

EEN LEERARCHITECTUUR VOOR SOCIUS EEN ‘WORK-IN-PROGRESS’?

INHOUDSOPGAVE

1. Het belang van een leerarchitectuur	3
1.1. Een bredere kijk op het leren van professionals	3
» Verdiepen	4
» Verbreden	4
» Uitdragen	4
1.2. Groeien als professional	6
» 2 vormen van reflectie	6
» Reflectie in de handeling verbeteren tot reflectie op de handeling	6
» Triggers	7
» Focussen	7
» Begrijpen	7
» Proberen	8
2. Een architectuur voor het leren	8
2.1. Leren in de job	8
» Attitude: actief leerkansen zoeken of creëren	8
» Stijl en aanpak van leidinggeven	9
» Toewijzing van de takenpakketten	9
» Samenwerken als drager voor leerprocessen	10
» May I pick your brain	10
» PingPong	10
» Together if better	11
» Introduce me	11
» Online sharing	11
2.2. Leren voor de job	11
» Doeloriëntaties	11
» Vorming algemene kennis en vaardigheden als medewerker	11
» Vorming als remediëring	11
» Vorming kennis en vaardigheden specifiek verbonden met de inhoud waar een medewerker voor verantwoordelijk is	12
» Toekomstbenadering vanuit ons strategisch en operationeel plan	12
» Interne leerplaatsen	12
» Intervisie	12
» Kennisdeling	12
» Organisatie van de feedback van de leidinggevendenden, klanten, stakeholders, ...	13
» Feedback vanwege leidinggevendenden	13
» Feedback vanwege klanten en externe stakeholders	13
2.3. Leren in beeld brengen	14
» Voorstel	14

1. HET BELANG VAN EEN LEERARCHITECTUUR

Socius is voor de kwaliteit van het werk sterk afhankelijk van haar belangrijkste grondstof: de kwaliteit, de kennis en kunde van haar medewerkers. Medewerkers waarvan veel wordt verwacht. Socius is met andere woorden een kennisintensieve organisatie.

Het mag dan ook geen wonder heten dat de mate waarin we onze medewerkers kunnen stimuleren tot leren en ontwikkelen tot de kritieke succesfactoren voor onze organisatie rekenen. Daarom tekenen we bewust een leerarchitectuur uit: we willen Socius als werkomgeving zo inrichten dat medewerkers er op alle vlakken en alle niveaus gestimuleerd worden om verder te leren en ontwikkelen als professional. Dat betekent dat we in alle aspecten van onze organisatie inzetten op leren: organisatiecultuur, takenpakketten, procedures, de inzet van collegiale samenwerking, de manier van leiding geven, doelgerichte training en opleiding, ...

In wat volgt willen we onze visie op leren en ontwikkelen als professional in Socius verder expliciteren en aangeven op welke manier we die visie willen realiseren, zonder dat dit een set van richtlijnen of concrete doelstellingen oplevert. We kiezen voor een open leerarchitectuur met een krachtige en gedeelde aspiratie: sterke en betrouwbare professionals die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en zelfsturend hun leer- en ontwikkelingsproces in handen nemen binnen een organisatie die daar volop toe stimuleert en inspireert.

Uiteraard wil Socius ook als organisatie 'lerend' zijn. En onmiskenbaar kan dat slechts in interactie met de leerprocessen van de medewerkers. Ook de leerarchitectuur voor 'Socius als lerende organisatie' zullen we in de nabije toekomst verder expliciteren.

In de tekst die volgt, werken we eerst onze visie op het leren en ontwikkelen van professionals uit. Deze visie werkt door op twee manieren. Ze schept om te beginnen een gedeelde taal: woorden en beelden die we kunnen gebruiken in onze gesprekken met elkaar en om bepaalde keuzes en beslissingen te verantwoorden. Daarna geven we aan hoe we geïnspireerd door die visie een concrete leerarchitectuur uitzetten voor al onze medewerkers: methodieken, afspraken, gespreksvormen, procedures. Daarbij maken we niet altijd expliciet voor elk element een concrete verbinding met elementen uit die visie. Dat zou de tekstodeloos belasten. Maar elk element uit de architectuur valt wel te verantwoorden vanuit onze visie.

1.1. EEN BREDERE KIJK OP HET LEREN VAN PROFESSIONALS

Professionals ontwikkelen. Maar ze hebben in die ontwikkeling op verschillende momenten verschillende contexten of verschillende uitdagingen nodig om die ontwikkeling gaande te houden. Ons klassieke antwoord op een leervraagstuk – met name: 'volg cursussen of ga naar studiedagen' – is op sommige momenten in de ontwikkeling heel adequaat en precies wat een professional nodig heeft. Maar op andere momenten kan het volgen van vorming net contraproductief werken: professionals hebben er niets meer aan, ze voelen het aan als tijdverlies. Simons en Ruijters (2004, pp. 207 e.v., eigen vertaling) ontwikkelden een interessant kader om na te denken over de leercontexten die passen bij verschillende fasen in de ontwikkeling van professionals. Zij gaan uit van drie oriëntaties in het leren van professionals, en zij formuleren enkele ideeën over wat bepalend is voor de overgang van de ene oriëntatie naar de andere.

