



Leerdossier

Leren op de werkvloer: Wat (stimu)leert een medewerker?

Lotte Hoozemans

Nathalie Stolwijk

Sonia Sjollema



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Drie niveaus in een werkcontext die informeel leren kunnen beïnvloeden	3
Top 9 veel gemaakte denkfouten bij het leren	5
Gedachten die het leren in de weg staan	8
Principes tijdens het stimuleren van leren op de Werkvloer	11
Hoe werkt het leren nu eigenlijk in de praktijk?	13
Literatuur	14

NSvP
Rijnkade 88
6811 HD Arnhem

T 026-4457800
F 026-4439222

info@nsvp.nl
www.nsvp.nl
www.innovatiefinwerk.nl

Inleiding

Vaak vindt leren, zoals wij het kennen, formeel plaats, in een cursus op opleiding, toch kan juist het informeel leren op de werkvloer veel bijdragen aan de ontwikkeling van werkenden. Naast dat de juiste vorm van leren (formeel of informeel) moet aansluiten bij de behoeften van werkenden, is het belangrijk om je als werkgever bewust te zijn van systematische denkfouten en overtuigingen die het leren kunnen belemmeren. Verschillende nudges (duwtjes in de goede richting) kunnen deze belemmeringen weghalen zodat er een optimale leeromgeving op het werk ontstaat.

Het is belangrijk om de belemmeringen om te leren en ontwikkelen goed in beeld te krijgen, omdat soms ten onrechte wordt gedacht dat werkenden niet willen of kunnen leren. OntwikkelNudges zijn een relatief nieuw begrip, we hopen daarom dat er in de nabije toekomst meer kennis beschikbaar komt over het toepassen van nudging om medewerker ontwikkeling te stimuleren.

In dit artikel kun je lezen hoe je informeel leren kunt stimuleren door gebruik te maken van de werkcontext. Daarnaast zullen we ingaan op de denkfouten en gedachten die leren in de weg kunnen staan. Tenslotte, geven we een aantal suggesties om nudges in te zetten voor een optimale leeromgeving.

Drie niveaus in een werkcontext die informeel leren kunnen stimuleren

Wanneer een organisatie informeel leren en ontwikkelen wil stimuleren kan dit op drie niveaus in een werkcontext: organisatie, taak- en persoonsniveau.

Organisatieniveau

Door het creëren van een (leer)omgeving en mogelijkheden waarin leren en ontwikkelen plaats kan vinden, kan de organisatie informeel leren van werkenden stimuleren. Hierbij spelen met name de organisatiecultuur en het management van de organisatie een grote rol.

Het is belangrijk dat leiderschap en management betrokken is bij het leergedrag van werkenden. Managers kunnen informeel leren bevorderen door: op te treden als **rolmodel**, door het nemen van **risico's** aan te moedigen, door **feedback** te geven en door het **delen van kennis te stimuleren**. Op deze manieren creëert het management een leercultuur.

Een voorbeeld van een stimulerende leercultuur: Adhocratie

Een organisatiecultuur waarin leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd is een adhocratische organisatiecultuur. Binnen deze cultuur krijgt een medewerker namelijk de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen, omdat er binnen de organisatie ruimte is voor experimentatie en innovatie. Zo is een dynamische, ondernemende en creatieve werkplaats kenmerkend voor een adhocratische cultuur. Deze werkomgeving spoort de werknemers onder andere aan tot nemen van risico's, harder werken en het leveren van extra resultaten. Niet alleen de werknemers, maar ook de leidinggevendenden durven risico's te nemen in deze bedrijfscultuur. Hierbij is het van belang dat er binnen de organisatie de bereidheid is om te veranderen en nieuwe uitdagingen aan te gaan (Cameron & Quinn, 2006).

Ook wordt het informeel leren bevorderd, wanneer hiervoor **financiële, technische** of **persoonlijke hulpbronnen** vrij gemaakt worden. Voorbeelden van hulpbronnen zijn werkgereedschap, opleidingsbudget, vrijgemaakte werktijd of sociale steun voor het leren en ontwikkelen.

