit werkboek - achterliggende idee



# 1. Leren leren: waarom?

*“The only man who is educated is the man who has learned how to learn”. (Carl Rogers)*

IN DE ENE ONDERNEMING WORDT OPLEIDING gehanteerd als een snel medicijn om een probleem te verhelpen. Opleiding is een ad hoc instrument dat gebruikt wordt zonder veel situatie- of nodenanalyse, planning, budgettering of evaluatie. In de andere onderneming wordt er juist wel veel aandacht besteed aan de opleidingscyclus en wordt de situatie eerst geanalyseerd: is opleiding wel de meest uitgelezen oplossing voor dit probleem? Als dat zo blijkt te zijn, worden opleidingsnoden geanalyseerd, het opleidingsdesign uitgewerkt en de opleiding gegeven. Achteraf wordt deze opleiding mogelijk ook geëvalueerd op een al dan niet diepgaande manier. Sommige ondernemingen peilen enkel naar de tevredenheid en de reacties van de trainees, anderen gaan ook na of er geleerd is, of de opleiding nu werkelijk een gedragsverandering teweeg heeft gebracht en of de opleiding voelbaar is in de bedrijfsresultaten.

Of er aan het opzetten van de opleiding nu veel of weinig aandacht besteed werd, de opleiding brengt steeds kosten en tijd met zich mee. En deze kosten en tijd zijn in het ene geval al wat groter dan in het andere. Er wordt dan ook van de trainees verwacht dat ze wel degelijk wat opsteken van de opleiding en dat deze achteraf ook haar vruchten zal afwerpen. Eén vraag wordt hierbij echter al te vaak vergeten: waren de trainees eigenlijk wel klaar voor een opleiding? Konden ze wel ‘leren’? Weten ze wat het belang van de opleiding is en hoe ze kunnen gebruiken en uitbreiden op hun werkplek? Kortom: hoe zit het met de motivatie tot leren en het leren zelf?

Als bij deze vragen het antwoord eerder negatief uitvalt, kan verwacht worden dat de investeringen die in de opleiding gestopt werden, niet veel zullen opleveren. De trainees dienden immers eerst te komen tot leren leren.

De bekommernis van de leden van de Trivisi werkgroep die rond deze vragen en problematiek werkten, was dan ook tweeledig:

- Hoe kan je medewerkers motiveren tot leren, hen leren leren en opnieuw leergierig maken?

- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers deze lerende houding dagdagelijks met zich meedragen, gebruiken in hun werk en zo het ‘levenslang en levensbreed leren’ effectief mee verwezenlijken?

Door samen denken en zoeken werd getracht een antwoord op deze vragen te formuleren. Geen theoretisch antwoord, maar wel één dat een vormingsverantwoordelijke die zich gelijkaardige vragen stelt, effectief kan inspireren.

## 1.1. LEREN LEREN IS NIET ENKEL EEN ZAAK VAN DE LERENDE. DE STAKEHOLDERS

Kunnen leren, willen leren en over een lerende attitude beschikken zijn niet enkel de verantwoordelijkheid en taak van het lerende individu. Ook al zijn de inspanningen en de motivatie nog zo groot, als er geen aandacht is voor het ‘mogen leren’, zal en kan er niet geleerd worden. Vandaar dat er meerdere betrokkenen zijn in het werken met ‘leren leren’ dan louter de lerende. Leren is immers niet een ‘fait divers’ dat snel in de organisatie kan ingevoerd worden. Integendeel, leren is iets waarvoor de organisatie integraal dient te kiezen. Een keuze die gevolgen heeft voor alle aspecten van de organisatie en waarbij bijgevolg diverse stakeholders betrokken worden.

A. Een eerste belangrijke betrokkene is **de organisatie** op zich. Een lerende organisatie bestaat immers enkel uit lerende individuen en kan dus niet ‘op zich’ bestaan. Vandaar het belang dat moet gehecht worden aan de individuele mogelijkheid tot leren. Deze kan gefaciliteerd dan wel gehinderd worden door de organisationele omgeving.

Twee aspecten van de organisatie zijn hierbij speciaal van belang:

- In de eerste plaats de mate waarin de werkplek zelf leren toelaat of uitnodigend staat ten opzichte van leren. Het zijn immers niet de opleidingen of zelfs de geplande jobrotaties die de kwantiteit en kwaliteit van ‘leren’ bepalen, maar wel het leren in en door de job. Maar de intensiteit en variëteit van werkervaringen zijn meestal niet gepland of worden niet op een bewuste of effectieve manier gebruikt. Vaak wordt bv. een medewerker door management door middel van jobrotatie op een andere plek gezet, waarbij het management er dan vanuit gaat dat ze door de verplaatsing van dit individu bijdraagt tot de lerende organisatie. Probleem hierbij is echter dat deze verplaatsing vaak niet op voorhand bekeken is in termen van leermogelijkheden, noch bediscussieerd met het individu in

kwestie. Deze manier van werken sluit bijgevolg ook de mogelijkheid uit om deze verplaatsing eventueel te herbekijken. Een jobrotatie als deze is dan een verloren kans want de capaciteit van het individu om leer-mogelijkheden op te sporen en te gebruiken werd niet gestimuleerd. En dit is net een voorwaarde om tot echt 'leren' en uiteindelijk een lerende organisatie te komen.

- Daarnaast de mate waarin het klimaat van de organisatie leren al dan niet ondersteund. Zo zijn steun van collega's en management bij de leeractiviteiten en bij de toepassing ervan achteraf, duidelijk elementen die het leren positief zullen beïnvloeden. Ook andere elementen zoals regelmatige feedback, de mogelijkheid om de organisatie van het werk of de werkprocessen in vraag te stellen en het kunnen leren uit fouten, zijn facilitators van leren. Het mogen maken van fouten, met als voorwaarde dat men eruit leert, doet beroep op zelf-analyse. Door te kijken waarom iets fout ging en hoe dit in de toekomst kan vermeden worden, denkt men na over het eigen zijn, kunnen en het handelingsproces dat tot de fout leidde, wat een belangrijke sleutelvaardigheid bij leren is (zie later punt 3.2 pagina 36). Dit is echter niet mogelijk zonder een grote betrokkenheid van het lijnmanagement. Een externe trainer heeft immers nooit zicht op de realiteit zoals het lijnmanagement dit heeft.

**B.** Dit brengt ons bij een tweede belangrijke betrokken partij, zijnde **het lijnmanagement of de directe leidinggevende**.

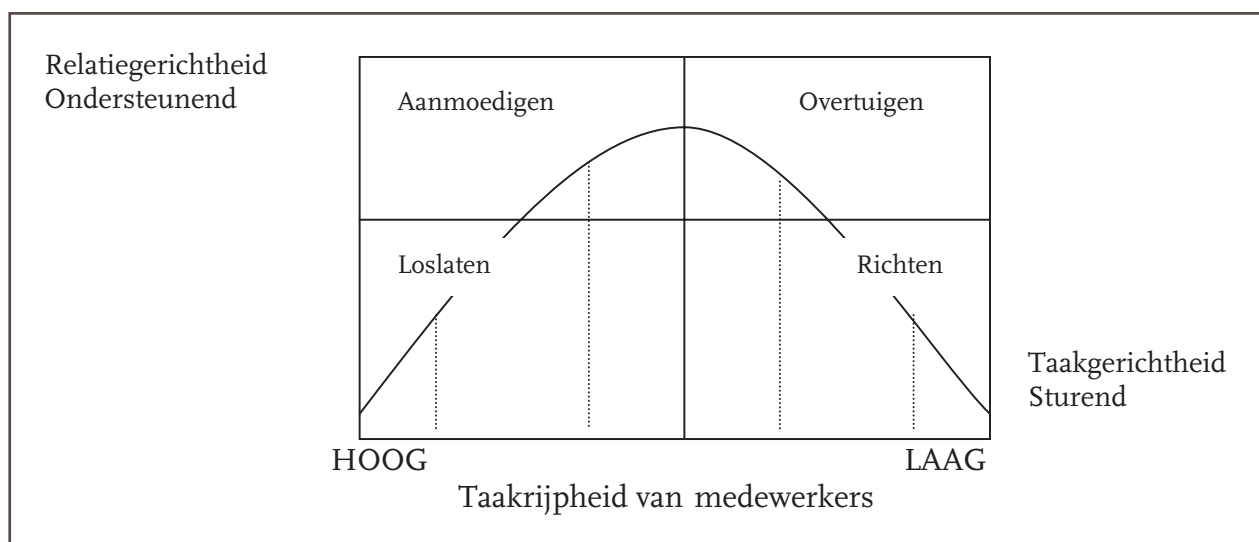
Zich bij het werken rond 'leren leren' enkel richten tot de doelgroep op zich, is immers niet voldoende. Beter is te opteren voor een meersporenbeleid, dat zich ook richt tot de direct leidinggevende(n) die actief mee in het opleidingsproces betrokken worden en voor een groot stuk instaan voor de 'nazorg'. Zij zijn immers voor een groot stuk verantwoordelijk voor het 'lerende karakter' van de

jobs van de lerenden. Daarnaast kunnen zij tevens door hun coachende rol en door aandacht voor de aparte situatie waarin elke medewerker verkeert, er zorg voor dragen dat er blijvend geleerd kan worden. Zo kan de leidinggevende afhankelijk van de taakrijpheid van zijn medewerker, een andere aanpak voorzien:

**C.** Uiteraard kan ook het lijnmanagement er niet alleen voor staan. Een direct leidinggevende mag nog zo zijn best doen, zonder ondersteuning, openheid en feedback vanuit **HR en topmanagement**, kunnen zijn inspanningen moeilijk een blijvend karakter krijgen. Waar HR dient te voorzien in ondersteuning van het lijnmanagement, dient topmanagement duidelijk de boodschap uit te dragen dat leren voor hen belangrijk is, het verschil maakt en hier bijgevolg de nodige ruimte voor te voorzien. Bijgevolg geldt voor leidinggevend en management duidelijk het "walk your talk principe"...

**D.** En als het doel van opleiding erin bestaat mensen zich over zichzelf te laten verwonderen, over wat ze kunnen en zijn, om hen vervolgens laten verder te gaan met meer vertrouwen in zichzelf, hun kennis en vaardigheden, is dit enkel mogelijk als **trainer** en lerende en **collega's** lerenden evenwaardig zijn in het leerproces.

De discussies die in de werkgroep gevoerd werden over wie betrokken diende te zijn bij het proces van 'leren leren' en wat de rol van deze diverse betrokkenen zou kunnen zijn, resulteerde onder andere in onderstaande figuur. Ze vat een stuk de centrale idee van deze discussies samen: leren leren vereist een wisselwerking tussen individu en organisatie. Een wisselwerking waarin vanuit de organisatie met de verscheidenheid aan individuen kan gewerkt worden en waarin die individuen net vanuit hun verscheidenheid mee bouwen aan die organisatie. Een wisselwerking die kansen creëert, kansen die tot ontwikkeling en groei leiden.



**Fig. 1.** verband tussen taakrijpheid van medewerkers en stijl van leidinggeven



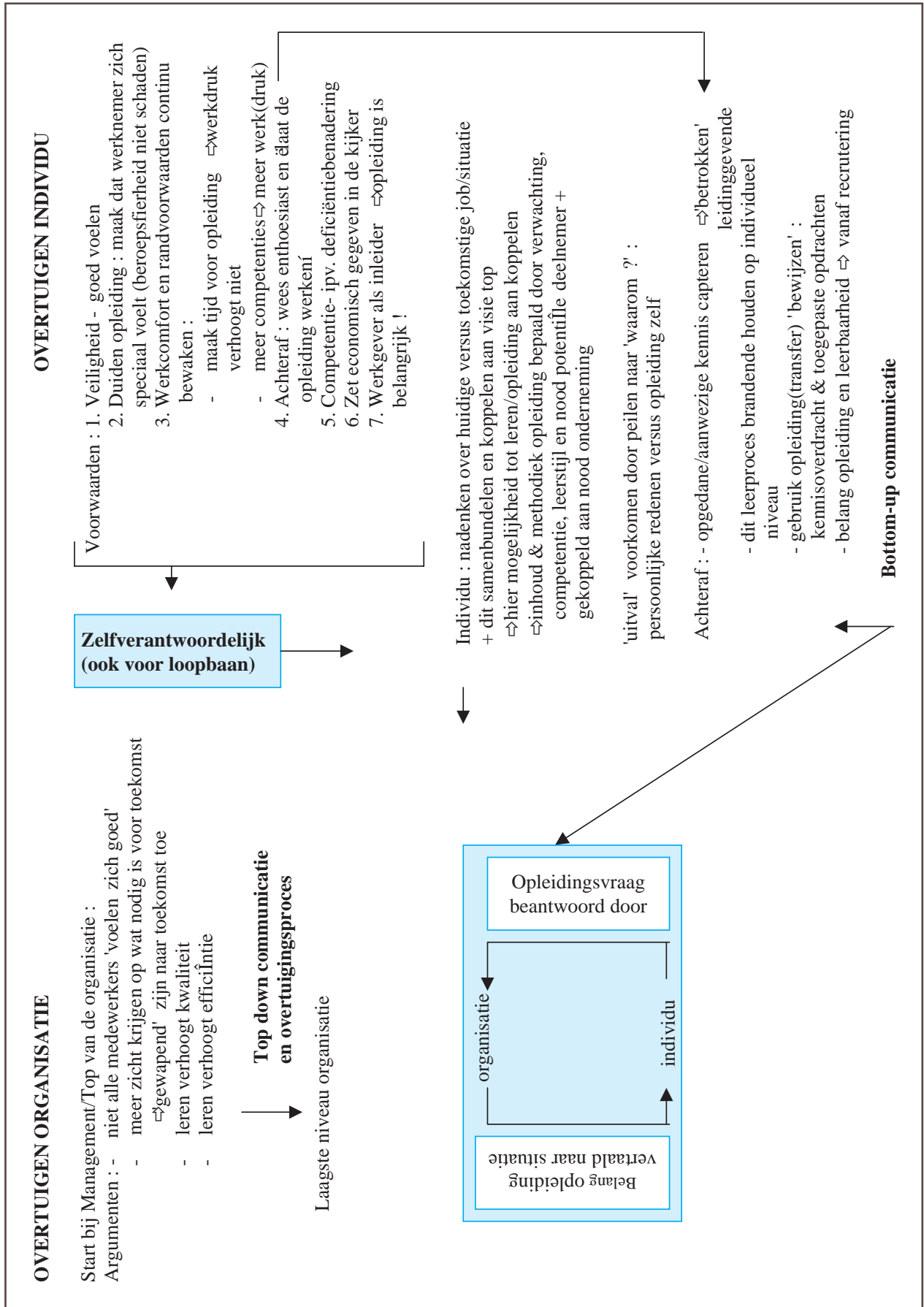


Fig. 2. Leren leren: een zaak van onderneming én individu

# 2. Stimu-leer-beleid

DE DIVERSE STAKEHOLDERS DIE BETROKKEN ZIJN bij het werken rond en met leren leren, zijn geïdentificeerd. Hoe kunnen zij echter dit leren leren mee vorm geven? Om het met een beeld uit te drukken: elke stakeholder kan beschouwd worden als een puzzelstuk. Wanneer alle puzzelstukken samen gelegd worden, blijken ze in elkaar te klikken en samen één geheel te vormen. Dit geheel vormt het beleid dat leren leren mogelijk maakt: een stimu-leer-beleid.