► **Verdiepen (elaboration)**

Een professional leert door iets wat hij kan, vaak te doen. Hij polijst als het ware zijn kunde, verdiept door herhaling in variabele contexten. Dit soort leerprocessen verloopt meestal impliciet en ‘on-the-job’. Verdiepen gebeurt ook door die impliciete leerprocessen te expliciteren, ‘off-the-job’ – door het eigen handelen nauwkeurig onder de loep te nemen, er een verdiepende ordening en betekenis aan te geven.
Vb. een medewerker vindt het alsmaar vanzelfsprekender om voor de groep te staan en zijn gedachten helder en toegankelijk te verwoorden.
Vb. Waar het werken in een nieuwe ICT-omgeving een medewerker eerst voor een uitdaging stelt – redelijk traag werken, altijd teruggrijpen naar de handleiding, ... – lopen processen na verloop van tijd altijd maar vlotter.

► **Verbreden (expansion)**

Een professional leert door zijn kunde te verbreden met theoretische kennis en aangrenzende inzichten, door expliciete leermogelijkheden op te zoeken: vorming volgen, lezen, expliciet actieonderzoek opzetten, studiedagen bijwonen, deelnemen aan een leergemeenschap, ... Op deze manier verkent de professional wat er achter de grenzen van zijn kunde ligt, hij ontdekt nieuwe en aanpalende gebieden die hem weer prikkelen, uitdagen, op andere sporen zet. Hier gaat het meestal over expliciete leerprocessen. Verbreden dekt als term het beste wat we nu meestal in organisaties professionalisering of VTO plegen te noemen.
Vb. een medewerker volgt een cursus rond activerende methodieken om in zijn cursussen interactiever en afwisselender te kunnen werken met deelnemers.
Vb. een medewerker abonneert zich op internationale nieuwsbrieven rond civiele samenleving om een beter zicht te krijgen op de internationale context van zijn thematiek.
Vb. een medewerker volgt een cursus eventmanagement om inspiratie op te doen om terugkerende events anders en beter te organiseren.

► **Uitdragen (externalisation)**

Een professional leert door zijn kunde, kennis en inzicht te delen. Dat kan hij doen door te publiceren, door een nieuwe methode te ontwikkelen en te beschrijven. Dat kan hij doen door lezingen te geven, of workshops te begeleiden. Of door junior-collega’s te coachen, door met hen zijn expertise te delen. Deze vorm van leren wordt vaak niet herkend als leren: toch kennen experts de ervaring dat, als ze hun kunde op een of andere manier willen doorgeven, ze een beter inzicht krijgen in hun eigen competentie – gewoon door het blote feit dat ze die moeten expliciteren, ordenen, toegankelijk maken. Doordat ze er taal aan moeten geven.
Vb. een medewerker introduceert een nieuwe medewerker in zijn job: hij vertelt over zijn eigen aanpak, over mogelijke ‘short-cuts’, over inspirerende bronnen.
Vb. een medewerker publiceert in een blog een schema dat hij zelf heeft opgebouwd op basis van ervaring en reflectie.

Tussen deze drie oriëntaties in het professionele leren zijn uiteraard overlappen en vooral ook overgangen: professionals ‘verdiepen’, en kunnen doorgroeien naar ‘verbreden’ en in een aantal situaties ook naar ‘uitdragen’. Interessant aan het model van Simons en Ruijters is dat zij erkennen dat professionals meestal niet echt ‘extern’ hoeven aangestuurd te worden door leidinggevend en of procedures om die leerprocessen door te maken. Want de ‘drijfkracht’ om die overgangen te maken is vaak van emotionele aard. In de kern staat het verlangen naar een basisgevoel van veiligheid. Dat is geen stabiele toestand, die zou leiden tot berusting of

genoeglijkheid. Het is een dynamische toestand, die een dynamische balans tussen ongerustheid, opwinding en interesse mogelijk maakt. Ongerstheid drijft ons ertoe om op zoek te gaan, om te verbeteren, om ervoor te zorgen dat we iets niet slecht of fout zouden gaan doen. Interesse gaat over wat ons echt aantrekt, prikkelt. Opwinding heeft te maken met het plezier dat we vinden in het ontdekken, het verdiepen, het leren. Er moet in een werkcontext voldoende veiligheid zijn om dynamisch te kunnen balanceren tussen die drie. Ontbreekt die veiligheid dan leidt ongerustheid bijvoorbeeld tot verkramping of vermijdingsgedrag, bijvoorbeeld omdat fouten maken niet is toegestaan. Onveiligheid staat reageren op interessante impulsen in de weg, blokkeert het plezier van het leren en ontwikkelen.