Bovendien is het creëren van een **veilig psychologisch klimaat** van belang. In een veilig psychologisch klimaat mag je risico's nemen. In deze leercultuur opperen medewerkers nieuwe ideeën en vragen, en staan zij open om te leren. Het helpt daarnaast ook als de medewerkers weten wie zij om hulp moeten vragen wanneer ze ergens tegen aanlopen. Tot slot is **open communicatie** cruciaal om informeel leren mogelijk te maken (Schürmann & Beausaert, 2016).

Taakniveau

De inhoud van het werk zelf en de werktaken kunnen informeel leren stimuleren. Zo kunnen voldoende uitdagende taken de werknemer de kans bieden om te leren en zijn/haar competenties te ontwikkelen. Daarnaast kan afwisseling in werktaken aanzetten tot informeel leren, omdat deze afwisselende taken vaak ook verschillende soorten vaardigheden vereisen (Schürmann & Beausaert, 2016).



Persoonsniveau

Persoonlijke drijfveren in het werk kunnen het leergedrag van werkenden beïnvloeden. Informeel leren kan onder andere plaatsvinden door:

- Het reflecteren op het werk
- Het leren van fouten
- Het onderling delen van visies
- Groepsdenken in twijfel te trekken.
- Feedback te vragen.
- Te experimenteren.
- Kennis te delen.
- Bewustzijn van je eigen *employability*.

Bovendien is de motivatie en ervaring van de werknemer van invloed op het informeel leren. Bijvoorbeeld wanneer een werknemer leergierig is, interesse heeft in het beroep dat hij/zij uitoefent en initiatief neemt om te leren, heeft dit positieve invloed op informeel leren op het werk (Lohman, 2005; Schürmann & Beusaert, 2016; Van Woerkom, Nijhof & Nieuwenhuis, 2002)

Top 9 veel gemaakte denkfouten bij het leren

De voorbeelden die hiervoor zijn genoemd bieden mogelijkheden om leren te stimuleren. Toch komt het er tijdens het werk lang niet altijd van om te leren, omdat belemmeringen een rol spelen. Soms hebben we te weinig specifieke kennis, zijn we te druk bezig met onze dagelijkse gang van zaken, willen we ergens liever niet aan denken, of hebben we ergens simpelweg geen zin in. Dit kan ons ervan weerhouden keuzes te maken, die we eigenlijk wel zouden willen maken. Nudging kan op deze belemmeringen inspelen, zodat het leren en ontwikkelen van werkenden gestimuleerd wordt (Grüne-Yanoff & Hansson, 2008). Hieronder volgt een overzicht van veel voorkomende denkfouten die het leren en ontwikkelen beïnvloeden of mogelijk zelfs belemmeren. Deze biases zouden kunnen worden aangepakt door middel van Nudging, om werknemers zo een duwtje in de juiste richting te geven.

1. Bevestigingsfout

Wanneer informatie die we aangeboden krijgen, overeenstemt met onze eigen mening en ideeën, zullen we deze informatie eerder als "waar" aannemen. Hierdoor hebben we de neiging om vooral de informatie die in onze ogen het meest logisch is, mee te nemen in

onze beslissingen. Het omgekeerde kan ook het geval zijn: Wanneer informatie helemaal niet aansluit bij onze overtuigingen, hebben we de neiging om deze informatie te verwerpen. Dit komt bijvoorbeeld voor wanneer we nieuwe ontwikkelingen of controversiële kennis uit ons werkveld aangeboden krijgen. Deze kennis is mogelijk anders dan de kennis die we al bezitten. Dit kan ons er mogelijk van weerhouden om de nieuwe kennis aan te nemen en toe te passen in het werk. Er is dan sprake van een ***bevestigingsfout***.