Een opleidingsbeleid kan een beleid rond leren zijn. Een beleid dat aangeeft hoe, wanneer, op welke manier en door wie geleerd kan worden. In dit beleid kan een opleidingsplan uitgestippeld zijn, een budget voor opleiding voorzien zijn, kan onderzocht worden welke opleidingsnoden er bij medewerkers leven, kunnen medewerkers geïnformeerd worden over welke opleidingsmogelijkheden er voor hen zijn. Kortom, eenieder die wil leren, zal in dit beleid zeker ook de kans krijgen om te leren. Dit leer-beleid is echter niet altijd een stimu-leer-beleid. Leren is immers veel meer dan opleiden alleen. Leren vindt ook plaats naast de opleiding, leren is een attitude op zich. Een stimu-leer-beleid gaat dan ook nog een stapje verder. De naam zegt het eigenlijk zelf: een stimu-leer-beleid is erop gericht mensen te stimuleren tot leren, ervoor te zorgen dat iedereen in de organisatie op zijn leer-mogelijkheden aangesproken wordt en 'de smaak van het leren' te pakken heeft. Idealiter dient in deze organisatie niet onderzocht te worden welke opleidingsnoden er bij medewerkers leven. Medewerkers ontdekken immers zelf veel sneller hun eigen noden en gaan zelf op zoek naar een middel om deze noden te ledigen. Op dat moment komt het er voor de organisatie dan ook op aan ervoor te zorgen dat die zoekende medewerker vindt wat hij nodig heeft.

Tot zover een korte omschrijving van het kader waarin leren leren plaats kan vinden. Hoe kunnen elk van de stakeholders dit kader nu mee vorm geven?

## 2.1. STAKEHOLDERS IN EEN MEERSPORENBELEID

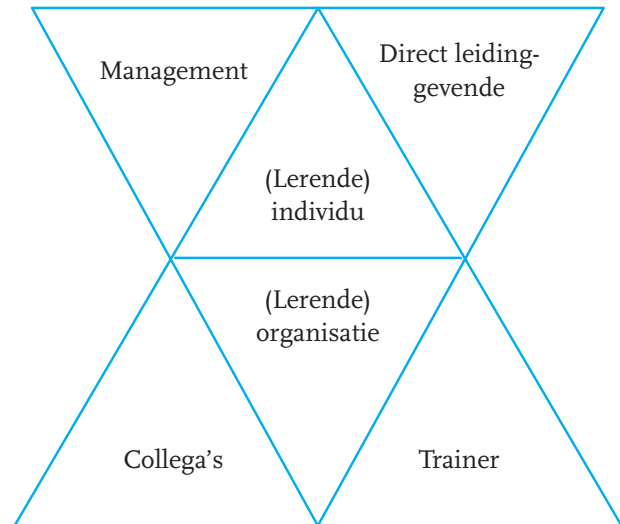


Fig. 3. Stakeholders in een meersporenbeleid



### A. Management

Bij het bepalen van de stakeholders werden 'de organisatie' en 'het management (HR- en topmanagement) apart behandeld. Zoals reeds eerder gesteld, bestaat 'de organisatie' op zich niet en kan ze op zich dus ook weinig doen. Bijgevolg wordt de organisatie hier gepersonaliseerd in de vorm van het management.

Management kan:

- Ervoor zorgen dat 'de capaciteit van het individu om leermogelijkheden op te sporen en te benutten' hét centrale aandachtspunt vormt bij het opzetten van opleidingen en het (her)inrichten van de werkplek of het werk zelf. Dit door deze idee in woorden (tijdens vb. presentaties, rapporten) en daden (vb. regelmatig vragen naar vooruitgang in het leren op de werkplek) uit te drukken.

➔ **Topmanagement** kan deze boodschap regelmatig herhalen en het belang ervan onderlijnen. Een waarde/principe maakt immers enkel een kans om in de organisatie ingeburgerd te raken en doorleefd te worden als het topmanagement overtuigd is en er zich ten volle achter zet.

Topmanagement kan een voorbeeldfunctie vervullen en dit niet enkel naar alle medewerkers toe, maar ook

naar hun eigen directe medewerkers (=lijnmanagement):

- Duidelijk zelf aan hun leercapaciteiten werken door regelmatig zelf naar opleidingen te gaan, deze trachten toe te passen, hierover feedback te vragen aan het lijnmanagement, over de opleidingen te communiceren met het lijnmanagement etc. Doel: ook het lijnmanagement aanmoedigen om hetzelfde te doen: doe zelf waarvoor je je medewerkers aanmoedigt.
- Het lijnmanagement kansen bieden tot zelf ont-plooiing, interesse tonen in hun ontwikkeling, regelmatig met hen communiceren over hun ontwikkeling en die van hun medewerkers.
- Leren, het anderen aanzetten tot leren, helpen bij het leren etc., op te nemen in bv. functionerings- of evaluatiegesprekken.
- Regelmatig een diversiteit aan medewerkers 'op de vloer' te bezoeken en gewoon door een praatje interesse te betonen voor wat ze doen.
- Eventueel af en toe een bezoekje te brengen aan een opleiding die aan de gang is.

➔ HR-management kan deze abstracte idee concreet helpen vorm geven door het ondersteunen van het lijnmanagement met zowel advies als ook concrete tools.

HR-management kan van bij de recruitering duidelijk maken dat 'leren' een belangrijk element is in de organisatie. Dat de organisatie geen tayloristische organisatie is waar men 'zijn verstand en eigenheid bij het binnenkomen aan de kapstok achterlaat'.



## B. Lijnmanagement/directe leidinggevende

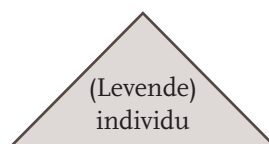
- Kan ervoor trachten te zorgen dat de werkplek en het werk zelf zodanig ingericht zijn dat ze leren stimuleren:
  - taken niet opdelen in kleinere deeltjes waarbij elke medewerker slechts één deel uitvoert, maar wel taken zo ruim mogelijk maken
  - medewerkers zelf laten beslissen hoe ze hun taken uitvoeren en wat ze bijkomend nodig hebben om hun taken uit te voeren
  - medewerkers stimuleren om met elkaar in dialoog te gaan over het werk en zelf naar oplossingen voor problemen te zoeken. Vb. het opzetten van verschillende taakgroepen waarin telkens gekeken wordt naar hoe een bepaald facet van het werk kan verbeterd worden (bv. veiligheid, kwaliteit, etc.)
  - medewerkers betrekken bij het plannen van opleiding, jobrotaties ed. zodanig dat bv. jobrotatie steeds betekent dat er 'geleerd kan worden'

- regelmatig met medewerkers hun leermogelijkheden, of -problemen bespreken en in de eerste plaats hen zelf naar een oplossing laten zoeken
- regelmatig feedback voorzien
- duidelijk maken dat op een fout niet sowieso een sanctie volgt, maar dat uit een fout geleerd kan worden. Na een fout samen met de medewerker bekijken hoe die fout tot stand kwam en in de toekomst vermeden kan worden. Ook hier in de eerste plaats de medewerker zelf naar oorzaak, gevolg en toekomstige acties laten zoeken
- alle medewerkers niet als identiek beschouwen, maar oog hebben voor de eigenheid en diversiteit van elke medewerker. Vanuit deze eigenheid een verschillende aanpak voorzien voor elke medewerker. (zie oa. figuur 1)

- Medewerkers die in opleiding gaan, bij deze opleiding ondersteunen door bv. samen met hen te kijken hoe ze de opleiding achteraf best kunnen gebruiken en hen ook de tijd te geven om de opleiding achteraf toe te passen. Tevens kan aan deze medewerker gevraagd worden om wat hij geleerd heeft, ook aan zijn collega's toe te lichten.
- Indien mogelijk collega's samen naar een opleiding laten gaan en hen achteraf samen te laten beslissen hoe ze de opleiding op de werkplek zullen implementeren. Deze collega's kunnen tevens elkaars coach zijn bij het toepassen van de opleiding op de werkplek.
- Ervoor zorgen dat medewerkers inzicht hebben in hun taken, weten waarom ze iets doen, hoe hun taak past in het ruimere plaatje van vb. het hele productie- of controleproces.

➔ Voorbeeld: In een organisatie stelde het hoofd van het kwaliteitslaboratorium fiches op per proef die door zijn medewerkers gedaan werd. Op die fiches werd telkens beschreven waarom die proef nu net op die manier gedaan werd. Om het doel van de proeven te visualiseren, leidde het hoofd zijn medewerkers tevens rond in het fabriek en lichtte de verschillende stappen van het productieproces en hun link met de proeven toe. Achteraf werd op regelmatige tijdstippen een meeting gehouden waarop door de medewerkers gekeken werd of de proeven ook niet op een andere manier konden verlopen om bv. het hele proces van kwaliteitscontrole efficiënter te laten verlopen.

## 2.2. MOTIVATIE OF LEERSPANNING



Het individu. Een belangrijke stakeholder, eigenlijk is hij zelfs de kern van de zaak. Of dit individu een individu blijft of een lerend individu wordt, hangt in de eerste

plaats samen met wat de andere stakeholders doen. Als zij niets doen en de omgeving, de organisatie eveneens niet leerbevorderend is, zal dit individu moeilijk een lerend individu kunnen worden. Als de andere stakeholders echter ook de handen uit de mouwen steken en de omgeving omvormen tot een leerstimulerende omgeving, kan het individu wel een lerend individu worden.

De andere stakeholders kunnen dan wel de voorwaarden creëren, de omgeving scheppen en ondersteunen, maar uiteindelijk zal het individu het toch zelf moeten doen. Immers: niemand kan iemand iets leren. Niemand kan gedwongen worden om te leren: hoe meer men dwingt, hoe minder er geleerd wordt. Men kan dus hooguit iemand helpen te leren. Opleiden is bijgevolg enkel zinvol als er bij de lerende een wil en behoefte bestaat om te leren. De lerende bepaalt zelf of en wat er geleerd wordt.

Motivatie tot leren en de nood van het leren inzien zijn dus de eerste broodnodige factoren die aanwezig moeten zijn. Er dient met andere woorden 'leerspanning' aanwezig te zijn. Idealiter is iemand intrinsiek, uit zichzelf, gemotiveerd tot leren. De motivatie, de nieuwsgierigheid is in dat geval al geen probleem meer. Maar dan nog zal er niet blijvend geleerd worden, riskeert men dat ook deze intrinsieke motivatie uitdooft. De lerende leert immers niet om te leren, maar moet zijn motivatie ook kunnen richten naar een doel. Zijn leren dient een nut te hebben, aan een behoefte te voldoen, ook al is deze behoefte louter persoonlijk en wordt ze enkel door de lerende herkend.

#### ➡ **Motivatie = nieuwsgierigheid x nood**

- ➡ Hoe kan je er voor zorgen dat degenen die reeds intrinsiek gemotiveerd of 'nieuwsgierig' zijn, met deze nieuwsgierigheid een nood invullen?
- ➡ Hoe kan je ervoor zorgen dat degenen die niet intrinsiek gemotiveerd zijn, niet nieuwsgierig, dit toch worden?

- Als lerenden werkelijk de inhoud van een opleiding willen leren (en er dus al motivatie om te leren aanwezig is), is dit vaak om één van deze twee redenen:

- ze zien een relatie tussen hun inzet en de evolutie van het leerproces: hoe meer ik mij inzet en hoe meer vaardigheden ik verwerf, hoe competent er ik word. Hoe harder men zich hierbij inzet en hoe groter het besef van die relatie tussen inzet en de toename van competentie, hoe groter de leermotivatie wordt.

#### ➡ **Motivatie = inzet x evolutiebesef**

- het uiteindelijke resultaat van dat leerproces wordt gewaardeerd (er wordt 'waarde' aan gehecht).

- ➡ Indien men niet intrinsiek gemotiveerd is, kan door in te werken op de twee elementen uit bovenstaand product (inzet en evolutiebesef) de conditionele of extrinsieke motivatie vergroot worden. Bij extrinsieke moti-

vatie wordt men niet uit zichzelf gemotiveerd, maar wel door externe factoren (bv. een fiets als men slaagt in de eindexamens). Bij conditionele motivatie wordt men gemotiveerd door bv. allerlei plezierige omstandigheden die zich tijdens de opleiding voordoen, zoals sociale contacten.

- ➡ Het zorgen voor een aangename, veilige en vlotte sfeer, voldoende tijd vrijmaken voor leren en het belonen of positief bekrachtigen van elke kleine vooruitgang zijn voorbeelden van stimulansen om de inzet te verhogen.

