

Walvis Geluiden

Zomer 2009

Uitgave van Walvis ConsultingGroep www.walviscg.nl

Themanummer Leren en Ontwikkelen

Leren vanuit autonomie

Tijdens een lezing van Joseph Kessels vroeg hij of we ons ervan bewust waren hoe we ons die ochtend hadden aangekleed. In de zaal hoorden we een 'ach'. Aankleden, dat doe je gewoon. Toch was er ooit een tijd dat je het zelf niet kon. Je hebt het dus geleerd. Hoe kunnen we andere leerprocessen zo ondersteunen dat de aangeleerde vaardigheden later net zo vanzelfsprekend zijn? Leren kent een aantal aspecten die we kunnen gebruiken waardoor het leren meer resultaat heeft.

Leren is contextueel

Leren veronderstelt actie: er gebeurt iets. Oog in oog met een praktijkprobleem komen veel meer indrukken op je af dan theoretisch beschreven of behandeld kunnen worden. Als we een leerproces doormaken, zijn we in staat om algemene kennis aan een specifieke context te koppelen. Omgekeerd moeten we betekenis kunnen verlenen aan een veelheid van indrukken vanuit de praktijk. Een voorbeeld is dat je in een bibliotheek niet kan leren zwemmen (Freire).

Leren te leren

Willen leren veronderstelt dat we open staan voor de mogelijkheid dat we ons vergissen, dat we onze kleuring of waardering expliciet maken en dat we er tijd en energie in willen stoppen om daar achter te komen. In nieuwe situaties zijn we geneigd vooral het bekende waar te nemen. Als een ander de werkelijkheid anders waarneemt, ontstaat onbegrip of verwarring. Om te kunnen leren zal het referentiekader dat de aard van de waarneming bepaalt, moeten worden verruimd. Of volgens Weggeman: "Geef een man vis en hij zal eten. Leer hem vissen en hij zal eten, keer op keer. Leer hem leren en hij hoeft niet meer altijd vis te eten."

Leren vanuit de ontmoeting

Leren staat of valt met terugkoppeling (feedback). Pas als je merkt hoe je omgeving op jouw gedrag reageert, kun je daar iets mee doen. Serieus leren betekent op systematische wijze je eigen feedback organiseren en onder-

deel maken van je professionele reflectie. Door stil te staan bij de beelden van jezelf en anderen over je competentie, creëer je bewegingsruimte. Je handelt bewust en met respect voor jezelf, anderen en de omgeving.

Autonomie

Tot slot: leren is krachtig als het vanuit autonomie plaatsvindt. De basis van autonomie is proactief leven, werken en kiezen. Je neemt zelf de verantwoordelijkheid voor je leerproces, benoemt jouw behoeften, ontwikkelt doelstellingen, bedenkt praktijktoepassingen en zoekt naar juiste criteria voor het beoordelen van het resultaat.

Nieuwe vormgeving voor de boekjes met de thema's:

- Zelfontplooiing
- Coaching
- Miscommunicatie
- Intern Ondernemen

Kosten € 10,00.

Te bestellen via het secretariaat, info@walviscg.nl of de website www.walviscg.nl.

VERDER DIT NUMMER	Leren en ontwikkelen in boven- en onderstroom	2
	Ons aanbod	3
	Boekbespreking:	
	Liefde voor leren	4
	Interview Suzana Orlic	4

Met plezier nodig ik u uit het themanummer

Leren en Ontwikkelen van Walvisgeluiden te lezen. Vanuit WalvisCG trainen wij u voortaan in de boven- én onderstroom! U leest daar meer over in deze Walvisgeluiden en op www.walviscg.nl.

Daarnaast bieden wij nu een compleet assortiment aan kwalitatief hoogstaande producten en diensten aan. Vanaf 1 januari doen wij dit samen met onze partners CC Zorgadviseurs en Prismant.