2. Beschikbaarheidsheuristiek

Wanneer we ons nog goed het moment weten te herinneren waarop we succesvol een leerdoel wisten te wisten te bereiken, krijgen we onbewust het idee dat we snel weer een dergelijk moment zullen ervaren. Dit lijkt aannemelijk te zijn, omdat we deze gebeurtenis snel op kunnen halen. Het idee dat dit ons kan lukken, kan vervolgens motiverend zijn om hier opnieuw naar te streven. Het is dus een goed idee om succeservaringen op het gebied van leren en ontwikkelen te onthouden.

Dit is gebaseerd op de ***beschikbaarheidsheuristiek***. Hoe gemakkelijker je je voorbeelden van een gebeurtenis kunt herinneren, hoe meer je geneigd bent om te denken dat deze gebeurtenissen vaak voorkomen. Dit is bewust in te zetten om de

motivatie om te leren te bevorderen. Ook kan het beïnvloeden wat je leert en hoe je leert.

3. Dunning-Kruger effect

Wanneer we iets nog niet echt onder de knie hebben, hebben we de neiging om onze eigen prestatie te overschatten. Onwetende mensen weten namelijk vaak niet hoe onwetend ze zijn. Deze denkfout, heet het ***Dunning-Kruger effect***, zou op kunnen treden tijdens het leren. Hierdoor denken we dat meer leren niet nodig is. Een reality-check voor diegenen die beginnen met het leren kan hen een realistischer beeld schetsen van de eigen prestaties. Mogelijk kan ook dit motiverend werken, het doel is nog niet bereikt en er is meer ontwikkeling nodig. Werkenden gaan dan van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam, wat hen aanzet tot leren.

Omgekeerd, komt het ook voor dat we onze prestaties onderschatten, wanneer we ergens al wel vaardig in zijn. Wanneer je het idee hebt dat je, ondanks dat je ergens al lang mee bezig bent, er toch niet erg goed in bent, kan dit erg demotiverend zijn. Feedback of andere indicaties van je prestaties, bieden je dan inzicht in je vooruitgang. Ook dan is het belangrijk om terug te kijken op je startpositie, zodat je de voortgang vast kunt houden.

4. Functionele vastigheid

Wanneer **Functionele vastigheid** een rol speelt, wordt een persoon beperkt om een object of idee alleen te gebruiken op de manier zoals het altijd al gebruikt wordt. Een probleem of idee wordt zo niet van een andere kant bekeken of op een nieuwe, meer innovatieve manier aangepakt. Er is dan sprake van **functionele vastigheid**. Deze denkfout zou tijdens het leren op kunnen treden, en kan ertoe leiden dat er in mindere mate oplossingsgericht wordt geleerd. Toch is het oplossingsgericht leren juist heel breed toepasbaar, wat de overdracht van de kennis zal bevorderen. Echter, wanneer functionele vastigheid een rol speelt, zal de leerstof op een passieve manier worden opgenomen (Bransford & Schwartz, 2016).

5. Mere Exposure Effect

Het **Mere Exposure Effect** treedt op wanneer je een voorkeur hebt voor bepaalde zaken puur omdat je er bekend mee bent. Wanneer we bepaalde informatie vaak tegenkomen, zullen we deze meer gaan waarderen. Dit kan je ervan weerhouden naar nieuwe kennis of inzichten te zoeken, en deze te willen leren. We willen ons in dat geval liever bezighouden met zaken of onderwerpen waar we al bekend mee zijn.

6. Not invented here- bias

De **not invented here bias** is de neiging om nieuwe ideeën, standaarden of producten niet aan

te nemen, omdat ze ontwikkeld zijn door een andere groep dan onze eigen groep. Dit hangt sterk samen met onze stereotype denkbepelden en voorkeuren voor onze groep, of werkteam. Dit zou ons ervan kunnen weerhouden om onze kennis uit te breiden en aan te vullen met de kennis, perspectieven of standpunten van anderen. Terwijl het juist leerzaam is om bepaalde zaken van meerdere, verschillende kanten te bekijken.