Specifieke emoties markeren de overgangen tussen verdiepen, verbreden en uitdragen. Iemand die een bepaald deel van zijn job goed beheerst, kan zich deskundig voelen en kan door nieuwsgierigheid geprikkeld worden om zijn kunde verder te verbreden. Iemand die dit proces van verbreding doormaakt, krijgt een gevoel van meesterschap en het bijhorende gevoel van trots kan hem prikkelt tot het uitdragen van zijn kunde. Uitdragen leidt dan weer tot een gevoel van voldoening: je weet je erkend in je expertise door de reacties van de anderen. Het vertrouwen dat je daardoor ontwikkelt, kan je dan weer prikkelen tot verder verdiepen. Zo kom je als professional in een spiraal van ontwikkeling tot een echte expert terecht.

Aan het schema van Simons en Ruijters voegen we nog een voorafgaande stap toe: Ingroeien en inwerken. De ontwikkeling als professional binnen Socius begint namelijk met een zorgvuldig gepland traject, waarin mensen de gelegenheid krijgen om zich te oriënteren binnen de organisatie: vertrouwd worden met de cultuur en de structuur, de eigen positie en taakstelling verkennen, zich aanpassen aan de nieuwe werkomstandigheden, thuiskomen in het klimaat van de organisatie, de procedures en regels leren kennen en er leren mee werken, leren van hoe anderen de job invullen door observatie of samenwerking. Dit moet leiden tot een gevoel van vertrouwen, als basis voor het ten volle uitvoeren van de functie en het opnemen van de vooropgestelde taken.



Geïnspireerd door PRJ Simons en MCP Ruijters

1.2. GROEIEN ALS PROFESSIONAL

Professionals worden sterk door te groeien in hun job en dat is een traag proces. Inzichten, theorieën en denkkaders kunnen helpen, maar het zijn de ervaring van vele situaties en wat je daaruit leert, die je 'reflexen' als professional op scherp zetten. Je kan je leerproces versnellen door jezelf bruikbare inzichten toe te eigenen én ze te verbinden aan reflecties over je praktijk. Want een goeie professional is een reflectieve professional.

► Twee vormen van reflectie

De meest vanzelfsprekende vorm van reflectie is de 'trage vorm': het grondig reflecteren begrepen als analyseren van en nadenken over wat er in je job is gebeurd en wat je hebt gedaan als professional. Bijvoorbeeld met een collega een teamvergadering nabespreken. Of feedback vragen van een collega op je bijdrage aan een team. Eens even doorpraten met een collega over je opvang van een moeilijke klant aan de telefoon. In een intervisie stilstaan bij een moeilijke episode in een gesprek met een cursist. Deze vorm van reflecteren is vooral gericht op het leren van de ervaring of op het beslissen over een betere aanpak – op plannen dus. We noemen dit 'reflectie op de handeling': een handeling die voorbij is. Je construeert het verhaal van de dynamiek, je reconstrueert episodes en je reacties, je analyseert het effect ervan en je waardeert de uitkomst, je formuleert lessen of alternatieven.

Maar goeie professionals reflecteren ook permanent terwijl ze aan het werk zijn. Er hangt als het ware een helikoptertje boven hun hoofd van waaruit ze voortdurend kijken naar wat er gebeurt en wat ze zelf kunnen of willen ondernemen. Dat noemen we 'reflectie in de handeling'. Die reflectie verloopt heel snel en ogenschijnlijk intuïtief. Ze dient voornamelijk om voortdurend op verstandige wijze te kunnen beslissen welke volgende stappen hij neemt in zijn handelen. Bij goeie en ervaren professionals is dat reflectiemoment nog nauwelijks zichtbaar: hun handelen is vloeiend en zelfverzekerd. Het lijkt alsof ze zuiver op intuïtie drijven. Maar niets is minder waar: ze maken gewoon op een heel snelle manier gebruik van al die ervaring en opgedane inzichten omdat ze een brede 'database' van mogelijke situaties en mogelijke reacties ter beschikking hebben en een scherpe bril hebben leren hanteren, waardoor ze snel ontdekken in een episode wat er precies toe doet. Hun tussenkomsten en handelingen worden dus gestuurd door ervaring en inzicht.

► 'Reflectie in de handeling' verbeteren door 'reflectie op de handeling'

De reflectie in de handeling is dus essentieel om je eigen professioneel handelen aan kwaliteit te laten winnen. Je kan de kwaliteit van je reflectie in de handeling versterken door actief te leren uit inzicht en ervaring. Volgend schema maakt duidelijker wat we daarmee bedoelen – een schema dat bijvoorbeeld bruikbaar is in de context van collegiale intervisie of coaching.