- ➡ Met de lerende samen zijn eigen leertraject uitstippelen en hem tijdens dit traject regelmatig van feedback voorzien, is een stimulans voor het evolutiebesef.

- Motivatie kan ook gestimuleerd worden door tegelijk in te werken op de aandacht van de lerende (A), het vertrouwen dat hij heeft in het leerproces (Ve), de voldoening die hij uit het leren haalt (Vo) en de relevantie van zijn leerproces (R).

#### ➡ **Motivatie = AVEVOR**

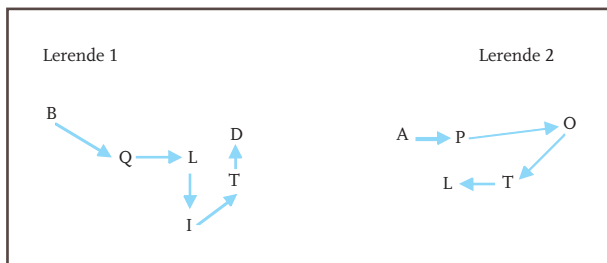
- Aandacht: door variatie in presentatie & werkvormen en door het stimuleren van actieve deelname.
- Vertrouwen: vertrouwen hebben in de goede afloop van het leren door onder meer de lerenden medeverantwoordelijk te maken voor hun leerproces en hun eigen leerwensen te laten formuleren. Geef de lerende de gelegenheid om successen tijdens de cursus te laten blijken en laat mede-lerenden meedenken over problemen van anderen.
- Voldoening: de gedachte aan een positief eindresultaat kan op zich al zeer motiverend werken. Zorg ervoor dat de lerende duidelijk zicht heeft op het eindresultaat en gelooft in het bereiken daarvan, gelooft dat hij het kan!
- Relevantie: mensen willen wel leren, maar in functie van wat? Zorg dat men ziet dat z'n leren een deel is in een ruimer geheel. Vang het leren binnen een duidelijke strategische visie en help de mensen vanuit hun eigen job en persoonlijke rol in de organisatie hun plek te bepalen binnen die strategie. Zorg dus dat er een overlap is tussen persoonlijke belangen en bedrijfsbelangen. Men leert immers enkel als men gelooft dat het leren zin heeft en dat ook die job en persoonlijke rol zinvol zijn.

Zo toonde onderzoek aan dat hoe meer men:

- betrokken is op z'n job (= hoe meer men zich psychologisch identificeert met de job en z'n job een belangrijk element vindt van z'n totale zelfbeeld),
- commitment vertoont ten opzichte van de organisatie waarvoor men werkt,
- z'n carrière plant en carrièremogelijkheden exploreert,

hoe groter de leerspanning of de motivatie tot leren.

- De persoonlijke doelen van de lerende en de opvattingen die hij over zichzelf heeft en over leren in het algemeen, kleuren zijn perceptie, verwachtingen, inzet en resultaatsbeoordeling. Het komt er dan ook op aan de lerende te helpen deze subjectieve belevingsprocessen zo vorm te geven dat ze hem motiveren om te leren. Dit kan bv. door een leersituatie te creëren die meer gericht is op 'ontdekken' vanuit eigen mogelijkheden, dan wel presteren. Vaak wordt er door een externe persoon een leertraject uitgestippeld. Dit leertraject loopt bv. van A → B → C. Men verwacht bijgevolg dat alle lerenden dit traject in deze volgorde zullen doorlopen, met C als eindpunt. Voor een aantal lerenden zal dit echter soms niet zo evident zijn omdat men bv. bang is dat men C niet zal bereiken of omdat het niet logisch is om via B te moeten passeren om bij C te raken.
  - Bepaal daarom samen met de lerenden wat hun leerbehoeften en leerdoelen zijn en ontwikkel van daaruit samen de opleiding.
  - Vertrek hierbij van wat de lerenden al kunnen.
  - Laat lerenden zelf beslissen hoe ze in een leersituatie best leren.
  - Zorg ervoor dat het leerproces pull-learning wordt, waarbij de lerende als het ware in het leren getrokken wordt omdat hij er zijn eigen vragen in weerspiegeld ziet.
  - De kans dat de leerdoelen bedreigend zullen overkomen en men bijgevolg meteen gedemotiveerd is vanuit de gedachte 'dit kan ik niet', verkleint.
  - Het leerproces dat twee lerenden uiteindelijk doormaken kan er bijgevolg bv. zo uitzien:



Leren is immers niet: 'je gaat van x naar y naar z in deze volgorde want de anderen doen dit ook. Leren is wel: ontdekken wat de eigen talenten, interesses en voorliefdes van de ander zijn en per toeval ontdekken wat plezierig is. Dit is het verschil tussen een leerproces (we vertrekken samen maar weten niet hoe we waar gaan uitkomen) en een leertraject (x, y en z en in deze volgorde)

- Neem de eigen leefwereld van de lerenden dus als uitgangspunt. Tijdens een opleiding vaak ingaan op ervaringen of voorstellen van deelnemers, werkt bijgevolg ook motiverend. Immers, doordat de eigen wereld van de deelnemers 'interessant' gevonden wordt, verhoogt de motivatie om effectief iets in deze eigen leefwereld te doen.

- Een gevoel van gebrek aan 'macht' en daaruit volgend een passief, gelaten houding, is vaak één van de hoofdredenen voor zwakke leermotivatie en een gebrek aan interesse tov. leren. Men dient zichzelf dan ook te gaan zien als 'agent' van zijn eigen acties en niet als een passief element.
- Hierbij aansluitend komt een zwakke leermotivatie ook voort uit volgende twee elementen:
  - de dagelijkse assumptie dat je mogelijkheden een statisch gegeven zijn. Als men in dit geval zijn eigen mogelijkheden negatief inschat, gaat men er bijgevolg vanuit dat aan deze mogelijkheden niets te veranderen valt en men dus eigenlijk niets kan. Men heeft dus weinig geloof in de eigen capaciteiten en het feit dat men daarmee iets kan bereiken.
  - het feit dat men 'leren' bekijkt als iets dat plaatsvindt buiten het dagelijkse normale leven. Indien men vroeger met negatieve leer(school) ervaringen te kampen had, is dit nog sterker aanwezig want beperkt men leren tot die vroegere (en negatieve) context.
- De lerende dient te beseffen dat leren eigenlijk iets is dat vaak onbewust gebeurt en op alle momenten van het dagelijkse leven voorkomt. Het onbewuste leren dient voor hem dus een stukje meer 'bewust' gemaakt te worden zodat hij inziet dat iedereen eigenlijk leert en succesvol kan leren.

#### Samenvattend:

**Echt leren, echte leermotivatie**  
= nieuwsgierigheid x nood/nut

- Intrinsiek
- Extrinsiek
  - Verhogen door: inzet x evolutiebesef
  - Aandacht
  - Vertrouwen
  - Voldoening
  - Relevantie

= wereldbeeld + zelfbeeld



eigen leefwereld en eigen mogelijkheden  
als uitgangspunt



'mijn wereld is interessant' en 'ik kan iets'



**Ik heb mijn eigen wereld en acties zélf in de hand**  
&  
**Leren gebeurt elke dag, 'ik kan leren'**

### VOOR WIE NOG NIET OVERTUIGD IS ...



Er blijkt een zeer sterk verband te zijn tussen leermotivatie en de mate waarin men opleidingen achteraf naar de werkplek transfereert en dus effectief gebruikt. Leermotivatie laat opleidingen dus 'renderen' ...

# 3. Hoe doe ik het?

## Werken rond leren leren



### 3.1. AANLOOPFASE:

#### WERKEN ROND BASISVAARDIGHEDEN.

*“Vaak denken we te verward. We willen vaak teveel ineens doen. Het is als een jonge jongleur die met teveel ballen gooit. Uiteindelijk zal hij ze allemaal laten vallen.”*

*(Roland Vermeulen)*

Een omgeving die leren mogelijk maakt en stimuleert in combinatie met een leer-gemotiveerd individu bleken reeds twee sleutels te zijn om tot leren leren te kunnen komen. Als leren leren echter een attitude is, waarbij de lerende:

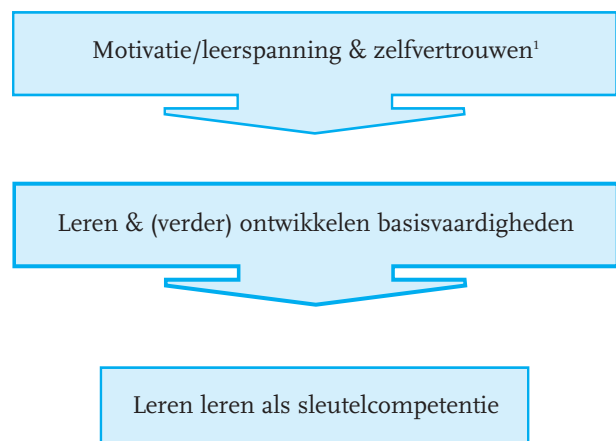
- beter zicht heeft op zichzelf, de anderen en het hoe en waarom van zijn werk
- zichzelf en z'n job kan en wil verbeteren door leermogelijkheden te zien en te kunnen benutten,
- zich over zichzelf, zijn zijn en kunnen verwondert om vervolgens verder te gaan met meer vertrouwen in zichzelf, zijn kennis en vaardigheden,

Dan zijn een ideale omgeving en een gemotiveerde lerende op zich niet voldoende. Om elk van bovenstaande doelen te kunnen verwezenlijken, heeft de lerende immers ook een aantal basisvaardigheden nodig. Basisvaardigheden die hem bijvoorbeeld toelaten om:

- efficiënt te kunnen communiceren over zichzelf, de anderen en de job
- verbanden te zien tussen verschillende jobs
- oorzaak en gevolg relaties bij problemen op te sporen
- hoofd-en bijzaken van zijn job van elkaar te scheiden
- zelfstandig keuzes te maken
- hogere denkniveaus en attitudes te verwerven
- controlevaardigheden te ontwikkelen: controle op hoe (cognitieve) vaardigheden kunnen worden ingezet
- zelfstandig die strategieën te leren kiezen die doeltreffend zijn om de taak aan te pakken en tot een goed einde te brengen
- stereotypen van zijn eigen gedrag en dat van anderen te leren kennen en te begrijpen.

Leren leren of kunnen leren is dus eigenlijk een sleutelcompetentie. Sleutelcompetenties zijn sociale en persoonlijke houdingen, inzichten en vaardigheden waarover het individu beschikt en die hem/haar in staat stellen

om op een vlotte wijze in diverse contexten uitdagingen aan te pakken en tot een goed einde te brengen. Het zijn dus competenties van een hogere orde die een basisvoorwaarde vormen voor het verwerven van andere competenties. Op deze manier vormt ook leren leren of kunnen leren zo'n sleutelcompetentie en is zelfvertrouwen de basis om tot leren te kunnen overgaan. Sleutelcompetenties worden aangebracht door het verwervingsproces van andere competenties of vaardigheden. Vandaar dat er 'nog iets' nodig is naast motivatie en zelfvertrouwen. De eigen basisvaardigheden van de lerende dienen namelijk (verder) ontwikkeld te worden. De trainer kan als stakeholder van het leerproces hierbij een belangrijke rol vervullen.



### A. STAP 1:

#### WEGWERKEN VAN LEERBLOKKADES.

Bij aanvang van een opleiding zijn de wil en mogelijkheden om te leren niet voor iedereen een vanzelfsprekendheid. Sommige lerenden kampen met negatieve (leer)ervaringen uit het verleden of een zelfbeeld dat effectief en succesvol leren in de weg staat. Of men heeft niet goed zicht op wat leren eigenlijk is, zodat men stelt niet langer geïnteresseerd te zijn in leren, niet meer te 'willen' leren. Hoe dan ook, deze en tal van andere factoren maken leren en leren leren moeilijk en dienen dan ook eerst samen met de lerende aangepakt te worden.

#### EERST HET AFTASTEN ...

Voor wie lang niet meer bewust geleerd heeft, kan een nieuwe leersituatie wat bevreemdend of zelf bedreigend overkomen. Voor wie bovendien met een leerblokkade zit, zal dit zeker en zelfs in sterkere mate het geval zijn. Plaats mensen daarom niet onmiddellijk in een setting

<sup>1</sup> Motivatie of leerspanning kwam aan bod in punt 2.2. vanaf p. 9.

en verwacht niet dat ze meteen beginnen te leren. Dit kan immers meteen weer een negatieve (leer)ervaring met zich mee brengen. Ga dus niet meteen van start, maar:

- Maak bij aanvang van de opleiding eerst tijd voor 'rondstemmen' (ipv. afstemmen), 'snuffelen', 'contacting'. Ook al lijkt het of men gewillig naar de opleiding gekomen is, vaak is dit slechts schijn en komen een gebrek aan betrokkenheid of motivatie pas later aan de oppervlakte. Tijdens het 'contacting' krijgt men dan ook eerst de kans om in de nieuwe situatie te 'snuffelen', rond te kijken, er over te praten. Zich af te vragen: 'hoe veilig is het hier, zal ik hier mezelf mogen zijn, zal ik hier wel iets kunnen doen, ... kortom, men krijgt de kans om er zich thuis te voelen. Pas wanneer dit 'thuis voelen' enigszins gebeurd is, kan leren plaatsvinden.
- Maak aan het begin tijd voor 'stoom aflaten': laat deelnemers hun zorgen en grieven uiten, laat ze eerst even 'sakkeren en foeteren'.
- Leren is invoelen, respect, liefde & geduld: bouw aan je relatie: praat veel, ontdek waar de ander angstig van wordt en manage deze angst. Bouw zo vertrouwen en vriendschap.
- Vaak denkt men alleen te staan met z'n leer probleem of 'negatief leerverleden'. Tijd maken voor 'contacting' en het uiten van grieven en zorgen, bevordert ook meteen de interactie in de leeromgeving en maakt dat men sneller merkt dat men niet alleen staat met z'n problemen, zorgen en vragen. In groep leren zorgt er bijgevolg voor dat niet enkel aan affiliatieve noden voldaan wordt, maar men zich ook kan identificeren met collega-lerenden die in hetzelfde schuitje zitten. Bovendien ondersteunt sociale interactie in de leeromgeving de motivatie tot leren door te voorzien in mogelijkheden van zelf-reflectie.

