

Bibliografische gegevens**Titel:** Leren en Veranderen**Auteur:** Sanneke Bolhuis**Uitgever:** Coutinho**Isbn:** 978 90 4690 108 3**Prijs:** € 28,00.

Prikkelend leerboek voor reflectie op eigen ontwikkeling

Ton Bruining

De voortdurende populariteit van het concept lerende organisatie maakt duidelijk dat er nog altijd veel interesse is voor de relatie tussen werken en leren.

Organisatieleren, teamleren, werkplekleren, het wemelt van de termen die uitdrukken hoe belangrijk die relatie wordt gevonden. Sanneke Bolhuis gaat in haar geheel herziene boek 'Leren en veranderen' in op de vraag wat leren is: een proces waarin we de wereld om ons heen en onszelf betekenis toekennen. Dat leren is veranderen. 'Leren en veranderen' gaat over het leven lang leren. Precies dat maakt het boek interessant voor iedereen die geïnteresseerd is in leren en voor iedereen die beroepsmatig probeert het handelen van anderen te beïnvloeden. Zo hebben managers en personeelsfunctionarissen, werving- & selectiespecialisten, opleiders en trainers, beoordelaars en bemiddelaars er belang bij om het leren van anderen in de context van een leven lang leren te begrijpen. Sanneke Bolhuis doet onderzoek naar het

leren van aankomende professionals zoals artsen en leraren. Haar boek bevat de nieuwste inzichten op het terrein van werken en leren. Het hoofdstuk 'Van georganiseerd leren naar werkleren' neemt een centrale plaats in het boek in, de waarde van het boek is dat Bolhuis véél meer aspecten van het leren bespreekt.

Aspecten van leren

In het eerste hoofdstuk wordt aandacht besteed aan verschillende aspecten van het leren: spontaan leren, de mate van bewustzijn, de interactie individu en omgeving, de ontwikkeling van een referentiekader en de status van het onderwerp of de inhoud van het leren. Verder komen verschillende soorten leerprocessen aan de orde: het alledaags leren door kleine leerervaringen, het leren uit eigen beweging, transformatief leren waarin drastische veranderingen in iemands referentiekader optreden, noodgedwongen leren dat bijvoorbeeld plaatsvindt in een crisissituatie, leren in botsing met andere culturen bijvoorbeeld op reis, in contact met allochtonen of in een fusie-

proces. Na het lezen van dit hoofdstuk heb je als HR-professional een veel beter gevoel bij de complexiteit en weerbaarheid van het leren van mensen. Het zal duidelijk zijn dat het leren in functie van het werk in een veel bredere context plaatsgrijpt en dat mensen veel meer zijn dan een (lerende) medewerker. Dat mensen niet als individu leren, maar dat de verschillende culturen en subculturen een grote rol spelen wordt in het tweede hoofdstuk duidelijk gemaakt. Daarin gaat Bolhuis in op de vier belangrijke vraagstukken in het menselijk samenleven die door de socioloog Hofstede zijn onderscheiden: ongelijkheid en machtsverschillen, verhouding individu – groep, verschillen tussen vrouwen en mannen en het omgaan met onzekerheid. Ook dit hoofdstuk is voor HR-professionals van grote waarde. HR-professionals die met een individuele, instrumentele HR-benadering aan het werk zijn zullen zich realiseren dat zo'n benadering op zijn minst onvolledig is.

Reflectief werkgedrag

Het derde hoofdstuk over werkleren bespreekt het leren in een educatieve omgeving zoals opleiding en training, de betekenis van het leren in stages, tussen opleiding en werk en het leren op de werkplek, de verscheidenheid aan werkleeractiviteiten, het leren in teams en de sturing aan het leren in organisaties. Duidelijk wordt dat in de meeste organisaties het belang van leren in het werk wordt onderstreept, maar ook dat er lang niet altijd slim op wordt gestuurd. In de laatste paragraaf van hoofdstuk 3 licht Bolhuis het belang van kritisch reflectief werkgedrag uit als een belangrijke motor voor het leren van werknemers. Werknemers die kritisch reflectief werkgedrag vertonen participeren actief in de organisatie en ontwikkelen meer vertrouwen in hun eigen competenties. Deze factoren versterken elkaar ook onderling. De ontwikkeling van leervermogen, leercompetenties en de persoonlijke verschillen in voorkeursmanieren van leren staan centraal in het vierde hoofdstuk. Bolhuis benadrukt

dat er meer dan 70 leerstijlbenaderingen zijn, maar dat er met oog op werkleren nog maar weinig rekening mee wordt gehouden. Voor HR professionals is bij het vormgeven van bedrijfsprocessen en rollen en taken op dit terrein nog veel te winnen.

Het vijfde hoofdstuk, dat het boek besluit, bevat een overzicht van verschillende leertheorieën. Daarin wordt aandacht besteed aan bekende theorieën zoals het behaviorisme, maar ook aan de nieuwste inzichten op het gebied van breinleren en cultuurhistorische en sociaal-culturele benaderingen van leren. Die laatste zijn van belang met betrekking tot het functioneren van leergemeenschappen.

Silver bullet

Leren en veranderen is opgezet als een leerboek, maar dat maakt het niet minder interessant voor HR-professionals. De opdrachten werken niet betuttelend, maar prikkelen de HR-professional om te reflecteren op de eigen leergeschiedenis, werksituatie en ontwikkelingsplannen. Punt van kritiek is dat het boek soms iets te veel weg heeft van een verzameling samenvattingen van de allerlaatste proefschriften. Het viel me verder op dat recent werk van gekende experts op het gebied van leren en werken niet wordt besproken. De grote verdienste van het boek is dat het niet uitmondt in drie, vijf of zeven stappen naar het beloofde leren. Er is geen silver bullet, geen quick fix. Aan de andere kant biedt het boek niet zo veel houvast bij het ontwikkelen van leerbeleid en het vormgeven van leerarrangementen. Wel maken de opdrachten duidelijk hoe krachtig de referentiekaders zijn die mensen hebben, dat sommige leeractiviteiten heilloos zijn, maar ook welke leeractiviteiten wel zinvol zijn. Alleen daarom al is het boek van Sanneke Bolhuis een waardevolle investering, die u al bij uw eerstvolgende interventie kan terugverdienen.

Dr. T. Bruining is HR-expert en werkt als senior adviseur voor KPC Groep te 's-Hertogenbosch.