► Triggers

Onze ontwikkeling als professional kan getriggerd worden door wat we meemaken. Je kan bijvoorbeeld echt verrast zijn door wat gebeurt: je komt in je job dat magische moment tegen waarop alles nog veel beter loopt dan je had gehoopt. Of je was vol vertrouwen in een vergadersessie gestapt, gewapend met een goeie aanpak – en alles valt tegen. De groep blokkeert, je behaalt lang niet het resultaat dat je had verwacht. Reflectie kan ook op gang komen door de feedback van collega's. Ze vertellen je wat ze zien of voelen, en geven je daarmee iets terug van het effect dat je hebt op een hen. Een collega mist je inbreng in een vergadering en vraagt je om je ideeën net als iedereen in de groep te gooien, bijvoorbeeld. Maar ook als je je ontwikkeling als professional in kaart brengt, kan dit een leer- en ontwikkelingsproces triggeren. Je denkt bv. na over hoe je je job aanpakte toen je nog weinig ervaring had. Of je denkt aan situaties die je hebt meegemaakt. Of je vergelijkt situaties doorheen de tijd. Door de balans op te maken van waar je nu staat, kan je bepaalde uitdagingen voor of grenzen aan je manier van begeleiden op het spoor komen.

► Focussen

Die triggers kunnen je motiveren om te focussen op een bepaald thema of vraagstuk in relatie tot je eigen aanpak of houding als professional. Door gericht te observeren kan je bewust op zoek gaan naar meer informatie over wat er gebeurt. Je kan omstandigheden benoemen waarin iets al of niet gebeurt. Je kan misschien uitlokkende factoren ontdekken. Of je wordt je bewuster van wat er met jezelf gebeurt. Heel dikwijls doen of laten we dingen als professional omdat we bijvoorbeeld onzeker zijn, gespannen. Of omdat we ons zo graag 'smijten' als we iets doen. Of zo graag laten zien wat we allemaal kunnen. Ook die emotionele component onderzoeken en erkennen, kan je leiden naar beter zicht op jezelf als begeleider.

► Begrijpen

Triggers kunnen je gericht doen focussen en observeren. Je zicht op wat er gebeurt

als je je werk doet, wordt rijker en scherper. Je weet meer over je eigen aanpak en je eigen houding als professional. Je hebt anekdotes en episodes op een rijtje gezet, je hebt ervaringen met elkaar in verband gebracht, je hebt intuïties en gevoelens erkend en verwoord. Al die elementen kunnen leiden tot echt begrip: je weet beter wat werkt en waarom. Je begint je patronen als professional te herkennen. Je ziet welke reflexen de bovenhand nemen in bepaalde situaties. Je ontdekt de dieperliggende opvattingen van waaruit je je werk doet. Je krijgt dus inzicht in je ‘mechanismen’: een dieper begrijpen van hoe je in elkaar zit als professional. Dat roept een bepaalde vorm van waardering op: het kan zijn dat patronen of reflexen die jouw handelen sturen in jouw ogen een negatief effect hebben. Je wil ze veranderen of bijsturen. Of misschien wil je vooral leren om het bestaande patroon slimmer en meer gedoseerd en gevarieerd in te zetten. Misschien wil je je opvattingen over eigen functioneren bijstellen. Elk inzicht kan dus een positieve, gemengde of negatieve waardering oproepen.

► Proberen

Als je weet dat je een patroon, een reflex of een aanpak wil veranderen, kan je actief en creatief experimenteren met mogelijke oplossingen. In het begin meestal voorzichtig. Een kleine test met een inspirerend idee. Een experimentje ingebouwd in de normale gang van zaken. Zo kan je uitproberen wat werkt, wat niet werkt. Zo kan je leren en stap voor stap alternatieve wegen uitbouwen. Door dat te doen, breid je je ‘database’ vol mogelijke tussenkomsten ervaringsgewijs uit. Dat laat je toe om in toekomstige situaties sneller op alternatieve tussenkomsten te komen tijdens je snelle ‘reflectie in de actie’.

2. EEN ARCHITECTUUR VOOR HET LEREN

In wat volgt geven we aan waar Socius expliciet en gericht aandacht kan aan geven om leer- en ontwikkelkansen in de organisatie te versterken. We gaan daarbij uit van de tweedeling ‘leren in de job’ en ‘leren voor de job’.