### DAN HET WERKEN AAN LEEBLOKKADES ...

*Tijdens deze contacting fase kom je als leerbegeleider al heel wat aan de weet over het leerverleden van de lerenden en over mogelijke leerblokkades. Enkele belangrijke kanttekeningen en tips bij angst voor leren en leerblokkades:*

- Angst interfereert vaak met de mogelijkheid om te leren. Vandaar dat deze angst moet gereduceerd worden vooraleer men tot leren kan overgaan. De angst om opnieuw te gaan leren, komt eigenlijk voor uit een angst om te falen, om niet 'te kunnen'.
- Vaak lijkt het alsof men niet wil leren, alsof men niet geïnteresseerd is in (bij)leren en bijgevolg nooit initiatieven hiertoe neemt. Dit 'niet willen leren' is echter vaak een dekmantel voor 'niet durven leren'. Bang zijn om fouten te maken, om opnieuw met negatieve ervaringen uit het verleden geconfronteerd te worden. Benadruk daarom dat fouten maken deel uitmaakt van het leren, dat leren altijd gepaard gaat met vallen en opstaan en stimuleer het 'durven leren'. Zorg ervoor dat men het vertrouwen in zichzelf, het eigen kunnen en leren terugvindt. Zonder de nodige veiligheid is men immers niet bereid om risico's te nemen.

- Leerweerstanden die voortkomen uit bv. vroegere negatieve leerervaringen blijven ook vaak bestaan doordat men 'leren' nog steeds beperkt ziet tot de manier waarop leren op school gebeurt en/of leren reduceert tot iets dat buiten het dagelijkse leven plaatsvindt. Zorg er dus voor dat iedereen beseft dat leren iets is dat je zelf doet en niet iets dat voor of aan jou gedaan wordt door de trainer. "What we learn at school is how to be taught, not how to learn." Maak bovendien duidelijk dat leren deel uitmaakt van het leven van elke dag, dat je eigenlijk niet niet kan leren
- Leerweerstanden blijven ook bestaan omdat men ervan uitgaat dat z'n mogelijkheden statisch zijn. Als men hierbij bovendien een negatief zelfbeeld heeft en ervan uitgaat 'dat men toch niet veel kan', gaat men er ook al snel vanuit dat men niet kan leren.
  - Plaats leren in een nieuwe context, waarin men kan zien dat leren een natuurlijk gegeven is en dat men eigenlijk heel veel en vaak leert zonder het te beseffen.
  - Vertrek in deze nieuwe context van het wereldbeeld van de lerende zelf.
- Het uitgangspunt bij het aanpakken van leerweerstanden is ervan uitgaan dat het gedrag van de lerende eerder een situationele reactie is dan een persoonlijkheidskenmerk en dat het bijgevolg veranderbaar is:
  - zorg dat je samen met de lerende zicht krijgt op die situatie, de reactie en het waarom van de reactie.
  - ga samen op zoek naar een andere, positieve situatie die de unieke leermotivatie en leervoorkeur van de lerende aanduidt
  - vraag hierbij in eerste instantie eerder naar hoe men leerde, welke rol men speelde, wat men leerde en wat men deed dan naar het waarom van alles. Het waarom kan later nog aan bod komen.
- Vervolgens kan met de lerende een positieve leerervaring opgebouwd worden. Dit door bv. de lerenden een taak te laten uitvoeren die iedereen onder de knie kan krijgen, maar nog voor niemand echt gekend is (vb. jongleren). Na de ervaring dient eenieder dan zijn leerproces te analyseren. Door het opbouwen van zulke positieve referentie ervaringen, vergroot het zelfvertrouwen van de lerende: hij ziet dat hij wél kan leren, dat leren 'fun' is, dat leren niet enkel gelinkt is aan 'school', ...
- Wat als de positieve leer ervaring niet bereikt wordt, men de taak niet onder de knie krijgt? In dat geval is het aan de leerbegeleider om met de lerende uit te zoeken hoe dit kwam door bv. te analyseren hoe de persoon in kwestie z'n aandacht verdeelt. 'Leren zit immers ook tussen de oren': ieder heeft verschillende stemmen in zijn hoofd waarvan sommige je helpen bij het leren en anderen het leren hinderen. Vaak komt het er hierbij op aan van de lerende te helpen inzien dat hij zelf bepaalt naar welke stemmen hij luistert.
- De 'contacting fase', de interactie met de andere lerenden, het samen opbouwen van de positieve leererva-



ring en de reflectie hierover, geven energie. Energie die ontstaat uit het samen plezier en fun te ontwikkelen, levenskracht te ontwikkelen. Energie die de lerende op weg zet om zijn 'eigenheid' te ontdekken. Je eigenheid vinden heeft hierbij te maken met het bewust worden van je eigen 'passie', je eigen 'bodem'. De eigenheid bij jezelf ontdekken is een belangrijke bron van energie. Als een aantal lerenden uit de groep vanuit hun eigenheid beginnen te werken, zullen ze makkelijk anderen 'aansteken' en hierin meeslepen.

Tot slot:

- In dit prille begin van het leerproces is het belangrijk dat ook het management zijn aandacht aan het gebeuren geeft en de lerenden hun steun betuigt. Dit kan door bv. de bedrijfsleider bij de aanvang van de opleiding een korte inleiding te laten geven waarin hij uitlegt waarom het belangrijk is te investeren in leren en te werken naar zelfsturing.

Samenvattend:	
<b>Eerst het aftasten:</b>	
DOOR ...	NAAR ...
'Contacting'	Veiligheid
'Stoom aflaten'	Thuis voelen
	Ik sta er niet alleen voor
	Herkenning
<b>Dan het werken aan leerblokkades:</b>	
VAN ...	NAAR ...
Faalangst	Fouten maken mag
Niet durven leren	Leren is alledaags
Mijn capaciteiten zijn statisch	Ik weet waar, wanneer en hoe ik leerde en ik kan nog steeds leren
Leren = school(s)	Leren is fun

## B. STAP 2: VERHOGEN VAN HET LEERVERMOGEN.

Leren leren werd hiervoor reeds omschreven als een sleutelvaardigheid die de lerende toelaat om vanuit een lerende attitude zelfgestuurd te werken en zijn eigen leerproces te sturen. Een sleutelvaardigheid die geënt is op diverse cognitieve en interpersoonlijke basisvaardigheden. Werken met deze basisvaardigheden vereist dus werken op diverse vlakken: de lerende zicht geven op zijn eigen beeldvorming en zijn eigen leerstrategieën, interpersoonlijke en cognitieve vaardigheden aanscherpen, hem positieve ervaringen meegeven etc. Kortom, werken met het leervermogen van de lerende en trachten dit leervermogen te verhogen zodat de lerende zelf zijn leerproces kan aansturen en bewust leert.

► Werken rond leren leren is dus *niet*:

- als bedrijf je werknemers de vrije mogelijkheid geven om zich bij te scholen en hiervoor bv. info over cursussen van opleidingsaanbieders ter beschikking stellen.
- een aantal werknemers in een lokaal zetten en hen vertellen hoe ze moeten 'leren leren'.
- het geven van 'tips' om beter te leren. Deze tips worden immers occasioneel en sporadisch gegeven.

Maar *wel*:

- leren leren vereist een strategie waarin de lerende zelf voortdurend een actieve rol moet spelen die gebaseerd is op de eigen procesbewaking en zelfregulerende procedures.
- kennis hebben van het probleem oplossingsproces.
- leren leren impliceert een opleiding die méér betekent dan enkel het verhogen van kennis en vaardigheden. Diverse aspecten van sociale en persoonlijkheidsontwikkeling zitten erin vervat. Op deze manier vormt deze opleiding een voorbereiding of een basis voor verdere opleiding.

## BEWUST LEREN

Door bewust te leren wordt leervermogen ontwikkeld, oftewel het vermogen om als lerende zelf het leerproces te sturen, om zelfsturend te werken. Dit in tegenstelling tot onbewust leren (formeel of informeel), dat herhalend is: het imiteren van voorbeelden, het opnieuw doen van wat wordt beloond. Bij onbewust leren is het niet de lerende die zelf zijn leerproces stuurt, maar zijn het anderen die bepalen wat geleerd wordt. In organisaties waar veel onbewust geleerd wordt, kan effectief wel veel 'geleerd' worden, maar zal het leervermogen zeer gering zijn. Neem bij wijze van spreken die 'anderen' die het leerproces aansturen, weg en er wordt niet meer geleerd.

Iedereen leert op elk moment van de dag. Bijvoorbeeld bij het uitproberen van een nieuw recept, het uitzoeken waarom de auto niet wil starten, het zelf proberen metsen van een muurtje. Het komt er echter op aan van deze onbewuste processen wat meer bewust te maken, om ze op die manier makkelijker te kunnen hanteren en bij te sturen. Want dit verhoogt het leervermogen.

Het laten groeien van het leervermogen en de zelfsturing zijn dus het belangrijkste doel tijdens een opleiding waarin leren leren als doel vervat zit en dienen bijgevolg gaandeweg belangrijker te worden dan de inhoud van de opleiding zelf. Bijgevolg zijn ook doelen die de nadruk leggen op het leerproces efficiënter dan doelen die de nadruk leggen op resultaten. Op deze manier wordt de doel- of leeroriëntatie immers gericht op het proces van het leren zelf en niet op een bepaalde output/resultaat. Om echter z'n leervermogen te vergroten en bewust te kunnen leren dient men eerst zicht te hebben op:

- Wat men geleerd heeft en of men dat begrijpt of niet, weten wat men weet (voorkennis), weten wat je

moet weten (analyseren), het doel van een taak bepalen, de gepaste manier vinden om dat doel te bereiken. Hiervoor zijn een aantal **(cognitieve) vaardigheden** nodig.

- Hoe men geleerd heeft. Tijdens het leren bewaakt de lerende of het te bereiken doel in zicht is. Wanneer er zich problemen voordoen reflecteert men over de oorzaak hiervan en via heroriëntatie slaat men een andere weg in. Zicht hebben op de eigen **leerstrategieën of leerstijl** is dus zeer belangrijk. Voorbeeld: als je een artikel leest en je begrijpt een paragraaf niet, kan je dit negeren en doorgaan met lezen of halt houden en jezelf af vragen: heb ik dit nu wel begrepen en zo ja/nee, wat doe ik eraan? Dit laatste is bewust leren. Of ook een grote taak kunnen opsplitsen in deeltaken en dan beslissen hoe wat wanneer aan te pakken, is bewust leren.
- Waarom men zo geleerd heeft, wat men denkt over leren en hoe men zichzelf als lerende ziet. De eigen beeldvorming ten aanzien van leren dus.

*Hieronder wordt telkens elk van deze drie puntjes (vaardigheden, leerstrategie en beeldvorming) voorzien van enkele handige weetjes.*

## VAARDIGHEDEN

- Bewust leren leidt er toe dat de bekwaamheid van de lerende toeneemt. Bekwaamheid wordt niet enkel bepaald door wat iemand weet en begrijpt, maar ook door wat hij kan (vaardigheden), durft en wil en wie hij is (persoonlijkheid en houding). Bewust leren leidt bijgevolg tot een hoger niveau van bekwaamheid doordat het toevoegend en opbouwend is.
- Zorg dat je zicht krijgt op de huidige en gewenste vaardigheden van elke lerende in de doelgroep door bv. een individueel gesprek, aangevuld door een workshop met de leidinggevendenden. Zorg dat leidinggevende en lerende het eens zijn over huidige en gewenste competenties door ze bv. samen een 'vaardigheidsmeter' te laten invullen. Zorg ervoor dat je weet of iedereen beschikt over de vaardigheden die nodig zijn om de leerinhouden te verwerken. Zo kunnen groepen bv. ingedeeld worden op basis van een eerder afgenomen test die het leerpotentieel mat.  
De vaardigheden nodig om de leerinhouden te kunnen verwerken of om zelfgestuurd te kunnen werken, kunnen divers zijn. Zo kan het gaan om:
  - lezen en schrijven
  - elementaire wiskunde
  - computerkennis
  - oorzaak en gevolg relaties opsporen
  - hoofd-en bijzaken onderscheiden
  - logische volgordes zien
  - patronen/verbanden herkennen
  - deel/geheel onderscheiden
  - grotere ordes herkennen/benoemen: bv. tafel, stoel en kast maken deel uit van de categorie 'meubels'
  - ...

- Indien deze vaardigheden niet voldoende zijn, kunnen ze door opdrachten die leer-en denkstimulerend werken bijgebracht worden. Vaardigheden als leren organiseren en leren analyseren kunnen aangeleerd worden door middel van eenvoudige oefeningen (patronen & verbanden vinden in figuren etc.) en toegepast worden op de werksituatie door bv. het productieproces van de lijn te bekijken, de belangrijkste elementen eruit te halen etc. Zo'n onmiddellijke koppeling met de praktijk is beter dan louter het gebruik van oefeningen, cases, simulaties ed., want het laat toe om onmiddellijk terug te koppelen en het geleerde te herdenken.
- Is er toch een theoretisch deel bij, let dan op volgende leerbarrières:

1. woorden niet begrijpen/verkeerd begrijpen
2. er wordt een stap overgeslagen
3. de informatie die je ontvangt is te abstract

Met betrekking tot deze leerbarrières en dan vooral het 'verkeerd begrijpen' van woorden, is het belangrijk te vermelden dat er vaak misverstanden ontstaan doordat we ervan uitgaan dat de ander de begrippen die we gebruiken net zo verstaat als wij dat doen. In werkelijkheid kleurt ieder echter hetzelfde begrip wat anders in vanuit zijn eigen persoonlijke ervaringen en leefwereld. Het is dus steeds nuttig om een aantal begrippen die centraal staan tijdens bv. een opleiding eerst even te verduidelijken.