7. Schijnweerstand

Wanneer iemand ons probeert te overtuigen van een bepaalde boodschap, zijn we geneigd om onze vrijheid (autonomie) te beschermen door ons ertegen te verzetten. Dit is **schijnweerstand**. Deze weerstand treedt vrijwel automatisch op wanneer iemand ons ergens van probeert te overtuigen. De weerstand is dan niet gericht op de inhoud van de boodschap, maar komt voort uit de manier van overtuiging. Schijnweerstand zou tijdens het leren kunnen optreden op het moment dat we overtuigd worden van nieuwe leerstof of denkbepelden. Deze zullen we mogelijk niet willen aannemen, puur omdat we een natuurlijk gevoel van weerstand krijgen wanneer iemand ons van iets probeert te overtuigen.

8. Status-quo bias

We hebben de neiging om dingen te laten blijven zoals ze waren. We houden dan vast aan de **status-**

quo. Dit kan je tijdens het leren ervan weerhouden om nieuwe, onbekende dingen te proberen en nieuwe kennis te vergaren. Wanneer we nieuwe dingen willen aanleren, helpt het om de dagelijkse sleur te doorbreken om meer vervolgens open te staan voor nieuwe zaken.

9. Curse of Knowledge bias (vloek van de kennis)

Een meer ervaren leraar kan moeite hebben om het perspectief van de minder ervaren persoon aan te nemen. Dit komt doordat, wanneer we eenmaal over bepaalde kennis beschikken of iets geleerd hebben, we het ons nog moeilijk voor kunnen stellen hoe we eerder over dit onderwerp dachten. Daarom vinden we het dan lastig om het perspectief aan te nemen van een ander die minder ervaren is met het onderwerp. Dit is de zogenoemde **vloek van de kennis**.

Het is belangrijk je hiervan bewust te zijn bij het begeleiden van minder ervaren collega's.



Gedachten die we allemaal wel eens hebben op het werk, die het leren in de weg kunnen staan:

Naast de tien genoemde denkfouten zijn er ook belemmerende gedachten en overtuigingen die een rol kunnen spelen.

1. Zwart-wit denken

"Niemand vindt mij goed genoeg".

We zijn geneigd om iets op uitersten te beoordelen, in plaats van op een continuüm. Dit hangt samen met onze verwachtingen ten aanzien van onze eigen prestaties en succes. Onze, meestal negatieve, overtuigingen van dingen die we kunnen, of juist niet kunnen, zijn dan altijd zwart of wit, en goed of slecht. Er is hierin dus geen tussenweg mogelijk. Termen als *nooit*, *altijd*, *niemand*, *iedereen* kunnen wijzen op zwart-wit denken.

Als je het zwart-wit denken doorbreekt, kunnen we een 'groei mindset' aan nemen, en beginnen te denken in termen als: 'ik kan dit *nog* niet'. Dit biedt ons de mogelijkheid om iets te kunnen leren en fouten te kunnen maken.

2. Catastroferen

"Het gaat mij toch nooit lukken om de hele cursus af te ronden, en dit

zal negatieve gevolgen hebben voor mijn baan”.

Soms zullen we verwachten we dat toekomstige situaties (zeker) rampzalig aflopen, zonder dat we stilstaan bij andere scenario's, die allicht wel meer waarschijnlijk zijn. Deze denkfout hangt samen met het zwart-wit denken en de negatieve verwachtingen die we kunnen hebben ten aanzien van onze eigen prestaties. Met name als het om verwachtingen over de toekomst gaat, kan het catastroferen ons leer- en ontwikkel gedrag in de weg staan.

3. Gedachten lezen

“Mijn baas vindt mij vast ongemotiveerd als ik niet mee wil doen aan zijn aanbevolen cursus/training”.

Soms zijn we geneigd de gedachten van een ander in te vullen, zonder dat we weten wat de ander eigenlijk echt vindt. Dit kan ons mogelijk demotiveren om bepaald (leer)gedrag uit te voeren.