- Bij ‘leren in de job’ is de kernvraag: hoe richten we onze werkomgeving zo in dat mensen optimaal kunnen leren en ontwikkelen in het dagelijks functioneren? Met andere woorden: hoe kunnen we ervoor zorgen dat leren en ontwikkelen vanzelfsprekende onderdelen worden van onze dagelijkse praktijk: leren is vanuit die optiek gewoon verweven met ons werk.
- Bij ‘leren voor de job’ is de kernvraag: hoe organiseren we een expliciete VTO-context die bijdraagt aan de ontwikkeling van onze medewerkers? VTO staat voor alle duidelijkheid voor Vorming, Training en Opleiding. Hier gaat het dus over de vraag hoe we binnen Socius sporen ontwikkelen waar medewerkers expliciet en doelbewust inzetten op gerichte leerprocessen.

Tot slot ontwikkelen we een kader om de leer- en ontwikkelprocessen van medewerkers binnen Socius ook beter in beeld te brengen: zo kunnen we ons beleid ook monitoren en bijsturen in het kader van een bredere kwaliteitszorg.

2.1. LEREN IN DE JOB

► Attitude: actief leerkansen zoeken of creëren

We verwachten van medewerkers dat ze nieuwsgierig zijn en zelf actief zoeken naar kansen om te leren en te ontwikkelen. Vaak zitten die kansen gewoon verweven in het dagelijkse werk. Daarom verwachten we van medewerkers:

- dat ze eigenaarschap opnemen voor de gebieden waarvoor ze verantwoordelijk zijn – zowel voor de uitvoering ervan als voor de leerprocessen die daarvoor nodig zijn.
- dat ze actief en vasthoudend op zoek gaan naar de informatie die hen kan helpen om hun werk beter te doen;
- dat ze kritisch reflecteren over hun job: over hun aanpak, geleverde kwaliteit, hun positionering, hun relaties met andere medewerkers;
- dat ze gericht bijsturen waar ze mogelijkheden tot verbetering zien;
- dat ze investeren in relaties en samenwerking, met het oog op kwaliteitsverbetering van hun eigen werk en het werk van anderen;
- dat ze zelf gericht op zoek gaan naar feedback op hun werk en hun functioneren en dat ze diepgaand en kritisch-constructief feedback geven op elkaars werk, op vraag van de ander maar ook op eigen initiatief als ze het nodig vinden: een feedbackcultuur moet een handelsmerk van ons team zijn;
- dat ze zelf op zoek gaan naar coaching en ondersteuning als bepaalde aspecten van de job niet lopen zoals gewenst;
- dat ze de eigen expertise en kennis delen en borgen binnen de organisatie: teamvergaderingen, intervisies, samenwerking, ...

► Stijl en aanpak van leidinggeven

- Leidinggevenden stimuleren het ‘eigenaarschap’ van medewerkers: ze geven duidelijke kaders en taakgebieden om binnen te werken, maar laten daarbinnen veel ruimte aan medewerkers om zelf te sturen, te leren en te ontwikkelen. Ze vertrouwen op hun expertise en inschatting om zelf hun leerproces in handen te nemen.
- Leidinggevenden zijn zeer aanspreekbaar als het gaat over nood aan ondersteuning, coaching of feedback in functie van leren en ontwikkelen.
- Leidinggevenden spelen kort op de bal: ze geven snel feedback en gaan daarover open in gesprek.
- Leidinggevenden stimuleren medewerkers om uitdagingen aan te gaan (‘stretch’ of zone van de naaste ontwikkeling).

► Toewijzing van de takenpakketten

Takenpakketten wijzen we toe met een groeipad voor ogen. We stellen daarbij een aantal ambities voorop:

- Nieuwe medewerkers krijgen voldoende ruimte om in te groeien in de organisatie volgens een uitgebalanceerd programma.
- Elke medewerker wordt gestimuleerd om zich een welbepaald expertisegebied toe te eigen en krijgt dus een inhoudelijk profiel of een duidelijke rol waarin hij kan groeien.
- Van stafmedewerkers wordt verwacht dat zij op termijn en met de nodige ondersteuning uitgroeien tot experts in hun gebied. Takenpakketten groeien mee met de graad van expertise.

- Van mensen met administratieve taken wordt verwacht dat zij uitgroeien tot straffe dienstverleners: mensen die zelf zien waar ondersteuning nodig is en daartoe initiatief nemen. Takenpakketten groeien mee met de graad van expertise.
- Takenpakketten bevatten een goede balans tussen comfort (herhaling, veel vertrouwen dat de medewerker dit vlot zal kunnen) en stretch ('zone van de naaste ontwikkeling': uitdagend, nieuw, misschien nood aan extra coaching, meer voorbereiding, ...). Waar 'stress' dreigt (te veel, te hoog gegrepen, te ambitieus, te weinig knowhow aanwezig) zoeken we naar ondersteuning om die stress te ondervangen om de situatie terug naar 'stretch' te brengen. Want vooral in de stretch-taken ligt veel leer- en ontwikkelpotentieel.
- Takenpakketten worden in regel in overleg gedefinieerd: medewerkers kunnen vanuit hun eigen expertise suggesties voor invulling doen en het voorgestelde pakket mee waarderen in functie van aantrekkelijkheid, leer- en ontwikkelingspotentieel en haalbaarheid. Zo zorgen we voor een optimaal draagvlak voor leren en ontwikkelen.
- Takenpakketten laten voldoende ruimte voor reflectie, samenwerking, verdieping.

