

# Column Liesbeth for management (3)

Auteur: Liesbeth Halbertsma

**ZELFGESTUURD LEREN, HOE DOE JE DAT EIGENLIJK? We hebben het in Management Development steeds vaker over ‘zelfgestuurd leren’. Dit sluit ook goed aan bij begrippen als ‘employability’ en ‘training-on-the-job’.**

Traditionele opleidingen, die vooral op het geven van input gericht zijn, helpen vaak onvoldoende in de praktijk; ze richten zich inhoudelijk op wat was, met bijvoorbeeld de bekende cases. Het is de vraag is of de hierin aangereikte oplossingen van het verleden relevant zijn voor nu en voor de toekomst.

In de nieuwere opleidingen neemt zelfgestuurd leren een belangrijke plaats in, al zal er wel een spanningsveld zijn tussen de gemeenschappelijke en de individuele leerbehoeften in de groep. Individueel zelfgestuurd leren lijkt dus heel aantrekkelijk, want het is voorhanden wanneer je het nodig hebt en je hoeft niet te wachten tot deelname aan een programma; het is dus echt ‘just-in-time’ leren ...Maar: is leren nu een individuele of meer een sociale aangelegenheid?

Op zichzelf genomen is zelfgestuurd leren geen nieuw fenomeen. In de 50-er jaren kwam het al op in de vorm van do-it-yourself pakketten. De vraag is wel wat zelfgestuurd leren nu precies is , of je dat alleen of met anderen doet, of je het management-vak zo kan leren en of MD je daarbij kan helpen.

Zelfgestuurd leren in de vorm van kant en klare individuele leerpakketten voor veel voorkomende managementvraagstukken lijken me nog geen garantie in te houden voor het zich ontwikkelen tot bekwaam manager, daar is toch meer voor nodig.

Zelfgestuurd leren lijkt zich wel goed te verbinden met de principes van het ‘ervaringsleren’ wat al een aantal jaren als methode gebruikt wordt binnen management-opleidingen.

Een belangrijke activiteit binnen dit ervaringsleren is dat we 'reflecteren'. Eigenlijk is reflectie heel alledaags en doen we het elke dag, door bijvoorbeeld even tegen een collega aan te praten of tegen je partner thuis. Maar ook in onze slaap of wanneer we joggen of autorijden reflecteren we, dat gaat vanzelf.

Het meer bewust reflecteren is een proces waar Socrates al over schreef; hij stelde zijn studenten vragen in plaats van hen te vertellen hoe het volgens hem zat, vragen die bij zijn studenten zouden leiden tot zelfreflectie.

In onze organisaties van nu is reflectie echter niet zo gewoon. Managen is een nogal 'doenerige' bezigheid, we vergaderen veel en doen dit om tot besluiten en afspraken te komen. Je wilt ook het gevoel hebben dat je wat hebt bereikt na een dag werken. En bij 'reflectie in werktijd' is dat wat minder voelbaar en aantoonbaar. Tegelijkertijd kan zelfsturend leren helpen om complexe werksituaties goed aan te kunnen en om er het optimale leerrendement uit te halen.

Het *Center for Creative Leadership* betitelt met name de volgende werksituaties als zeer leerzaam:

- iets opbouwen van niets
- een organisatie die in de problemen is weer op de rails krijgen
- een specifieke projectopdracht doen
- leidinggeven aan een grote organisatie
- de overgang van het tweede naar het eerste echelon.

Dit soort werksituaties blijken heel leerzaam te kunnen zijn, van begin tot het eind. En wat blijkt nog meer? We leren evenveel van de positieve als de negatieve ervaringen die we onderweg opdoen.

Maar zelfgestuurd leren vraagt wel werktijd en moet meer zijn dan tegen iemand aanpraten of een 'rijke ervaring' opdoen.

De kern zit in het bewust reflecteren op onze ervaring, door het stellen van het soort vragen zoals Socrates al deed, vragen die je aan jezelf kunt stellen, maar ook door anderen aan jou kunt laten stellen. Als je dit doet vanuit een eerder opgesteld eigen leerplan, dan zal dat er zeker bij helpen.

Reflectie is eigenlijk een zeer persoonlijk proces. Het is de ervaring die we hebben opgedaan in ons hoofd overdenken, filteren en verbinden met eerdere ervaringen. We 'leren' als we door dit proces daadwerkelijk iets anders gaan denken en doen dan eerder het geval was. Leren van ervaring is: betekenis geven aan de opgedane ervaring en deze betekenis als uitgangspunt nemen voor verder handelen.

Kan je in je eentje zelfgestuurd leren of doe je dat altijd met anderen? Dat was mijn vraag aan het begin van dit stuk.

Ja, je kunt als individu zeker leren en dus ook zelfgestuurd leren, maar er zijn in dit kader wel een paar dingen die je moet weten:

Het opschrijven van zaken blijkt erg te helpen bij individuele reflectie.

Schrijven is een manier om het denken te scherpen en iets bij gebrek aan gesprekspartner toch expliciet te maken; het dwingt je een stap verder te gaan dan wanneer je het in stilte overdenkt.

Wat ook helpt is het steeds langslopen van een viertal vragen, de zogenaamde

“wat-vragen”, die leiden tot een beschrijving van de probleemsituatie

“waarom-vragen”, die vragen wat je je eigenlijk afvraagt en waarom

“hoe-vragen”, die je op ideeën en alternatieven brengen om anders met je vraag om te gaan

en weer de “wat-vragen”, die leiden tot helderheid in wat je nu beslist, wat je gaat doen.

Deze vragen lopen parallel met de vier stappen die horen bij het ervaringsleren.

Je kunt deze vragen in je eentje langslopen en beantwoorden, maar dit vraagt wel de nodige zelfdiscipline.

Een helper vragen jou de vragen stellen en waar nodig door te vragen is ook een goede en misschien wel makkelijker manier.

In beide situaties is het raadzaam zelf je antwoorden steeds weer op te schrijven.

Zelfgestuurd leren en reflecteren kan ook in een kleine groep, bijvoorbeeld een intervisiegroepje. Dit heeft voor- en nadelen: er is per persoon vaak niet veel tijd beschikbaar, maar aan de andere kant leer je ook weer van de ervaring die anderen inbrengen.

Ook voor het werken in groepjes geldt dat het zelf aantekeningen maken het rendement van jouw reflectie verhoogt.

Samenvattend: zelfgestuurd leren doe je door te reflecteren en reflecteren is een natuurlijke bezigheid. Hoe bewuster we reflecteren, hoe groter het rendement en hoe meer we ook de opbrengst zullen ervaren, namelijk dingen echt anders en beter aanpakken dan voorheen.

Management Development kan hierbij helpen door de methodiek van 'vragen stellen' aan de individuele manager aan te reiken en mogelijk in te oefenen, maar ook haar of hem als vragensteller de helpende hand te bieden. Daarnaast kan MD in overleg met betrokkenen regelmatige 'pauzes' in het werk helpen creëren, waardoor reflectie een meer regulier onderdeel wordt in ons werkzame bestaan.

Zie ook: Learning from experience through reflection, Marilyn Wood Daudelin, Organisational Dynamics nr. 3 ,1996.

Liesbeth Halbertsma

*Deze column is gepubliceerd in Tijdschrift Baakbericht in 1999.*

Liesbeth Halbertsma & Partners  
Leidsemeerstraat 8  
2158 MK Buitenkaag  
[liesbeth@liesbethhalbertsma.nl](mailto:liesbeth@liesbethhalbertsma.nl)  
[LiesbethHalbertsma.nl](http://LiesbethHalbertsma.nl)