- Het werken rond leren leren door leervermogen te verhogen en het leren bewust te maken, hoeft niet 'op zich' aangeleerd te worden, maar kan evengoed op een 'verpakte' manier, terwijl er een andere inhoud aangebracht wordt. Dit is zelfs aan te raden, aangezien een op het eerste zicht niet zo tastbare materie als leren leren vaak op weerstand zal stoten. Men ziet er immers niet direct het nut van in ... Indien het leren leren gekoppeld wordt aan een andere opleidingsinhoud kan met twee leerbegeleiders of trainers gewerkt worden: één technisch expert' die vooral werkt rond de opleidingsinhoud en één 'proces expert' die vooral werkt rond het hoe, waarom, de condities: het leren leren.

Aangezien bovendien beroepsopleiding op diverse manieren verbonden is met persoonsontwikkeling, is ook het verwerven van technische vaardigheden en kennis spontaan verbonden met de ontwikkeling van persoonlijke competenties. Vandaar dat een competentie als leren leren makkelijk met een andere beroepsgebonden inhoud kan verweven worden. Zo kan een instructeur bouw metselverbanden zodanig aanleren dat de lerenden aangezet worden tot nadenken over hun opdracht. Evengoed kan tijdens een opleiding rond strategische planning de aandacht van de lerenden getrokken worden op het proces van dat leren over strategische planning.

Trainer en lerende evalueren hierbij samen het proces en resultaat van de oefening. Op deze manier worden competenties bijgebracht die helpen om bepaalde

taken beter aan te kunnen en meer verantwoord te handelen, meer zicht te krijgen op de achtergronden van het eigen handelen. Er wordt dus rekening gehouden met zowel de leefwereld van de deelnemers alsook de realiteit van de wereld. In dit spanningsveld streeft een opleidingsproject ernaar om zowel identiteitsontplooiing als het aanpassen aan behoeften van de realiteit te realiseren. Deze opleiding betekent méér dan het verhogen van kennis en vaardigheden. Diverse aspecten van sociale en persoonlijkheidsontwikkeling zitten erin vervat. Op deze manier vormt deze opleiding een voorbereiding of een basis voor verdere opleiding.

- Vaak wordt er bij intelligentie enkel gedacht aan de verbale en numerieke intelligentie en bijgevolg een individu dat niet zo goed scoort op deze intelligenties, als 'minder intelligent' beschouwt. Je kan echter op verschillende manieren 'slim' zijn: verbaal, logisch/mathematisch, visueel, auditief, kinestetisch (topatleten), spaciaal (goede chauffeurs), interpersoonlijk, intrapersoonlijk (goed risico's inschatten), natuurlijk (op dezelfde golfengte zitten als de natuur door bv. goed planten te kunnen verzorgen).
- Ons gehoor telt slechts voor 10 % van onze leeractiviteit. Vandaar dat een klassieke ex-cathedra leer methode vaak tekort schiet en niet tot echt leren leidt. Echt leren doe je als je niet alleen gehoord hebt, maar ook gedaan. De beste manier om iets te verwerven is dan ook om er iets mee te doen.
- Doorloop de leerproces van Kolb:

- Herhaling en bevestiging zijn sleutelwoorden bij leren.
- Geef de lerenden de gelegenheid om successen tijdens de opleiding te laten blijken en laat mede-lerenden meedenken over problemen van anderen
- Beloon ook met het APVR principe (ad random, periodiek, variabele beloning). Beloon dus niet systematisch elk goed gedrag, wel af en toe op variabele tijdstippen met wisselende beloningen. Zoniet, riskeer je dat eens de lerende terug in de 'echte' wereld komt, met de beloning het gewenste gedrag verdwijnt.

### LEERSTRATEGIE/LEERSTIJL

- Krijg zicht op de leerstrategieën/leerstijl van de lerende en zorg dat ook hij weet hoe hij leert. Op deze manier kan hij zijn leerstrategie optimaal benutten en zo nodig verbeteren. Leerstijlen kunnen bv. nagegaan worden door middel van de Kolb Learning Style Inventory, Canfield Learning Style Inventory, Productivity Environmental Preference Survey etc.. Tracht lerenden te laten reflecteren over de eigen leerstijl door bv.
  - Als je een vragenlijst gebruikt om de leerstijl na te gaan, ook de lerenden te betrekken bij de scoring en interpretatie ervan.
  - Lerenden te laten nadenken over situaties die hun leerstijl reeds aantoonde.
  - Te vragen wat ieders favoriete activiteit is of hoe men een bepaald iets aan zichzelf zou leren.
  - Lerenden voorbeelden te geven van hoe ze enerzijds hun leerstijl beter kunnen gebruiken en anderzijds ook eens de andere leerstijlen kunnen uitproberen.

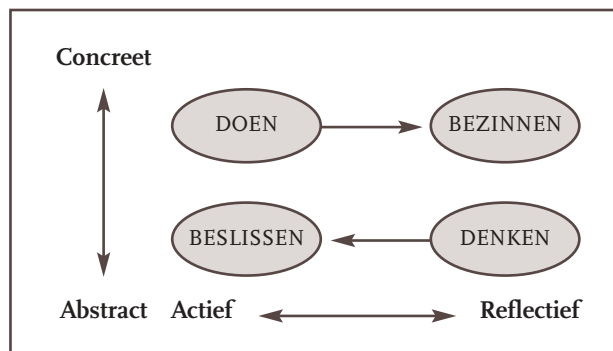


Fig. 4. de leerproces van Kolb

De sterkte van dit cyclisch model (leerproces van Kolb) ligt in het feit dat dagelijkse handlingsprocessen een onderdeel kunnen zijn van leerprocessen. Dagelijkse handlingsprocessen zijn immers vaak onbewust en kunnen door een koppeling met denken en beslissen opgetild kunnen worden tot het niveau van het bewuste leren en dus tot grotere bekwaamheid.

- Voorzie in voldoende feedback door bv. een systeem dat de lerende toelaat om zelf eigenaar te zijn van zijn leerproces en dit zelf te evalueren en af te toetsen aan objectieven. Bij het geven van feedback is het belangrijk van te kijken naar wat men al gepresteerd heeft ipv. naar wat nog komen moet.

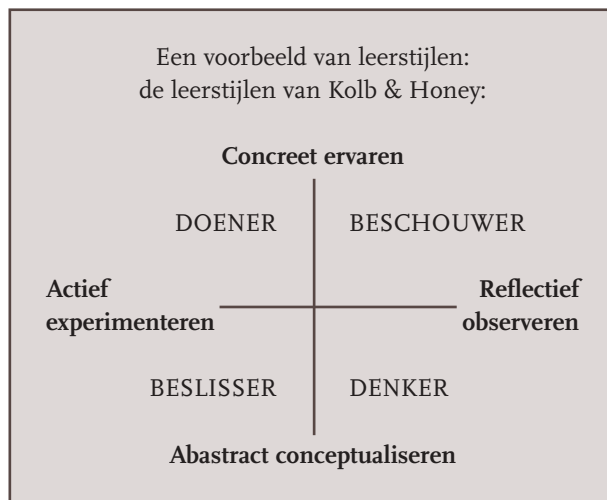


Fig. 5. de leerstijlen volgens Kolb

- Iedere lerende heeft een andere leerstijl. Het opstellen van de opleiding zodat met alle zintuigen (zien, horen, voelen, proeven en ruiken) kan geleerd worden en de transfer naar de werkplek nooit ver weg is, zorgt ervoor dat aan deze verschillende leerstijlen tegemoet gekomen wordt. Immers, hoe meer een opleiding gericht is op de lerende en hoe die best leert, hoe beter de resultaten zullen zijn. Wissel daarom zoveel mogelijk methodieken (alleen, in groep, visueel, hands-on, gestructureerd, zelfstandig etc.) af.

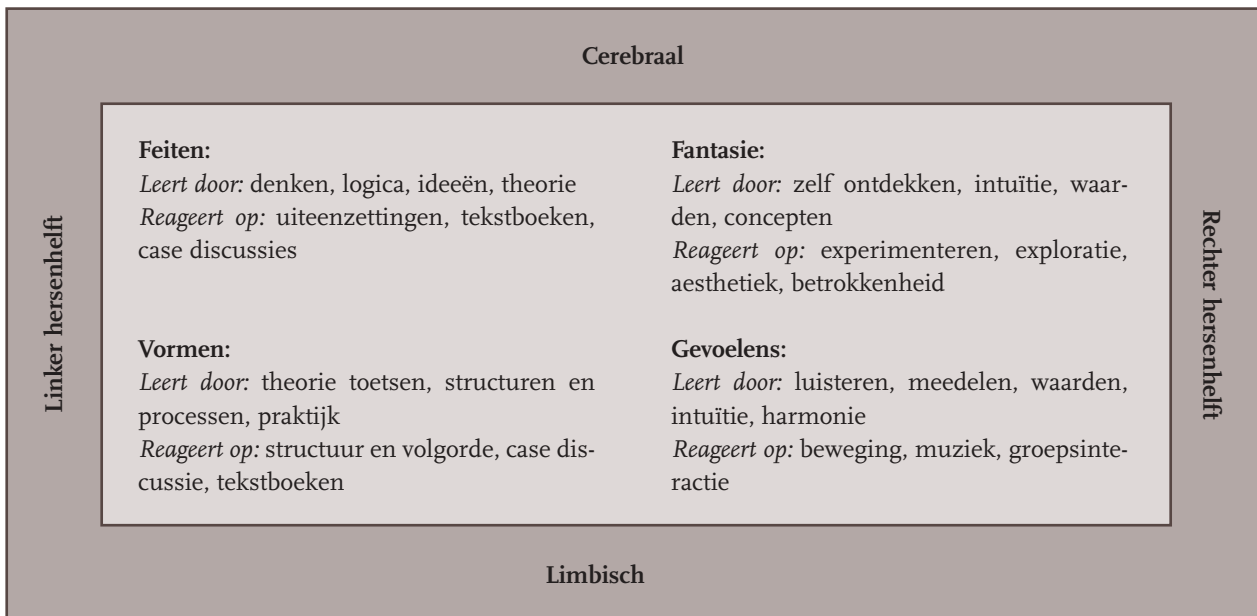


Fig. 6. diverse vormen van leren. (Herrmann, N. 1996)

- Van een groep mensen leert er gemiddeld:
  - 95 % participatief - 5 % reflectief
  - 50 % specifiek - 50 % algemeen (specifiek = met duidelijke doelen & instructies)
  - 50 % informatief - 50 % praktisch (willen nuttige tips die ze dadelijk toepassen)
    - ➔ maak opleiding 80 % praktisch

### BEELDVORMING

- Een voorwaarde voor het ontwikkelen van leervermogen en bewust leren is leren wie je bent, zowel in de ogen van de ander als in de ogen van jezelf en leren hoe je beïnvloed wordt door anderen. Zicht krijgen op je eigen beeldvorming komt dus neer op zelfkennis. Hierin zijn drie lagen te onderscheiden:

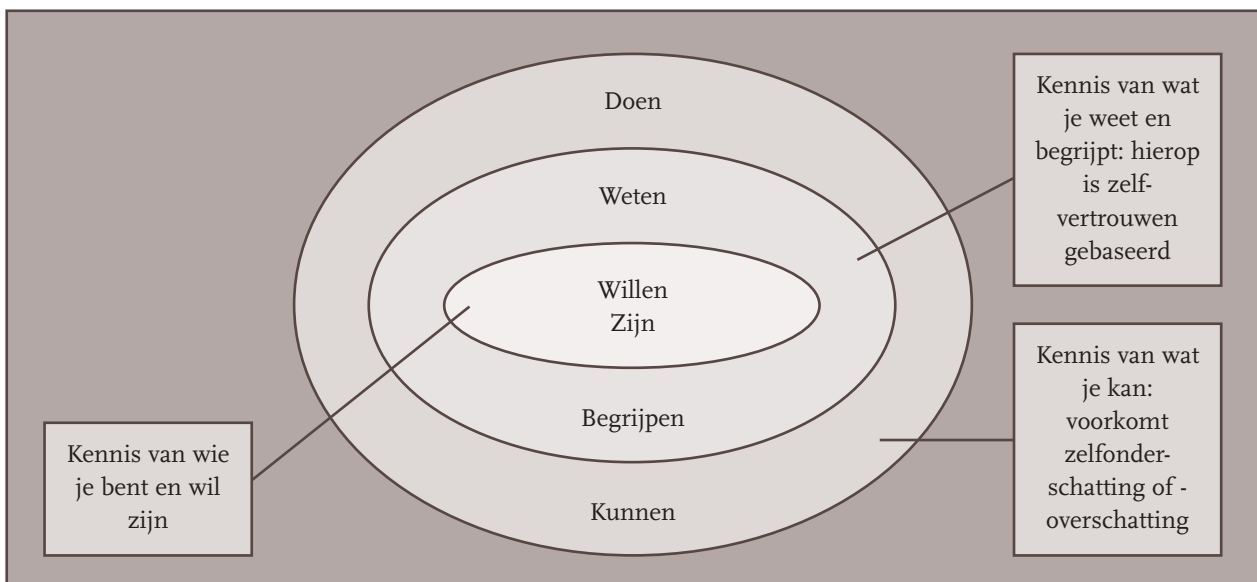


Fig. 7. De eigen beeldvorming

Als men geen goed zicht heeft op wat men wel en niet kan, leert men slecht (vaardigheden). Heeft men wel goed zicht op wat men wel en niet kan, maar ontbreekt het achterliggende inzicht (leerstijl/leerstrategie), dan blijft leren beperkt tot het leren van trucs. Is dit begrijpen wel aanwezig, maar weet men niet wat men wil (beeldvorming), dan is leren een ongestuurd proces. Hoe meer men weet wat men kan, begrijpt en wil, des te meer kan men zijn eigen leerdoelen, leerroute en leerwijze bepalen. Maar het

vergroten van de zelfkennis moet gekoppeld worden aan feedback op de gedemonstreerde (on)bekwaamheid. Bekwaamheid wordt immers niet enkel bepaald door het beeld dat iemand daar zelf over heeft, maar ook door het beeld dat anderen daarvan hebben. Vandaar dat leren enkel mogelijk is in interactie met anderen.