► Samenwerken als drager voor leerprocessen

We willen inzetten op samenwerken omdat dat een goeie manier is om van elkaar te leren. Samenwerken moet ook een kernelement van onze leercultuur worden. We verwachten van elke medewerker dat hij daar zelf in stuurt, zelf kansen zoekt en initiatief neemt. Om richting te geven bij het nemen van beslissingen over samenwerking, werken we met 'vijf modellen' van samenwerken. We formuleren per model enkele richtvragen die kunnen helpen om keuzes te maken.



► *May I pick your brain*

- Mis ik expertise die, wat ik moet realiseren, beter zou kunnen maken?
- Zie ik mensen in het team waarvan ik vermoed dat die de expertise hebben?
- Kunnen die mij helpen bij het verwerven of ontsluiten van die expertise?
- Als ik aan meerdere collega's denk: breng ik die best samen in één gesprek of bevraag ik hen beter individueel?

► *Pingpong*

- Heb ik nood aan mensen die mij uitdagen, kritisch bevragen, feedback geven of inspireren bij wat ik te realiseren heb?
- Wie kan mij het best prikkelen met mijn vraagstuk? Wie heeft goed zicht op wat ik te doen heb en kan vandaaruit goed sparren?
- Als ik aan meerdere collega's denk: breng ik die best samen in één gesprek of bevraag ik hen beter individueel?

► *Together if better*

- Zou wat ik moet realiseren, écht beter kunnen worden als ik dat in coproductie zou doen? (Argumenten kunnen zijn: gedeelde thema's of terreinen, aangrenzende terreinen, overnemen van collega met ervaring, doorgeven aan een volgende collega, ...)
- Kan ik mij verbeelden hoe die coproductie er uit zou kunnen zien? (Met wie, welke vorm, welke investering?)
- Kan ik een verkennend gesprek opzetten met een collega of mijn coördinator om mijn idee daarover te toetsen en eventueel vorm te geven?
- Kunnen we op basis van deze verkenning concrete pistes ter bespreking en/of goedkeuring voorleggen aan onze coördinator, met name bijvoorbeeld over tijdsverdeling, inspanning, coaching?

► *Introduce me*

- Mis ik netwerkactoren of een voldoende inzicht in mogelijke netwerken rond wat ik te doen heb?
- Is er iemand in het team die mij wegwijs kan maken in dat netwerk? Mij kan introduceren?

► *Online sharing*

- We werken aan manieren om in de toekomst ook online materiaal te delen en samen te werken. Als de tijd rijp is, formuleren we ook hiervoor enkele richtvragen en mogelijke modellen. Work-in-progress dus ...

2.2. LEREN VOOR DE JOB

► Doeloriëntaties

Socius wil dan ook investeren in expliciete vorming: momenten waarin medewerkers heel doelgericht leren 'voor hun job'. We maken daarin onderscheid tussen vier doeloriëntaties:

► *Vorming algemene kennis en vaardigheden als medewerker*

Elke medewerker heeft basiskennis en basisvaardigheden nodig om zijn werk goed te kunnen doen. Ook medewerkers die al langer bij ons werken, zouden toegang moeten hebben tot dat basispakket als zij bepaalde aspecten daarvan zouden ontberen. We denken bijvoorbeeld aan schrijfvaardigheid (bv. schrijven van blogteksten), gebruik van ICT-omgevingen (bv. werken met Odoo, Teams, gebruik van PowerPoint), de werking van de organisatie, werken met camera (bv. webinars, onlinecursus) ... Dat vertaalt zich onder andere in een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers en gerichte basisvormingen voor de hele ploeg.

► **Vorming als ‘remediëring’ (‘Gap-benadering’)**

Soms ervaart een medewerker of zijn leidinggevende een tekort in kennis of competenties om de job naar behoren en verwachting te kunnen uitoefenen (zoals bv. beschreven in functieprofiel). Heel doelgerichte vorming of doorgedreven coaching kunnen dan mogelijk een antwoord bieden. Opleidingen zijn dan eerder op maat, in functie van een specifieke behoefte (ervaren tekort of belemmering) of in het kader van een specifieke taak of opdracht die een medewerker krijgt. Dit kan op vraag van medewerkers zelf of naar aanleiding van functione-ringsgesprekken en evaluaties. Bv. iemand die regelmatig lay-outwerk moet doen, ervaart dat hij de mogelijkheden van het lay-outprogramma niet voldoende kent en kan gebruiken. Een stafmedewerker is inhoudelijk expert maar ervaart het werken met de groepsinbreng in een vorming als stroef, voelt er zich niet sterk genoeg in. Deze medewerkers kunnen daarvoor vorming volgen.