*Maaïke Veevliet
directeur*



Leren en ontwikkelen in de boven- én onderstroom

Opleidingen voor de bovenstroom geven antwoord op vragen als: 'hoe richt ik mijn organisatie zo in dat ik de gewenste resultaten boek?' en 'hoe borg ik de kwaliteit van zorg en cliënttevredenheid?' In bovenstroomtrainingen bieden we managers, professionals en beleidsmakers concrete tools, regels en procedures om kwaliteitsmanagement in te richten en te borgen. In onze programma's besteden we ook aandacht aan de onderstroom, omdat juist daar onzichtbare processen spelen die de succesvolle optimalisering van een organisatie beïnvloeden. In de onderstroom gaat het over de visie van de organisatie, de cultuur, competenties, motivatie, de mate van verbondenheid aan de organisatie, intern ondernemerschap en de taakvolwassenheid van zowel medewerkers als teams.

Onderstroom en bovenstroom beïnvloeden elkaar wederzijds. Daarom adviseren wij om bij het optimaliseren van de bovenstroom minstens evenveel aandacht te besteden aan de onderstroom. In ons open en in-company aanbod vindt u beide stromingen terug in de creatieve en afwisselende leer- en werkvormen die we hanteren:

- **reflecterend leren**
(analyse, interactief theater);
- **theoretisch leren**
(modules, zelfstudie);
- **pragmatisch leren**
(action learning);
- **actief leren**
(simulaties, virtueel leren).

Mensen verwerven kennis en vaardigheden door nieuwe informatie te verbinden aan wat ze al weten en te spiegelen aan de opvattingen van anderen. We benadrukken daarom de actieve verantwoordelijkheid van een deelnemer bij het verwerken van informatie, het verwerven van kennis en vaardigheden en het doorvertalen van het geleerde naar de werksituatie. Deelnemers aan onze opleidingen ontwikkelen het vermogen om de processen die in de onderstroom spelen waar te nemen en te beïnvloeden. Zo kunnen zij het leerresultaat productief maken in het team en in de organisatie.



Walvis Geluiden

Legitimatie van uitstel

"Ik heb het gewoon te druk."

"Het komt er niet van."

"Vandaag ben ik niet geïnspireerd."

"Ik heb wat anders te doen."

Onrealistisch pessimisme

"Dat lukt mij toch nooit."

"Wat maakt het uit."

Het is nu toch al te laat."

Negatief commentaar op mogelijke oplossingen

"Vorige keer heeft het ook niet geholpen."

"Dat kan ik toch niet volhouden."

"Planning, daar geloof ik niet zo in."

De leer- en ontwikkelprogramma's van WalvisCG optimaliseren de effectiviteit en efficiency van organisaties door het ontwikkelen van de managementlagen, afdelingen, teams en individuele medewerkers. We maken daarbij onderscheid tussen ontwikkelprocessen in de 'bovenstroom' en in de 'onderstroom'.

Ons aanbod (Ons complete aanbod vindt u op www.walviscg.nl)

- ✓ **Opleiding kwaliteitsmanagement voor gevorderden**
- ✓ **Training interne audits (ook voor gevorderden)**

In het kader van certificering is het houden van interne audits een verplicht onderdeel. Een interne audit is een geschikt instrument als u wilt toetsen of de afgesproken werkwijze en de dagelijkse praktijk één op één zijn en of de afgesproken werkwijzen (processen) daadwerkelijk leiden tot het gewenste resultaat. In deze training worden toekomstige auditoren getraind om interne audits in de eigen organisatie voor te bereiden en uit te voeren.
- ✓ **Training procesbeschrijvingen en procesmanagement**
- ✓ **Oorzaakanalyse en voorkomen van herhaalfouten**
- ✓ **Resultaatgericht werken met kritische prestatie indicatoren**
- ✓ **Leergang leidinggeven vanuit kracht en deskundigheid**

