White paper

Hoe je leermotivatie kunt sturen

L&D-succes zit (deels) tussen de oren



Nu het STAP-budget verdwijnt, is de vraag naar effectieve L&D des te nijpender. Een belangrijke voorwaarde voor het succes van L&D-programma's zit tussen de oren. Iemands zelfbeeld is namelijk medebepalend voor zijn motivatie om deel te nemen aan leren en ontwikkelen binnen een organisatie. De vraag is of je dit ook kunt sturen. Collega's en management spelen een sleutelrol: goed voorbeeld, doet goed volgen. Maar ook de organisatie moet zich aanpassen.

Organisaties steken veel tijd, geld en moeite in Learning & development (L&D). Met wisselend succes. Zorgvuldig ontworpen programma's kunnen helaas niet altijd rekenen op de waardering van alle medewerkers. Veel hangt af van de 'leren en ontwikkelen-oriëntatie' van iemand. En dat wordt deels weer gestuurd door hoe iemand zichzelf ziet, diens *zelfbeeld*.

‘Wie ben ik?’ en ‘Wat zou ik kunnen zijn?’

Het zelfbeeld is eigenlijk een impliciet mentaal raamwerk, een voorstelling of representatie van hoe iemand zichzelf ziet: ‘Ik ben een zus of zo persoon’. Het zorgt voor een gevoel van identiteit en psychische eenheid en biedt daarmee houvast en stabiliteit. Het *actuele* zelfbeeld zegt iets over hoe iemand zich in het hier en nu ervaart: “Wat ik nu ben!”. Er is ook het *potentiële* zelfbeeld, dat zegt iets over hoe iemand zich in de toekomst ziet: “Wat ik zou kunnen zijn?”. Vooral dat laatste is belangrijk in het kader van L&D.

Dynamisch vs. Statisch

Aan de ene kant van het potentiële zelfbeeld-spectrum zijn er mensen met een meer *dynamisch* zelfbeeld. Zij hebben een zogenaamde ‘growth mindset’ en zien voor zichzelf de mogelijkheid om in de tijd te veranderen en zich te verbeteren. Ze hechten waarde aan persoonlijke ontwikkeling. In combinatie met loopbaan-inzicht (begrijpen wat de eisen zijn van een functie of rol en de veranderingen daarin) zal dit type werknemers vrijwillig deelnemen aan L&D-activiteiten en er ook meer waardering voor hebben. Belangrijk is ook dat zij een intrinsieke motivatie hebben om zich te taakgericht te ontwikkelen: ze doen het vanuit en voor zichzelf.

Aan de andere kant zijn er mensen met een meer *statisch* toekomstbeeld van zichzelf, een ‘fixed mindset’, voor wie veranderen minder vanzelfsprekend en soms zelfs bedreigend is: “Ik ben wie ik ben”. Als ze in het kader van hun werk iets moeten leren, dan is het een bron van onrust, weerstand zelfs, en vergelijken ze zich vaak met de prestaties van collega’s (“Kan ik het wel?”). Ze zullen dan ook minder snel uit zichzelf meedoen aan L&D-programma’s, zien het als een competitie met collega’s, en hebben er doorgaans minder waardering voor dan de groep met een meer dynamiek zelfbeeld.

Twee vragen

Gechargeerd is het ’t verschil tussen: ‘Ik kan het niet, maar wil het graag leren!’, en ‘Ik kan het niet en waarom zou ik?’. De eerste groep heeft ook veel meer zelfvertrouwen om aan een training of opleiding te beginnen en ook meer geloof in de goede afloop (‘Ik ga het halen’), inclusief dat L&D bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling.