► **Vorming kennis en vaardigheden specifiek verbonden met de inhoud waar een medewerker voor verantwoordelijk is**

Elke medewerker is best thuis in zijn inhoudelijk gebied. Hij kan zelf best aangeven welke kennis en vaardigheden specifiek voor dat gebied nodig zijn. We verwachten dus dat hij zelf actief op zoek gaat naar kansen om zijn eigen expertise te ontwikkelen: dit kan gaan over studiedagen, trainingen, literatuurverwerking, netwerkparticipatie, uitwisseling, ... Kansen die hij ziet overlegt hij waar nodig met zijn leidinggevende. De keuzes die hier gemaakt worden, kunnen heel gericht zijn (bv. in het kader van de ontwikkeling van een nieuw aanbod of de voorbereiding van een studiedag) maar kunnen ook gestuurd worden door een zekere ‘serendipiteit’, waarbij opportuniteiten zich aandienen – soms onverwachts of ongevraagd. We verwachten van medewerkers dat ze hun vakgebieden en daarmee specifiek verbonden aanbieders volgen en eventuele mogelijkheden bespreken met hun leidinggevende. Bv. een studiedag volgen rond een nieuw model om met polarisering om te gaan of om sterker impactgedreven te werken. Een vorming om nog meer mogelijkheden van Outlook te gebruiken.

► **Toekomstbenadering vanuit ons strategisch en operationeel plan**

Socius staat elke beleidsperiode opnieuw voor strategische keuzes die de ontwikkeling van de werking in de volgende vijf jaar gaan sturen. Soms houdt dit in dat nieuwe lijnen moeten ontwikkeld worden en nieuwe kennis, expertise en competenties nodig zijn om de strategische doelen waar te kunnen maken. In functie daarvan kunnen medewerkers ook gericht leren en ontwikkelen in functie van voor hen geheel nieuwe gebieden. Ze krijgen daartoe dan de gepaste coaching, ondersteuning en ontwikkelingskansen. Denk bijvoorbeeld aan de keuze om meer te doen met de ICT-mogelijkheden in de uitwerking van ons aanbod (webinars, MOOC, webtools, ...). Of de mogelijke keuze om iemand voor onze ploeg te laten doorontwikkelen in de richting van internationale expertise.

►► **Interne leerplaatsen**

Socius hanteert een aantal instrumenten, gesprekken, arrangementen die de ontwikkeling van medewerkers ondersteunen. Sommige daarvan zijn verplicht voor iedereen, andere zijn optioneel en vallen onder de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf.

► **Intervisie – vrije keuze om deel te nemen**

Enkele keren per jaar organiseren we intervisiemomenten. Bij een intervisie werken

we met een leervraag die zowel persoonlijk- als werkgerelateerd is. Persoonlijk wil zeggen dat de medewerker de leervraag ziet als iets waar hij zelf tegenaan loopt en waarmee hij graag aan de slag wil. Werkgerelateerd wil zeggen dat de situatie uit zijn leervraag zich afspeelt binnen de werkcontext.

► **Kennisdeling**

Kennis zit vaak in de hoofden van de medewerkers. Socius biedt ook momenten of systemen om de aanwezige kennis te expliciteren en te delen in functie van de kennisontwikkeling van de medewerkers en de kennisborging in de organisatie.

- Kennisdeling tijdens teams:
 - als projecten of producten (bijna) af zijn (bv. onlineleeromgeving, webinar, publicatie, tool, ...) kunnen de inhoudelijke inzichten (een nieuw model, een inhoudelijk sterke benade-ring van bv. polarisering) of wat is geleerd tijdens de ontwikkeling of uitvoering gedeeld worden door de betrokken medewerkers tijdens een teamvergadering.
- Iedere medewerker kan op eigen initiatief een Time-out organiseren:
 - een ingepland moment waarop alle andere medewerkers vrij kunnen intekenen en waarin de medewerker dieper ingaat op een interessant topic – gewoon om kennis te delen of om eventueel feedback of suggesties mee te kunnen nemen naar de verdere verwerking.
- Online:
 - we werken met Teams zowel voor onlinekennisontwikkeling als online borgen van ontwikkeld kennisgerelateerd materiaal.
- Expertenbabbels:
 - soms maken we tijd om onze eigen ‘in-house’-experten eens in een vrije babbel te horen filosoferen over hun expertisegebied. Een uurtje doorbomen met als leidraad hun geheel eigen kijk op organisatieontwikkeling, onderzoek, burgerinitiatieven, rollen en functies, communicatiebeleid, sociaal-culturele praktijken in digitale werelden, groepsdynamica, ontwikkeling van beleid t.a.v. sociaal-cultureel werk, ... om maar een paar dingen te noemen. We werken dan met vragen als: hoe kijk ik naar dit gebied? Wat zijn de kwesties, de maatschappelijke tendensen en hoe ga ik daarmee om? Wat houdt me bezig? In ieder geval geen powerpointpresentatie van een uur ...