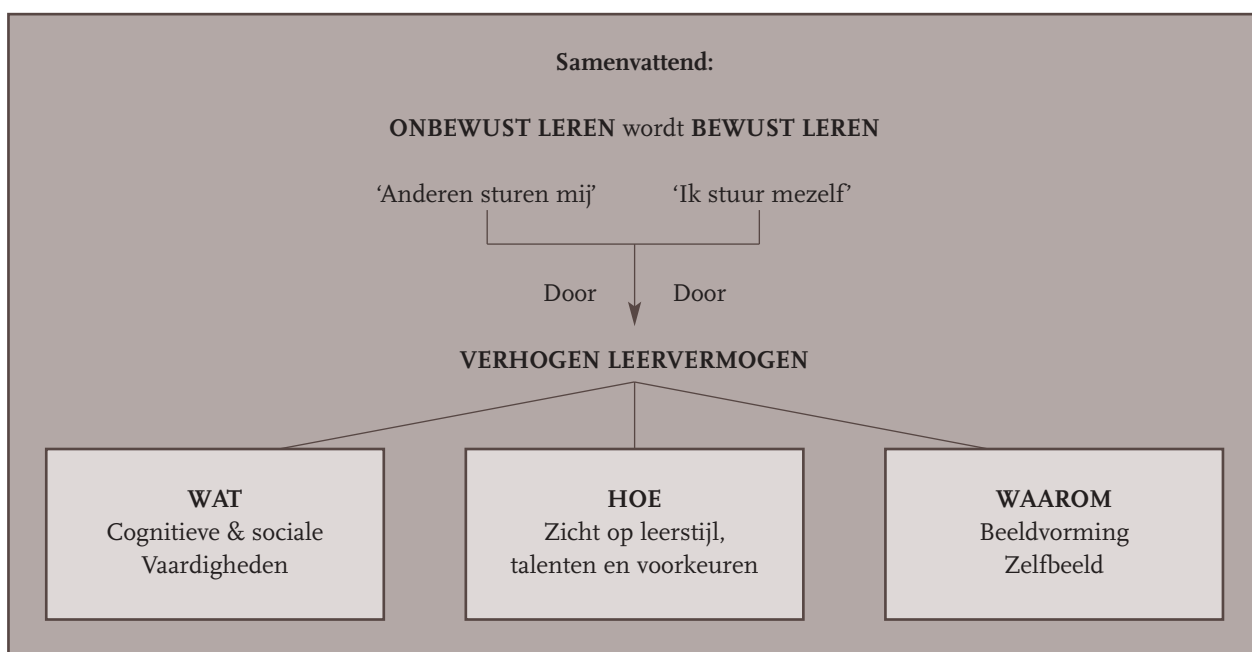
- Ga samen met de lerende na welke impliciete assumpties hij maakt over hoe dingen werken want deze bepa-

len zijn denken en handelen. Ga dus samen op zoek naar de attributiestijl van de lerende, naar waar hij z'n successen en falingen aan toe schrijft (aan zichzelf of factoren buiten zichzelf - aan constante of veranderlijke factoren?)? Indien een lerende immers de neiging heeft om wat er gebeurt steeds te attribueren aan externe factoren of constante factoren, zal het vertrouwen in het eigen leerproces laag zijn. Men gaat er dan immers ook vaak vanuit dat men 'toch niets aan de dingen kan veranderen'. Bovendien kan je, eens je de assumpties kent van waaruit de lerende ageert, ook samen nagaan of ze eigenlijk wel constructief zijn bij hetgeen hij doet of wil bereiken.

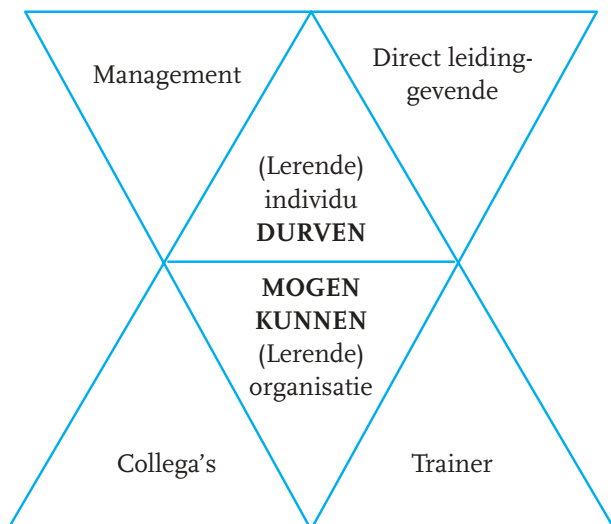
- Laat mensen 'zichzelf vinden' door hun eigen kracht en eigen zingeving. Werk dit in de hand door luisteren, leren uit ervaringen, humor die katalyserend en

helend werkt, eigenheid respecteren, een integrerende structuur, zorgzaamheid naar alle betrokkenen, respect en warmte, en door mensen het gevoel te geven dat het leerproces aanvoelt zoals vaste ondersteunende grond ipv. los zand.

- Voor de leerbegeleider geldt dat hij zicht dient te krijgen op zijn eigen beeldvorming ten aanzien van de doelgroep. Zo zijn bv. lager gekwalificeerden niet 'minder' dan hoger gekwalificeerden, maar hebben eigen mogelijkheden en beperktheden. Ze zijn vaak loyaal ten aanzien van hun werkgever en identificeren zich sterk met hun job. Zij hebben vaak veel ervaring, maar minimaliseren dit zelf door zich vast te pinnen op hun lage opleiding. Hun capaciteiten en mogelijkheden tot leren blijken vaak uit hetgeen ze naast hun werk doen (bv. organisator of voorzitter van clubs).



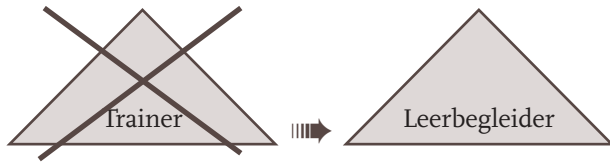
**C. STAP 3:  
TRANSFER NAAR DE WERKPLEK**



Zonet werd reeds gesteld dat bij het werken rond basisvaardigheden steeds de koppeling met de werkplek dient gemaakt te worden. Dit door bv. eerst door middel van eenvoudige oefeningen een concept aan te leren en vervolgens op de werkplek te gaan kijken hoe dat concept daar toe te passen is. De link met de werkplek dient echter niet enkel gelegd te worden voor wat betreft deze basisvaardigheden. Doel is immers om het zelfgestuurd werken en leren in totaal naar de werkplek te transfereren en zo deze werkplek en uiteindelijk de organisatie, om te vormen tot een lerende werkplek en een lerende organisatie. Dit is uiteraard niet enkel de taak van de lerende. Uiteraard moet hij wel **durven** en bereid zijn om uiteindelijk zelfgestuurd en probleemoplossend te gaan werken, maar hij moet ook **mogen en kunnen**: zijn omgeving moet hem hier de kans toe bieden. En hier ligt voor een groot stuk de verantwoordelijkheid bij de diverse stakeholders uit het stimu-leer-beleid (zie punt 2 pagina 8 en volgende).

Voor meer algemene informatie over het bevorderen van transfer naar de werkplek verwijzen we graag naar het werkboek rond 'Transfer van leren' dat in het kader van dit Trivisi project door een andere werkgroep samengesteld werd.

#### D. VAN TRAINER NAAR LERBEGELEIDER



*"I'm always ready to learn, although I do not always like being taught." (Winston Churchill)*

- Het werken rond leren leren, dat uiteindelijk tot doel heeft om de lerende zelfgestuurd te laten werken en leren, heeft twee hoofdkenmerken. Eerst en vooral staat het leerproces centraal en is dit belangrijker dan de inhoud van de opleiding of het werken naar een resultaat toe. Daarnaast is het vooral de lerende die meer en meer verantwoordelijk wordt voor dit proces. Om aan deze twee kenmerken te voldoen, voldoet de klassieke 'trainer' manier niet. Het gaat er immers niet om dat aan de lerende iets geleerd wordt. Neen, er worden vooral condities geschept die ervoor zorgen dat de lerende gestimuleerd wordt, leert ontdekken, leert zien en zo gaandeweg zijn eigen leren en ontwikkeling meer en meer in handen neemt, tot zelfsturing komt. Om tot deze zelfsturing te komen, dient de lerende te vertrouwen op z'n eigen oordeel over het al dan niet iets goed kunnen. De lerende dient wat er gebeurt dus toe te schrijven aan zichzelf en z'n eigen inspanningen in plaats van aan externe factoren. Hierbij is er niet langer een trainer nodig, maar wel een coach of begeleider, die enkel het leren faciliteert. De lerende heeft hierbij zelf controle over zijn leeractiviteiten, niet de trainer.

Deze rol geldt ook voor de leidinggevende, die eveneens een coach wordt. Immers (en dit geldt zowel voor leidinggevende als leerbegeleider), als aan de lerende verteld wordt hoe, wanneer en wat hij moet doen of hoe, wanneer hij wat moet leren, zonder regelmogelijkheden van de lerende uit, krijgt die lerende het gevoel 'passief' te zijn. Op dat moment daalt de motivatie tot leren en het leren zelf. Zorg er dus steeds voor dat de lerende door actieve betrokkenheid op het eigen leerproces steeds het gevoel heeft alles zelf in handen te hebben en zelf verantwoordelijk te zijn.

Zulke hoge actieve betrokkenheid van de lerende wordt bepaald door:

- voldoende info over doelen, kwaliteit en werkprocessen
- kunnen werken aan eigen competenties
- macht om zelf in te grijpen in werkomgeving
- beloning voor het gepresteerde

- zelfdiscipline met duidelijke bakens en normen waaraan men kan toetsen
- een ondersteunende omgeving met een coachende leidinggevende die uitdagingen biedt, maar ook ruimte om fouten te maken.

- Leren is een cyclisch proces van doen, denken, bezinnen en beslissen, waarbij telkens door de leerbegeleider interventies gedaan kunnen worden:
  - Inhoudelijke interventies: aanbieden van zienswijzen, concepten en theorieën.
  - Procesmatige interventies: leren vindt plaats in interactie met anderen. Hierbij is het zo dat hoe beter het proces verloopt, hoe beter ook de inhoud geleerd wordt. Hierop ingrijpen kan door middel van bv. feedback, confrontaties.
  - Procedurele interventies: betreft de aanpak van het leren, dus alle middelen met betrekking tot methode, technieken, regelingen enz.

Belangrijk hierbij is dat om tot een goede leerervaring te komen, de vier stadia (doen, denken, bezinnen en beslissen) moeten doorlopen worden. Afwisselend beroep doen op op één van de drie mogelijke aanpakken (inhoudelijk, procesmatig, procedureel) door variatie in didactische werkvormen is dan ook aan te raden.

De leerbegeleider dient zichzelf hierbij echter zo snel mogelijk overbodig te maken. Zijn interventies dienen immer gericht te zijn op het vergroten van iemands leervermogen en dus op leren leren. Hij wordt een moderator die de lerende op zijn zoektocht ondersteunt.

- *Deficiëntie- versus competentievisie:* lerenden worden meestal gezien vanuit een deficiëntiebenadering: men wil hierbij de doelgroep bijwerken tot ze voldoet aan de normen van de samenleving. Die norm wordt buiten hen om bepaald, zodat de begeleider boven de deelnemers geplaatst wordt. In een competentievisie daarentegen vertrekt men vanuit een houding waarbij de deelnemers aangesproken worden vanuit wat ze al wel kunnen en wat ze zijn. Deze competenties aanvullen, verdiepen of verbreden, in confrontatie met de realiteit zoals ze ervaren wordt, is het streefdoel.

Begeleiders werken hierbij op drie manieren:

- 'Ontwikkelen/Uitwisselend': gericht op het ontwikkelen van zelfsturing. De kennisverwerving op hoger niveau en de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes, zijn niet enkel belangrijk voor de werksituatie, maar kunnen ook daar buiten gebruikt worden.
- 'Ondersteunend': gericht op het verbeteren van motivatie en prestatie, zodat er een gunstige houding tov. van leren ontstaat.
- 'Remediërend/ontmoetend': gericht op het uit de weg ruimen van 'storende' factoren.

Hierbij is de ontwikkelingsbenadering hoger geplaatst dan de remediërende en ondersteunende begeleiding,

die meer een 'loodgietersmentaliteit' impliceren. Deze is ook wel nodig, maar dient ingebed te zijn in een systeem waarin de lerende zijn eigen creatief denken kan aanspreken. Leren leren kan pas slagen als de drie benaderingswijzen samen geïntegreerd worden.