4. In termen van 'moeten' denken

“Ik moet mijn werk perfect doen, anders ben ik niets waard”.

We kunnen ons beperken door onszelf, of anderen, zelfbedachte regels of eisen op te leggen. Vervolgens vullen we hierbij een negatief oordeel als we zelf, of een ander, niet voldoen aan deze regels.

5. Personaliseren

“Mijn baas is vast boos, omdat ik, tijdens die opdracht, een fout heb gemaakt”.

We zijn af en toe geneigd te denken dat negatieve gebeurtenissen, gedrag of gedachten van anderen door onszelf zijn veroorzaakt.

6. Emotioneel redeneren

“Ik voel dat ik niet goed ben in leren, en daarom gaat het me niet lukken om de cursus succesvol af te ronden”.

In samenhang met onze negatieve verwachtingen, kunnen we soms de neiging hebben onze gevoelens als bewijs te zien voor de juistheid van een gedachte. Dit weerhoudt ons om het tegendeel te denken en deze daadwerkelijk te bewijzen.

7. Overgeneralisatie

“Ik heb ook altijd pech”.

We kunnen soms een negatieve conclusie trekken op basis van één enkele ervaring die niet succesvol was. Hier zijn we ook geneigd een in zwart-wit termen te denken; *nooit, altijd, niemand, iedereen, enzovoort.*

8. Het overschatten van kansen:

“Het gaat mij toch nooit lukken om deze cursus op tijd af te ronden, ik kan mijzelf maar beter de moeite besparen en gelijk stoppen”

We overschatten kleine kansen,

vaak ook de kans op een gevreesde gebeurtenis in de toekomst, zoals een verandering.

9. Met twee maten meten

"Mijn collega's mogen van mij best fouten maken, maar als ik door mijn baas word gewezen op een fout die ik heb gemaakt, dan heb ik voor mijn gevoel echt gefaald".

Voor onszelf kunnen we soms strenge regels hanteren, terwijl die voor anderen helemaal niet gelden. Wanneer anderen fouten maken, vinden we dat vaak minder erg, dan dat we dat zelf doen.

10. Vergroten of verkleinen

"Dat leren ging me wel goed af, maar het was dan ook gemakkelijk, dus het is niet écht een overwinning".

In sommige situaties beoordelen we onszelf op een onredelijke manier, waarbij we het negatieve vergroten en het positieve verkleinen. Deze gedachten kunnen ook samenhangen met het hebben van een interne of externe locus of control. Met een interne locus of control verwachten we dat we zelf verantwoordelijk zijn voor onze succesvolle prestaties, terwijl we met een externe locus of control verwachten dat dingen buiten onszelf liggen.

11. Stereotypering en in hokjes denken

"Ik ben nu eenmaal niet slim genoeg".

Tijdens het denken, categoriseren we onszelf en anderen soms in bepaalde hokjes. Hierdoor kunnen we soms snel een gegeneraliseerd en vaak negatief oordeel over onszelf, anderen of een bepaalde situatie vellen. Dit doen we zonder ons te bedenken of dit wel écht zo is, en het kan het aannemen van een andere blik op leren en ontwikkelen in de weg staan.

12. Mentaal filteren

"Mijn baas had één punt van kritiek, dus ik heb mijn werk niet goed gedaan".

De aandacht wordt in dit voorbeeld enkel op de negatieve details van een bepaalde situatie of persoon gericht, waardoor de situatie, in zijn geheel, negatief beoordeeld wordt. Het zou ons helpen deze gedachte om te draaien naar een positiever oordeel, wanneer we bijvoorbeeld denken: 'Mijn baas had slechts een punt van kritiek, ik heb het bijna helemaal goed gedaan'.