► **Organisatie van de feedback van leidinggevend, klanten, stakeholders, ...**

Feedbackloops zijn essentieel om te leren en te ontwikkelen als professional: feedback is immers een krachtige motor voor leerprocessen. Socius hanteert enkele procedures en arrangementen voor systematische feedback. Zo zijn er systematisch gesprekken ingebouwd waar leidinggevend feedback kunnen geven. En zo zijn er gegevens die we genereren uit feedback van deelnemers en klanten die rechtstreeks gerelateerd kan worden aan de bijdragen van elke medewerker:

- Feedback vanwege leidinggevend in de afgesproken personeelsgesprekken:
 - In coachinggesprekken biedt de leidinggevende ondersteuning en begeleiding aan de medewerker in functie van leerprocessen en opvolging hoe de uitvoering van een takenpakket loopt.
 - Het voortgangs- en doelstellingengesprek is een vooraf afgesproken en voorbereid gesprek met als doel:
 - ⇒ Terugblikken op de uitvoering van het takenpakket en de persoonlijke ontwikkeldoelen, het bespreekbaar maken van elementen (onder meer omgaan met diversiteit) die het functioneren beïnvloeden, het formuleren van wederzijdse feedback tussen medewerker en leidinggevende.
 - ⇒ Vooruitkijken: het vastleggen van de objectieven of te behalen resultaten

inzake output en ontwikkeldoelen.

- Het beoordelingsgesprek is een vooraf afgesproken en voorbereid gesprek met als doel het beoordelen van de prestaties van personeelsleden en het geven van feedback op sterke en zwakke punten van de medewerkers wat als richtsnoer kan dienen voor bijsturing en ontwikkeling.
- Feedback vanwege klanten en externe stakeholders via feedback die rechtstreeks gerelateerd kan worden aan de bijdragen van elke medewerker:
 - Systematische evaluaties van deelnemers aan het aanbod (bevraging vanuit Odoo, waarderings- en NPS-scores);
 - Terugkoppeling vanuit de website van Socius (clicks en views van blogartikelen, gebruik van tools, ...).

2.3. LEREN IN BEELD BRENGEN

Om gericht een beleid rond leren en ontwikkelen te kunnen voeren, moet Socius een systematiek ontwikkelen om leer- en ontwikkelprocessen in kaart te brengen. De bedoeling daarvan is vooral de kwaliteit van de leerprocessen in beeld brengen, eerder dan een soort 'leer- of VTO-boekhouding te voeren'. In beeld brengen moet vooral de doelstelling dienen: sterke en betrouwbare professionals die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid en zelfsturend hun leer- en ontwikkelingsproces in handen nemen binnen een organisatie die daar volop toe stimuleert en inspireert.

» Voorstel – dat in komende maanden ter bespreking zal voorliggen

We voeren in de systematiek van de jaarlijkse functioneringsgesprekken een 'leervolgsysteem' in, resulterend in 'leerfiches', apart ingevoegd in het personeelsdossier.

Medewerkers bereiden een schriftelijke reflectie voor:

1. Een reflectie over wat ze in het voorbije jaar geleerd hebben of waarin ze zich vooral verder hebben kunnen ontwikkelen. Hoe is dat proces verlopen? Wat is er precies veranderd? De kapstok 'verdiepen, verbreden en uitdragen' kan daartoe een interessant hulpmiddel bieden.
2. Welke VTO-inspanningen heeft de medewerker expliciet geleverd? Hier gaat het om een oplijsting: studiedagen, vormingen, trainingsmomenten, supervisie, literatuurverwerking, ... Hierbij een overweging. In een kennisjob ben je daar eigenlijk voortdurend mee bezig – boeken en artikels lezen, studiedagen volgen, ... Dit oplijsten kan goed zijn als een vorm van registratie, maar niet als voorbereiding voor een interessant gesprek, ... We kunnen de piste verkennen om in dit gedeelte de focus te leggen op vaardigheden en competenties die eerder buiten het kernexpertisegebied vallen. Dat is wel interessant ter voorbereiding van een gesprek. Hier kan je als medewerker coaching gebruiken.
3. In welke richting zou de medewerker verder iets willen leren of ontwikkelen? Hierbij wordt naar de toekomst gekeken.

In verslaggeving nemen we mogelijke leer- en ontwikkelvragen op. Daarbij kan de bovenvermelde vierdeling (basis, tekort, eigen expertisegebied, strategische keuzes) een uitgangspunt vormen.