\* Naast deze drie benaderingswijzen is de wederzijdsheid van het leerproces van belang. Als het leerproces eenzijdig gegeven wordt, is er geen balans meer en valt de wederzijdse verrijking stil. Dan gaan de kwaliteit van de relatie en van het leren erop achteruit. Leerbegeleider, lerenden en collega's dienen dus evenwaardig te zijn in het leerproces. Dit kan in de hand gewerkt worden door:

- Te werken met (sub)groepen van 5-7 personen, zodat men zich 'makkelijker' voelt en er meer interactie komt.
  - Ieder lid van zo'n groep om beurten de groep te laten 'trekken'. Dit versterkt het zelfvertrouwen.
  - Tijd te voorzien voor reflectie over wat geleerd is, hoe het kan toegepast worden en hoe men zich voelt.
  - Voorzie ook tijd om deze informatie met elkaar te delen, maak er eventueel een lijstje van. Dit heeft als voordeel dat men enerzijds het gevoel heeft van echt te participeren en zich anderzijds mogelijk in (de ervaringen van) een ander kan erkennen.
  - Moedig mensen aan om elkaar erkenning te geven als ze bijdroegen tot elkaars leren. Dit kan ook gevisualiseerd worden: als bv. X vindt dat Y hem geholpen heeft om iets te leren, kan hij een teken nalaten op de badge die Y draagt.
- Bij de begeleiding moet ook steeds in het hoofd gehouden worden dat leren en respecteren veel met elkaar gemeen hebben. Een goede leraar respecteert het anders-zijn van elke lerende: ieder heeft een eigen leerritme en leerstijl. Respect heeft hierbij te maken met vrijheid geven binnen bepaalde samen bepaalde grenzen.
  - De leerbegeleider dient ook zelf over een lerend zelfbeeld te beschikken, zelf met zijn eigen leren bezig te zijn. Eigenlijk het principe van 'practicing what you preach' met zich mee te dragen en zelf ook te werken aan hetgeen waarin hij de lerenden begeleid. Niets is zo erg als een leerbegeleider die met lerenden wil werken rond zelfsturing en leren leren maar eigenlijk zelf de expressie is van niet-leren of de expressie van de leerkracht die enkel aan formele kennisoverdracht

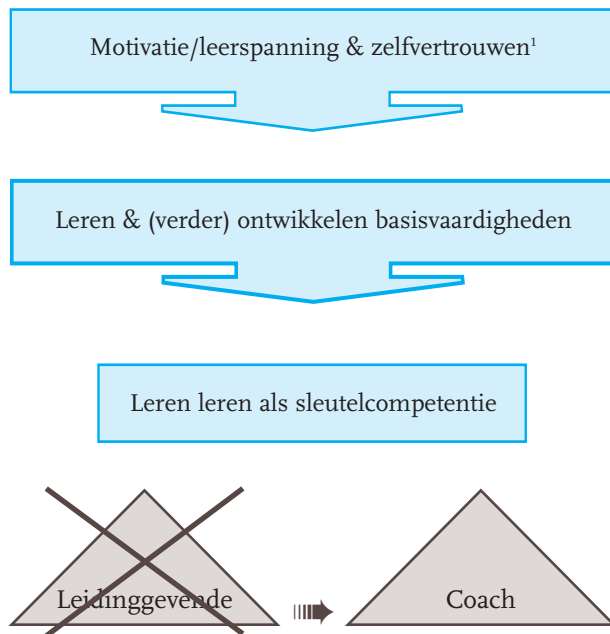
doet. De leerbegeleider dient dus een stuk te fungeren als een rolmodel. Dit impliceert ook dat hij meedoet met de lerenden, dat als hij hen bv. laat jongleren, hij zelf ook mee jongleert. Indien hij niet aan deze activiteit zou deelnemen, kan het lijken alsof hij 'boven' de lerenden staat. Bovendien is het soms ook aangewezen dat ook de leerbegeleider fouten maakt (zelfs bv. opzettelijk eens zijn jongleerballen laat vallen). Dit opnieuw om te tonen dat fouten maken kan en mag.

- Zorg dat je als leerbegeleider zelf ook goed zicht hebt op de impliciete assumpties die jouw handelen sturen. Zo kan je bv. als leerbegeleider die niet vaak met lager gekwalificeerden werkt, vertrekken met veel goede wil maar ook met een aantal assumpties die misschien niet altijd overeen komen met de realiteit. Het risico bestaat dan uiteraard dat je voor (onaangename) verrassingen komt te staan en dat je begeleiding niet goed aansluit bij wat de lerenden eigenlijk nodig hebben. Vandaar een aantal gouden regels bij het begeleiden van lager gekwalificeerden
  1. Alle tien gouden regels bestaan uit acht. Weinig mensen onthouden meer dan acht regels, dus ook lager gekwalificeerden niet.
  2. Laat het uit de groep zelf komen: een groep lager gekwalificeerden is immers slimmer dan één hooggeschoolde.
  3. Weet waarin je zelf laaggeschoold bent en stel je de vraag hoe jij daarin opgeleid/begeleid zou willen worden.
  4. De manier van denken van een lager geschoold is zeer goed aangepast aan zijn omgeving. Wie lager geschoold is op school is misschien hoog geschoold in het leven...
  5. School jezelf in de kunst van het vragen stellen en het begrijpen van antwoorden. Al te vaak wordt 'het zich slecht uitdrukken' immers verward met 'het niet begrijpen/het niet weten'.
  6. Lager gekwalificeerden leren emotioneler en zeggen sneller wat er op hun lever ligt, hoe ze zich ergens bij voelen. Maak hier ook plaats voor.
  7. Volg het voor de hand liggende: leer van makkelijk naar moeilijk.
  8. Lager geschoolden hebben slechte ervaringen met leerkrachten en leerkrachten hebben slechte ervaringen met lager geschoolden. Zorg daarom voor een goede sfeer, verwacht niet te veel maar ook niet te weinig en bevestig vaak maar alleen oprecht.

### 3.2. VERWERKINGSFASE:

#### LEREN LEREN OP DE WERKPLEK.

*“Echt motiveren betekent niet dat je mensen van buitenaf met allerlei middelen in beweging brengt en stuwt: dat doen ze met muilezels en ossen. Echte motivatie is de kunst om een ruimte te scheppen waarin mensen het de moeite vinden zichzelf op gang te brengen.” (Dirk Van de Poel)*



- De lerende heeft geleerd te leren en is klaar om zijn werk en leren voortaan zelf te sturen. Dit komt erop neer dat de lerende zelf voortdurend een actieve rol speelt die gebaseerd is op de eigen procesbewaking en zelfregulerende procedures: de lerende initieert zelf het leerproces, bewaakt het en stelt het waar nodig bij. De lerende is zich hierbij bewust van zijn beslissingen aangaande leerdoelen, leeractiviteiten, resultaatmeting en feedback. Hij heeft tevens kennis van het probleemoplossings proces (= helder kunnen communiceren, aandachtig kunnen luisteren, over problemen kunnen denken op een logische manier en doelen kunnen zien/stellen). Een hele boterham, kort samen te vatten als: de lerende beschikt nu over een lerende attitude en zelfsturing. Nu komt het er natuurlijk op aan om ervoor te zorgen dat hij deze attitude niet verliest. Opnieuw duiken hier de verschillende stakeholders uit het stimu-leer-beleid op. Opdat hij zijn nieuw verworven attitude niet zou verliezen, dient de lerende door zijn omgeving blijvend tot leren gestimuleerd te worden, zodat hij steeds opnieuw zijn nieuw verworven vaardigheden kan gebruiken: bewust leren en erover reflecteren.

Leervermogen werd door Jef Staes gedefinieerd als leerspanning x informatiestroom. De lerende bezit nu die leerspanning. Zorg er dus voor dat die informatiestroom aanwezig is zodat de lerende in het leren betrokken, gepulled, wordt. Dit is een stuk de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Deze (zie ook punt D pagina 20) wordt net als de leerbegeleider een

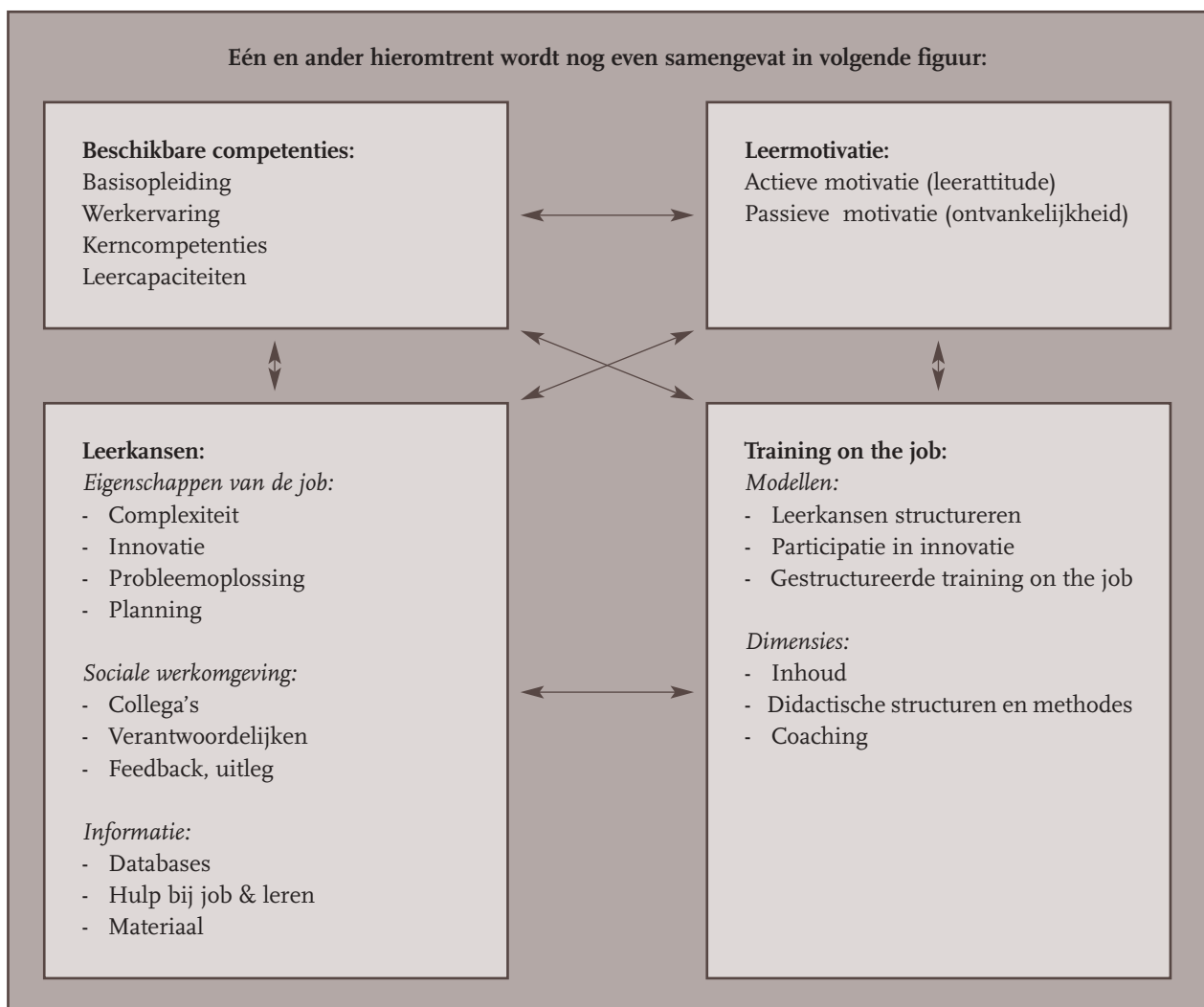
coach, een facilitator van het leren. Niet iemand die stelt wanneer en hoe met welk duidelijk doel binnen welke termijn geleerd moet worden (want dat is een dictator), maar iemand die zijn medewerkers de ruimte en kansen biedt om te leren, hen zelf hun eigen leerproces in handen geeft en hen voorziet van de ‘voeding’ die ze nodig hebben voor dit leren. En deze ‘voeding’ behelst ook de job van de lerende en de omgeving waarin deze job wordt uitgevoerd. Ook deze kunnen immers leermogelijkheden met zich meebrengen of net alle leren tegen gaan.

Gemotiveerde trainees en een goede coach zijn nog niet voldoende. Ook de werkcontext speelt dus een belangrijke rol die bepaalt of leren leren een kans maakt. De kans dat leerprocessen op gang komen in een bepaalde werkcontext, hangt af van het samenspel tussen individuele en situationele factoren. Deze individuele factoren werden hiervoor reeds aangehaald en kunnen samengevat worden als de competenties en leercapaciteiten van het individu en de leermotivatie van het individu. De situationele factoren bestaan uit:

- de leerkansen die de job biedt: vb. iets mogen en kunnen proberen
- de mate waarin de job zinvol is: hoe zinvoller de job, hoe meer waardevolle elementen erin vervat zitten en hoe groter de kans op leren.
- de manier waarop met fouten wordt omgegaan: kan en mag men fouten maken en eruit leren?
- is er een gevoel van vertrouwen in de organisatie?
- de beschikbaarheid van on-the-job training
- de sturing van het leren door de lerende of een andere: autodidactisch leren (zelfsturend leren) want bij autodidactisch leren (h)erkent men het leren niet altijd als leren
- de aanzet tot leren: zet de omgeving aan tot leren of ligt het initiatief bij het individu?
- aansluiting bij datgene wat eerder is geleerd: het referentiekader ten gunste van transfer naar andere situaties
- volwaardigheid van de leeractiviteiten: een evenwichtig en gevarieerd gebruik van leeractiviteiten, passend bij leerdoelen en -inhouden
- situeren en abstraheren: verbindingen leggen met de directe gebruikscontext en daarvan abstraheren
- voldoende info over doelen, kwaliteit en werkprocessen
- kunnen werken aan de eigen competenties
- macht om zelf in te grijpen in de werkomgeving
- beloning voor het gespresteerde. Herzie hierbij beloningen die eigenlijk individualisme belonen eerder dan samenwerking en informatiedeling en zet mensen die duidelijk werken aan hun eigen ontwikkeling en daarbij hun kennis ook delen, duidelijk in de kijker
- een duidelijk doel, nut voor het leren dat verbonden is met het doel van de organisatie
- zelfdiscipline met duidelijke normen en bakens waaraan men kan toetsen



- een ondersteunende omgeving met een coachende manager die uitdagingen biedt maar ook ruimte biedt om fouten te maken
  - Een coachende leidinggevende die fungeert als rolmodel en openstaat voor diverse vormen van leren
  - Een werkplek die ingericht is zodanig dat er voldoende documentatie, werkbeschrijvingen, manuals, materiaal ed. duidelijk aanwezig is en makkelijk toegankelijk is.
  - ervoor zorg dat men niet naar het werk en de opleiding komt met de gedachte 'ik kom hier enkel werken' en de energie waarover men beschikt, dus niet enkel gebruikt wordt buiten het werk. Door persoonlijk initiatief, vrijheid en autonomie om het eigen werk zelf in te vullen, kan die energie ook naar de werkplek gehaald worden
- Eén manier om blijvend leren onder de aandacht te houden, is trainees leren laten zien als een 'business' op zich, hun 'business'. En net als elke 'business' heeft ook de business van het leren nood aan tijd, middelen, planning, duidelijke doelen, het geloof dat het zal lukken en energie en werk. Lerenden kunnen daarom hun lerende business op regelmatige tijdstippen onder de loep nemen door middel van vb. volgende oefening:
    1. Laat de lerende 5 gedragingen noteren die volgens hem het duidelijkst zijn engagement tov. leren aantonen.
    2. Vraag hem eveneens te noteren wat hij naast al hetgeen hij nu reeds doet, nog méér kan doen om zijn leerpotentieel en performantie te verbeteren.
    3. Laat hem bovenstaande punten met een collega en een familielid/vriend bespreken en laat hem terugkoppelen in welke mate zij al dan niet akkoord gingen.
  - Na al de inspanningen die ondernomen werden op het vlak van leren leren en na de 'opleiding' die hiervoor voorzien werd, is het uiteraard tijd voor evaluatie en reflectie. Evaluatie en reflectie mogen echter niet beperkt blijven tot na de inspanningen, na een opleiding. Integendeel: evalueer inspanningen en opleiding heel vroeg in het leerproces en herhaal dit vaak onder verschillende vormen. Gaat er iets mis, zal je het gauw weten en kan er bijgestuurd worden. Laat bv. kaartjes rondgaan waarop iedereen noteert wat hij graag gestopt zou zien, zou willen zien verbeteren en het-



**Fig. 8.** de leeromgeving

zelfde zou willen zien blijven. Evalueer niet enkel leerbegeleider en inhoud, maar ook collega's lerenden, leidinggevende-coach en omgeving.