Principes die ingezet kunnen worden tijdens het stimuleren van leren op de werkvloer:

Naast deze denkfouten en automatische overtuigingen die onze intentie om te leren beïnvloedt, zijn er meer factoren die het leren beïnvloeden. Hieronder staan 5 principes beschreven, die ingezet kunnen worden om het leren te bevorderen. Om elk principe te laten werken, kunnen verschillende, passende nudges worden ingezet om het leren het meest effectief en efficiënt te laten verlopen, en de kennis in de praktijk over te brengen.

De 5 principes:

Volwassenen leren in een leersituatie (cursussen en trainingen) veelal met een specifiek doel en doelbewust en intentioneel. Om dit leerproces zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen kunnen we gebruik maken van een aantal leerprincipes die leren in de praktijk positief beïnvloeden.

1. 'Reflecteren kun je leren' ook wel: het terugkoppelingsprincipe

Feedback, een frequente terugkoppeling van het geleerde, bevordert het leren aanzienlijk. Het is nuttig om, zowel na als tijdens het leerproces, een cursist inzicht te geven in hoe hij/zij het presteert. Voorbeelden van dit principe zijn: het toetsen van kennis, door middel van vragen en opdrachten, gesprekken over de voortgang, of een tussentijdse controle van kennis.

2. Het 'weet wat je leert' principe

Als een cursist weet *wat* hij moet leren en *hoe* hij het geleerde in de praktijk kan toepassen, leert hij beter. Dit houdt in dat de docent veelal in de inleiding of zelfs bij de uitnodiging van de cursus de leerdoelen, de opbouw en het 'hoe en waarom' van de cursus duidelijk moet maken aan de cursisten.

3. Het activiteitsprincipe

Het in de praktijk brengen van en het oefenen met de aangeboden leerstof, bevordert het leren aanzienlijk. Leren is een actief proces waarbij degene die leert de leerstof bekijkt, analyseert, in stukjes opdeelt en in verband brengt met dingen die hij/zij al weet. De volgende activiteiten vallen hieronder: samenvattingen maken, leerstof schematiseren, structuur aanbrengen, vragen beantwoorden, opdrachten maken.

4. Het plezier principe

Leren hoeft niet alleen nuttig te zijn, maar het mag vooral ook leuk zijn. Plezier in het leren bevordert het leren namelijk. Meer plezier in het leren kan op de volgende manier gestimuleerd worden: het leren met en van anderen, het leren van kennis met relevantie voor de toekomstige taak, en het laten inzien van het persoonlijk- of organisatiebelang van het geleerde.

5. 'Oefening baart kunst' - Het oefen-principe:

Het gaat erom dat werknemers de kennis niet alleen kunnen herhalen in rijtjes en feitjes, maar ook op een productieve manier de leerstof in zich opnemen. Door werknemers te laten oefenen met behulp van opdrachten die gebaseerd zijn op relevante praktijkvoorbeelden, kan het leer inzicht vergroot worden.



Hoe werkt het leren nu eigenlijk in de praktijk? En hoe kan hiervoor een passende nudge ontworpen worden?

Terugblikkend op de beschreven biases en belemmerende gedachten, valt het op dat onze geest vaak helemaal niet altijd openstaat voor nieuwe kennis en ervaringen. Leren en ontwikkelen begint bij een open mindset. Het is dus belangrijk om te denken over nudges die zo'n mindset stimuleren.

Maak een sterkere verbinding tussen het *leren* en het *werkzlf*.

In een ideale wereld zou leren volledig in het werk moeten terugkomen, en elkaar beïnvloeden. Dit doe je bijvoorbeeld door leren te *integreren* in de werktaken.

Een voorbeeld uit de praktijk:

Google maakt gebruik van het '20% time' beleid waarin medewerkers de mogelijkheid hebben om 20% van hun werktijd vrij te besteden aan een project waarvan ze vinden dat het Google wat biedt. Hoewel een enkeling twijfelt of de medewerkers daadwerkelijk wel tijd besteden aan deze creatieve projecten, of dat zij de tijd gebruiken om hun mailbox bij te werken, biedt Google met dit beleid hun medewerkers een kans op ontwikkeling en autonomie.