In deze leergang verbinden we de bovenstroom (theorie en managementontwikkeling) aan de onderstroom (reflectie en persoonlijke effectiviteit). Het opdoen van kennis is slechts één onderdeel van de leergang. Het effectief benutten en in de praktijk brengen van deze kennis in de persoonlijke (werk)situatie door reflectie en zelfonderzoek is de tweede laag. Dit maakt dat deelnemers écht een slag kunnen maken in hun persoonlijke ontwikkeling als leidinggevende.
- ✓ **Management Development Traject**
- ✓ **Implementatiecoaching**
- ✓ **Competentie-ontwikkeling**
- ✓ **Leergang coaching**

Kern van deze leergang is het leren coachen en het zelf gecoacht worden op persoonlijke ontwikkeling. De ontwikkeling van de deelnemer zelf heeft net zo'n centrale plek in de leergang als het ontwikkelen van vaardigheden en bewustzijn ten aanzien van het coachen van anderen. Onze veronderstelling is namelijk dat u anderen alleen dan kunt coachen als u zich ook bewust bent van uw eigen processen.
- ✓ **Leergang persoonlijke effectiviteit**
- ✓ **Training focus op eigen tijd en energie**
- ✓ **Training onderhandelingsvaardigheden**
- ✓ **Workshop klantgericht handelen**
- ✓ **Training oplossingsgericht managen van (potentiële) conflicten**
- ✓ **Training motiverende gespreksvoering**
- ✓ **Teamcoaching en teamondersteuning**

Goede voornemens

"Ik zal het eens proberen."
"Morgen begin ik."
"Eigenlijk zou ik dat moeten gaan doen."

Onveranderlijk zelfbeeld

"Zo ben ik nu eenmaal."
"Ik kan alleen maar onder druk werken."
"Ik ben niet zo geschikt voor tijdschema's."

Onrealistisch optimisme

"Ik hoef nog niet te beginnen. Tijd genoeg!"
"Dat lukt gemakkelijk."
"Eerst even ... doen en dan begin ik."

Anderen

"Ik kan de telefoon toch niet laten liggen. Die moet ik opnemen."
"Iedereen die ik ken stelt uit."
"Mijn baas deed een beroep op mij, want er was iemand ziek geworden."
"Deze vraag moet ik echt even beantwoorden."

'Liefde voor Leren'

Suzana Orlic van Octopus Kinderopvang



Er is veel veranderd op het gebied van leren en ontwikkelen binnen organisaties. Managers stimuleren de ontwikkeling van werknemers steeds meer. Manon Ruijters introduceert in haar boek *Liefde voor Leren* onder meer het motto 'lerend werken, werkend leren'.



Iets leren is volgens bepaalde stromingen in de psychologie een van de eigenschappen die het geluk van mensen versterken. Mensen voelen zich goed als zij iets leren, zich ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. Tijdens het leren kan weliswaar ook frustratie ontstaan, maar als je eenmaal iets geleerd hebt geeft dat een goed, tevreden en bevredigd gevoel.

De taal van het leren

Ruijters neemt de lezer mee in de Language of Learning (taal van het leren). Wat is leren? Hoe leren we, en hoe willen we leren? Welke gewoontes leren we onszelf aan? Zoveel mensen, zoveel zielen, dus is het belangrijk dat de leervorm aansluit op de leervraag. Er is niet één beste leertheorie, wel passen bepaalde leertheorieën beter bij u dan bij mij.

De taal van het leren biedt drie perspectieven: het landschap van het leren, de leervoorkeuren en de denkgewoonten. In een steeds veranderende organisatie vragen deze drie perspectieven om continue aandacht.

Alle organisaties leren en ontwikkelen zichzelf, zowel bewust als onbewust. In de taal van het leren is het dus niet van belang dat een organisatie een lerende organisatie wordt, maar hoe een organisatie leert. Door positieve leerervaringen in de werkomgeving te creëren, ontstaat de mogelijkheid om te reflecteren en te inspireren. Dat is liefde voor leren.

Liefde voor leren – Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties, door Manon Ruijters; uitg. Kluwer, ISBN-13 9789013040685.