Blijkt de evaluatie van de opleiding positief, dan kan een geslaagde opleiding rond leren leren met een bepaalde doelgroep een hefboomfunctie hebben voor de rest van de afdeling. Immers, als bv. deze opleiding plaatsvond met lager gekwalificeerden en het gelukt is om deze op het eerste zicht minder 'leerbare' werknemers te laten leren, kan je het ook met de rest van de werknemers ....

- Niet enkel de opleiding dient geëvalueerd te worden, ook de lerende zelf dient nogmaals stil te staan bij wat er gebeurd is en zich af te vragen: 'beheers ik het geleerde'. Vanuit het werken rond zelfsturing is het dan ook evident dat de lerende op dit moment beschouwd wordt als de meest uitgewezen persoon

om zijn leerproces en het gebruik hiervan in het werk, zelf te beoordelen.

Iemand kan echter alleen aan zelf-evaluatie doen als zowel hijzelf als ook zijn werkomgeving reeds bepaalde veranderingen ondergingen. Vb. het individu moet bereid zijn zelf-kritiek te hanteren als een startpunt om aan zijn eigen ontwikkeling te werken en fouten willen erkennen. De organisatie moet er één zijn waarin fouten mogen gemaakt worden en gezien worden als een leerpunt. Dit alles heeft vaak ook gevolgen voor de 'appraisal' systemen die in de onderneming gebruikt worden, wat dan weer een taak voor het management is.

Voor meer informatie bij het evalueren van opleiding, verwijzen we graag naar het werkboek rond 'Transfer van leren' dat in het kader van dit Trivisi-project door een andere werkgroep uitgewerkt werd.

# Tot slot

Tot slot geven we je graag de figuur mee van De Block & Heene, een figuur die eigenlijk de kern van de zaak een stuk samenvat.

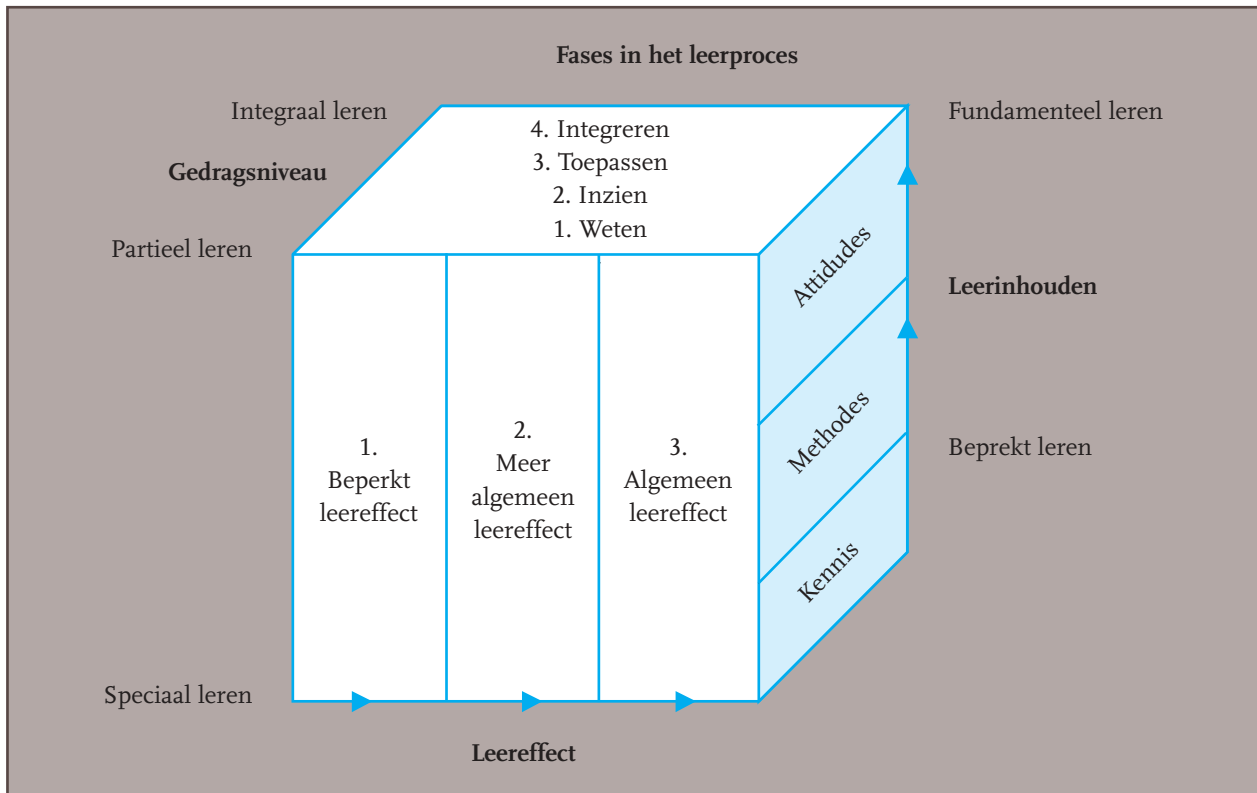


Fig. 9. Het leermodel (De Block & Heene/Vitamine W)

Het verwerven van de lerende attitude, wat uiteindelijk één van de vragen was waarmee onze Trivisi werkgroep van start ging (zie punt 1 pagina 5) komt tot stand door:

- Op vlak van leereffect te evolueren van:
  - Specifiek leren dat enkel bruikbaar is in een bepaald gebied.  
*Vb. een situatie op de werkplek die quasi identiek is aan een oefening uit de opleiding.*
  - ↳ Vrij algemeen leren dat bruikbaar is binnen een veel ruimer gebied.  
*Vb. de gehele werksituatie.*
  - ↳ Algemeen leren dat eigenlijk overal bruikbaar is.
- Op vlak van leerinhouden te evolueren van:
  - Kennis
  - ↳ Methodes: methoden gebruikt om een probleem op te lossen. Deze zijn steeds situatiebepaald en concrete handelingen.
  - ↳ Attitudes: vrij stabiele instellingen, houdingen of gerichtheden.
- In de fases van het leerproces te evolueren van:
  - Weten (je hebt notie genomen van nieuwe informatie en kan ze reproduceren).
  - ↳ Inzien (je ziet dat er een verband is met andere leerinhouden en kan bijgevolg de informatie al anders gaan gebruiken).
  - ↳ Toepassen (je gebruikt je inzicht als het je gevraagd wordt)
  - ↳ Integreren (je ervaart de leerinhoud als iets van jezelf en gaat hem spontaan gebruiken op momenten dat je oordeelt dat hij waardevol is.)

# 4. Referenties

- Analoui, F. (1993). *Training and transfer of learning*. Athenaeum Press, Newcastle upon Tyne.
- Baert, H., De Witte, K. & Sterck, G. (2000). *Vorming, training en opleiding*. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO-beleid in welzijnsvoorzieningen. Garant.
- Belpaire, P. & Schacht, G. *Blokwijzer, blok wijzer*. R.U.G. Adviescentrum voor studenten. Gent.
- Bergenhengouwen Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M. & Tillema, H.H. (1999). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Kluwer.
- Bolhuis, S. & Simons, R.J. (1999). *Leren en werken*. Kluwer.
- Colquitt, J.A. & Simmering, M.J. (1998). Conscientiousness, goal orientation and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), p. 654-665.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000). *Journal of applied psychology*, 85 (5), p. 678-707.
- Cunningham, I., Bennett, B. & Dawes, G. (Eds.). (2000). *Self managed learning in action. Putting SML into practice*. Gower.
- De Block, A. & Heene, J. (1992). *Inleiding tot de algemene didactiek*. Standaard Antwerpen.
- De Boevere, K.P.I. (1997). *Leren leren vanuit de literatuur, in de realiteit en geïntegreerd in de praktijk*. Rijksuniversiteit Leiden.
- De Geus, A. (1997). *The living company*. Harvard Business School Press.
- Drijkoningen, C., Delanote, L. & Van de Poel, D. (2000). *Slapende vermogens werken niet*. Acco.
- Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, T., & Kudisch, J.D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of management*, 21(1).
- Fisher, T. (1998). High anxiety: preparing trainees to learn. *Training & Development*, 52(12).
- Gastmans, F. (2000). *Leren, wat is dat, echt?* *Visies*, nr. 3, p 2-7.
- Geldermann, B. (1999). Self assessment and self-evaluation in new forms of training near the workplace. *European Conference on lifelong learning inside and outside schools*, February 1999, University of Bremen, Germany.
- Gielen, H. (2001). *Uw opleidingsbeleid doorgelicht*. Jonac. NV. <http://square.vov.be>.
- Gordon, J. (1990). Learning how to learn. *Training*, 27 (5), p. 51-64.
- Herrmann, N. (1996). *The whole brain book*. McGraw-Hill.
- Huang, S.T. (1991). *Peak learning: a master course in learning how to learn by Ronald Gross*. Libraby Journal, 116(8).
- Jong-leren is oud gedaan. Studiedag Steunpunt Leerbevordering en Mediatie. 5 december 2001, UIA Antwerpen.
- Kaldeway, J., Haenen, J., & Wils, S. (1996). *Leren leren in didactisch perspectief*. Wolters-Noordhoff Groningen.
- Keursten, P. (2000). *Werken en leren in ontwikkeling*. *Opleiding & Ontwikkeling*, 13 (6), 31-34.
- Knoppin, E.A. (1996). *Leren leren*. Nijgh en Van Ditmar educatief Rijswijk.
- Knowles, M. (1990). *Adult learner: a neglected species*. Gulf Publishing.
- Koeck, P. (2001). *Leren leren*. Presentatie in het kader van een VOV studiedag, .
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Learning how to learn*. *Training*, 27(5).
- Lindeboom, M. & Peeters, J. (1987). *Didactiek voor opleiders in organisaties*. Van Loghum-Slaterus.
- Mattiske, C. (2001) *Knowing they know*. Presentation on the ASTD Conference, 1-7 June, Orlando.
- Matuszak, D.J. (1991). *Learning how to learn in the workplace: a case study of a training intervention in preparation for learning through experience*. *Dissertation Abstracts International*, 52 (8).
- Mumford, A. (1992). Individual and organisational learning: the pursuit of change. *Management Decision*, 30 (6), p. 143-148.
- Onstenk, J. (1999). *Enhancing the self-directed learning potential of jobs*. *European Conference: Lifelong Learning Inside and Outside Schools*, University of Bremen, 25-27 February.
- Pike, R.W. (2001). *Unlock the power to learn, unlock the power to perform*. The Bob Pike Group.
- Raemdonck, I., Van Damme, D. & Van de Poel, L. (2001). *De rol van de leerkracht en specifieke expertise-opbouw bij zelfgestuurd leren in het volwassenenonderwijs*. Eindrapport. Vakgroep onderwijskunde, Universiteit Gent.
- Rylatt, A. (2001). *Learning unlimited. Transforming learning in the workplace*. Kogan Page.
- Senge, P.M. (1992). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organisation*. Doubleday/Currency, New York.
- Simons, P.R.J., & Zuylen, J.G.G. (1995). *De didactiek van leren leren*. Studiehuisreeks 4, Mesoconsult Tilburg.
- Smith, R. (1984). *Learning to learn: applied theory for adults*. Open University Press.
- Soini, T. (1999). *Preconditions for active transfer in learning processes*. *Commentationes Scientiarum Socialium* 55.
- Staes, J. (1999). *Het herexamen van een managementgeneratie*. Standaard Uitgeverij.
- Strubbe, P. (1995). *Opleiding naar tewerkstelling*. Pers-

conferentie Overleg Opleidings- en Teverkstellingsprojecten Brussel. 6 Juli 1995.

Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990). Op weg naar een lerende organisatie. Wolters Noordhoff Management.

Vermeulen, R. (2000). Salto Humano: over samenwerken, leidinggeven en veranderen. Lannoo.

VOV studiedag 21 september 2000: "Basistoolkit voor nieuwelingen". VOV.



## COLOFON

**Samenstelling:**

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Departement Economie, Werkgelegenheid,  
Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw  
Administratie Werkgelegenheid

**Verantwoordelijke uitgever:**

Mieke Stappaerts  
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2002/3241/103

**Ontwerp kافت:**

Slangen & Partners

**Druk:** drukkerij Arte-Print

**Uitgave:** april 2002

**Meer informatie:**

Administratie Werkgelegenheid  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel  
tel. 02/553 42 56  
fax: 02/553 43 90  
e-mail: [werkgelegenheid@vlaanderen.be](mailto:werkgelegenheid@vlaanderen.be)  
internet: [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)



**Informatie van de  
Vlaamse Overheid**