Het inplannen van tijd om creatief bezig te zijn is niet de enige methode om een sterkere verbinding tussen leren en het werk zelf te creëren. De werkzaamheden van werkenden kunnen we bijvoorbeeld ook *verbreden* door ze een kijkje in de werkzaamheden van een andere functie of op een andere afdeling te geven. Laat medewerkers bijvoorbeeld een dag met andere collega's meelopen, waardoor zij geïnspireerd raken over het uitbreiden van hun talenten en kennis.

Een andere manier om werkenden meer te laten leren, is door het implementeren van roulerende taken, zoals in projectorganisaties.

Maak het leren een sociaal fenomeen:

Bied door het inzetten van een leer-mentor of coach de medewerkers extra ondersteuning op de werkvloer. Deze leermentoren kunnen ook andere collega's zijn die al over het gewenste leer- en ontwikkelgedrag beschikken en als rolmodel voor andere collega's kunnen fungeren.

Stimuleer een leercultuur waarin 'fouten maken' mag:

In de context van ons werk en de manier waarop we hierover communiceren, zijn er soms belemmeringen die ons weerhouden van het nemen van risico's en het tonen van lef. Leren

gaat met vallen en opstaan; van fouten maken leren we dus. Toch zijn veel werkenden bang om afgerekend te worden op fouten. Een andere blik op het maken van fouten, kan juist het leervermogen verbeteren.

Een voorbeeld van een stimulerende leercultuur:

Het Zweedse bedrijf Spotify heeft een leercultuur ontwikkeld waarin het experimenteren en het maken van fouten gestimuleerd wordt. Volgens het bedrijf kun je het beste leren door nieuwe dingen te proberen, fouten te maken en daarvan te leren. Zo'n leercultuur ontstaat in een veilig klimaat en begint bij het onderling toegeven en delen van blunders. Medewerkers bespreken hun fouten bijvoorbeeld in 'faal-sessies', of delen het met anderen via de 'fail wall'.

Leg de focus op competenties en kwaliteiten van medewerkers.

Omdat leren vaak in kleine stapjes en met vallen en opstaan gaat, is het belangrijk dat er erkenning is van kleine leermomenten. Dit kan door middel van deelcertificaten gericht op verworven competenties en kwaliteiten.

Niet alleen voor erkenning zijn dit soort competentie-certificaten nuttig, het inzichtelijk maken van competenties maakt het ook

duidelijk bij wie collega's kunnen aankloppen wanneer zij bepaalde competenties verder willen ontwikkelen. Het draagt zo dus ook bij aan het bovenstaande mentorschap.

Conclusie:

Het inzetten van nudges om werkenden te stimuleren om te leren en ontwikkelen, is nog een vrij nieuw begrip. De suggesties voor verbetering in dit artikel zijn gebaseerd op veelvoorkomende biases en belemmerende gedachten die tijdens het werk het leren in de weg kunnen staan. Ze zijn bedoeld als suggesties, ter ondersteuning van een gedragsbewust HR-beleid, dat werkenden helpt het gewenste leer- en ontwikkelgedrag uit te voeren.



Literatuur:

Cap Gemini Consulting (2016). Investeren in leren en ontwikkelen. Succesvolle initiatieven in 16 sectoren. *Eindrapportage Werkend Leren*. http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/111896/20160413_DI_Rapportage.pdf?v=0

Minnaar, J., De Morree, P. (2016, 21 oktober) Sneller falen dan de concurrent. *Financieel Dagblad*.

Till Grüne-Yanoff and S.O. Hansson (2008) Preference Change: Approaches from Philosophy, Economics and Psychology, Berlin and New York: Springer, Theory and Decision Library A, Chapter 10.

Van Schagen, J. (2011, mei 12) Hoe goed is Goolges 20 regel? *Management Team Magazine*, Geraadpleegd van: <https://www.mt.nl/management/hoe-goed-is-googles-20-procent-regel/33738>