“Het principe ‘zo buiten zo binnen’ geldt ook voor klantgerichtheid”

Octopus Kinderopvang ontdekte dat klantgericht werken niet ophoudt bij de externe klanten: de ouders. Dus gingen niet alleen de pedagogisch medewerkers op cursus bij WalvisCG, maar ook de leidinggevenden. Een paar maanden later vragen we Suzana Orlic, directeur van Octopus Kinderopvang, hoe het nu loopt.

Waarom wilden jullie de training ‘Klantgericht werken’ doen?

“Onze medewerkers hadden eerder al scholing gehad op dit gebied, maar die was meer gericht op het denken. We wilden hen ook vaardigheden bijbrengen door ze actief te laten oefenen met verschillende cases. De aanpak van WalvisCG, dicht bij het werk van alledag blijven, sprak ons erg aan. We wilden graag dat de pedagogisch medewerker (PM) zich meer bewust zou zijn van haar rol in het contact met de ouder en dit kan uitstralen. Hoe kun je gebruik maken van dat inzicht en leiding nemen in het contact, zodat de ouder zich gehoord weet en er afspraken gemaakt kunnen worden waar beiden tevreden over kunnen zijn? Een sfeer van vertrouwen en respect heeft immers een positief effect op de kinderen.”

Wat hebben jullie ontdekt?

“Wij managers denken heel erg in klanten en klantgroepen. Onze veronderstelling was dat de PM net als wij ouders ziet als klanten. Maar voor haar is de ouder een afgeleide klant: haar échte klant is het kind! Tijdens de training is kort ingegaan op de theorie van klantgericht werken en het benoemen van klantgroepen. Welk gedrag en welke manier van praten springt bij welk type ouder het meest in het oog? Een actrice verbeelde die typen. De PM herkenden ze allemaal - ook bij zichzelf en elkaar. Vervolgens gingen ze aan de slag met onze uitgangspunten voor klantgericht werken en hoe je die kunt laten zien in het contact met de ouder. Dat gebeurde in de vorm van een spel, het geven van feedback en het regisseren van zelf ingebrachte praktijk-situaties.”

Bleef het daarbij?

“We ontdekten dat het principe ‘zo buiten zo binnen’ ook of juist voor klantgerichtheid geldt. Wat wij van onze PM verwachten in de relatie met onze klanten willen we ook graag terug zien in hoe

wij binnen Octopus met elkaar omgaan. Want met regelmaat zitten we zelf in de rol van interne klant. De scholing van de PM is daarom gevolgd door een traject ‘Klantgerichtheid voor leidinggevenden’. We hebben de vertaling gemaakt naar coachend leidinggeven als een vorm van intern klantgericht werken.”

Ben je nog steeds tevreden over het resultaat?

“Ja, we zijn ons bewuster geworden van de invloed die we zelf hebben op het opbouwen van een goed contact met de klant en een sfeer van vertrouwen. Ook weten we nu beter hoe we de PM kunnen helpen, bijvoorbeeld door vragen te stellen als: ‘Herken je de kleur van deze klant? Wat is dus voor haar belangrijk? Waar maakt ze zich zorgen over, wat zou ze graag willen?’ We beginnen het proces te snappen, maar beseffen wel dat we er nog niet zijn. Klachtgerichtheid vraagt blijvend om aandacht. Ook wij als managementteam moeten steeds alert blijven, en bijvoorbeeld nadenken over hoe onze nieuwe medewerkers dit zich eigen kunnen maken.”

Colofon
Walvis Geluiden is de nieuwsbrief van Walvis ConsultingGroep

Foto's en illustraties:
Walvis ConsultingGroep

Vormgeving:
Weevers Walburg Communicatie, Zutphen

Druk:
Drukkerij Weevers, Vorden

Eindredactie:
Tekstbureau De Nieuwe Koekoek, Utrecht

Redactieadres:
Walvis ConsultingGroep
Kerklaan 40a
3731 EJ De Bilt
Tel. 030 - 221 07 07
Fax 030 - 220 16 19
E-mail: info@walviscg.nl
Internet: www.walviscg.nl