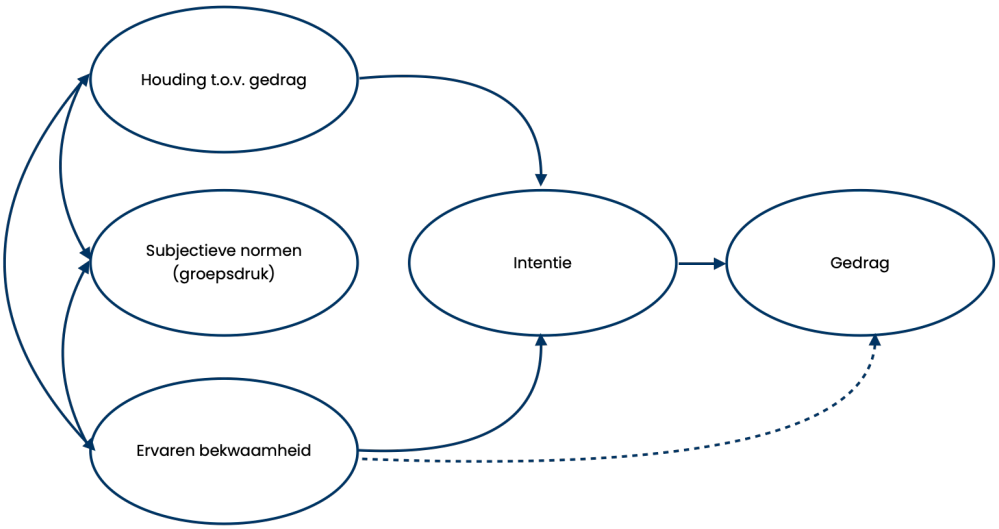
Twee vragen die vervolgens centraal staan in L&D zijn: hoe identificeer je welk type werknemer en hoe kun je medewerkers alsnog stimuleren om zich verder te ontwikkelen.

Gedrag als indicator

Om met het eerste te beginnen, gedrag is een goede indicator voor het type zelfbeeld dat iemand heeft en is een voorspeller of die meer of minder geneigd is zichzelf te ontwikkelen. Mensen met een meer dynamische toekomstvisie van zichzelf, tonen in het algemeen meer interesse in opleiden, in carrière-ontwikkeling, in uitdagende (nieuwe) taken, en staan meer open voor feedback op wat ze doen. Deze mensen zullen ook bij inhoudelijk uitdagende trainingen meer geneigd zijn om door te zetten en die met goed gevolg willen afronden.

Theorie van gepland gedrag

De vervolgvraag is hoe krijg je de tweede groep gemotiveerd om met meer enthousiasme mee te doen aan L&D-programma's? Belangrijk om in het achterhoofd te houden is Ajzen's theorie van gepland gedrag (*Theory of Planned Behaviour*: TPB). Deze gaat misschien wat eenzijdig uit van de idee dat iemands intentie een goede graadmeter is voor gepland gedrag, maar het helpt wel het proces te begrijpen.



TPB stelt dat *intentie* de belangrijkste voorspellende factor is voor gepland gedrag, en dat die intentie weer volgt uit drie factoren: het belang dat iemand aan het gedrag en het effect daarvan hecht (attitude); hoe iemand denkt dat diens omgeving over dat

gedrag denkt (subjectieve normen); en de ingeschatte vaardigheid die iemand denkt te hebben en denkt nodig te hebben voor een taak (bekwaamheid).

Attitude

Iemands attitude of houding t.o.v. bepaald gedrag (gedragsovertuiging) wordt bepaald door a) de waarde die men hecht aan dat gedrag zelf (wenselijkheid) en b) de waarde die men hecht aan de verwachte uitkomst van dat gedrag. Iemands houding of attitude zit verankerd in diens overtuigingen; wat iemand over iets denkt of voelt. Zo zal iemand die veel waarde hecht aan zelfontwikkelingen en aan uitdagend werk, het volgen en afronden van een opleiding en de kans om diens positie te verbeteren eerder als meerwaarde zien, dan iemand die weinig waarde hecht aan scholing.

Sociale druk

Sociale druk (subjectieve normen) speelt ook een rol bij intentie tot gedrag. De groep waartoe men zich rekent legt bepaalde normen op die weer gebaseerd zijn op onderliggende opvattingen (waarden). Deze verschillen per groep. De invloed van de groepsdruk is afhankelijk van iemands wens om zich te conformeren. Die wens om zich te conformeren is sterk afhankelijk van wat een persoon denkt over hoe de groep bepaald gedrag zal waarderen; iemand zal daarop willen anticiperen. Dus, als het team of de organisatie waarin men werkt veel waarde hecht aan formele en informele vormen van leren, en men ziet zichzelf als waardevol lid van dat team, dan zal men eerder geneigd zijn zich daaraan te conformeren en meedoen.

Bekwaamheid

Tenslotte wordt iemands intentie tot gedrag gestuurd door diens vermeende bekwaamheid in dat gedrag. Het gaat niet alleen om de werkelijke bekwaamheid van iemand, dus wat hij weet en kan, maar vooral ook om diens persoonlijke inschatting of die de bekwaamheid bezit en diens zelfvertrouwen. Dus mensen die van tevoren al roepen dat ze iets niet kunnen en denken dat een nieuwe taak te moeilijk is, zullen minder snel de intentie hebben om een training te volgen.

Drie knoppen van overtuiging

Dit zijn de drie knoppen van *overtuiging* die je kunt gebruiken om de waardering voor L&D-programma's te sturen. Je moet ervoor zorgen dat mensen gaan geloven dat het nuttig is; je moet ervoor zorgen dat mensen geloven dat het wordt gewaardeerd; en je moet ervoor zorgen dat mensen geloven dat ze het kunnen. In feite is het een nudge; de context van gedrag zo veranderen dat men zich onbewust in de gewenste richting aanpast.

Werkinhoud en -context spelen daar een belangrijke rol in. Beide kun je inzetten om gepland gedrag van medewerkers met zachte hand te sturen.

Werkinhoud

Werkinhoud gaat over iemands taak en rol. Het is afhankelijk of iemand lopendebandwerk doet of manager is, maar wat belangrijk is dat iemand voldoende zicht moet hebben op wat diens werk inhoud, hoe de kwaliteit kan worden verbeterd en evenzeer hoe iemands werk verandert nu en in de toekomst en welke opleidingsbehoeften (en -vereisten) daarmee samenhangen: het loopbaan-inzicht.

Het is dus belangrijk om medewerkers het juiste loopbaan-inzicht te verschaffen. Gewapend met die kennis kan een overtuiging kantelen en kan de waardering voor L&D positief worden beïnvloed.

Dat geldt ook voor nieuwe uitdagingen in iemands werk. Meer verantwoordelijkheid, (tijdelijk) andere taken of een nieuwe rol, spelen allemaal in op iemands behoefte en waardering en uiteindelijk intentie om nieuwe bekwaamheden te leren.

Context

Belangrijker nog in mijn ogen is de werk*context*. De werkcontext omvat zaken als de organisatiefilosofie op leren en ontwikkelen, het belang dat wordt gehecht aan human resources, de ruimte die wordt geboden aan persoonlijke ontwikkeling, het type leiderschap dat men nastreeft, de manier waarop teams zijn ingericht, de waardering voor collegialiteit, et cetera. In feite vormt de werkcontext de set van sociale normen uit het TPB-model. Het is de bedrijfscultuur waarin en waarmee medewerkers én

management (samen)werken, en is daarom eigenlijk een organisatie- en managementvraagstuk.

Een werkcontext die persoonlijke ontwikkeling waardeert, mensen niet ziet als productiemiddelen maar als kapitaal, diversiteit als kracht gebruikt, collegialiteit versterkt en een type leiderschap nastreeft dat medewerkers steunt, taakgerichte samenwerking versterkt, en belang hecht aan de ontwikkeling van nieuwe bekwaamheden, zal over het algemeen leiden tot een positieve attitude richting L&D. Deelname aan L&D wordt dan gezien als iets van waarde, dat overeenkomstig gewaardeerd wordt door de organisatie (normatieve beïnvloeding).

Ook onderdeel van de context zijn collega's als rolmodellen en een leidinggevende die deelname aan L&D faciliteert en de prestaties erkent en waardeert. Dit is typisch voorbeeldgedrag dat ertoe leidt dat men positiever naar leren en ontwikkelen gaat kijken en dat bijdraagt aan iemands zelfvertrouwen. Je gesteund voelen door collega's en leidinggevende, weten dat fouten maken niet erg is, zien dat anderen het ook doen, en positieve feedback ontvangen, draagt allemaal bij aan een positieve waardering voor L&D en de intentie om zich verder te ontwikkelen.

Conclusie: goed voorbeeld doet goed volgen

Hoe mensen zichzelf zien en ervaren (zelfbeeld) en met name hoe ze de toekomstige versie van zichzelf zien (mindset), bepalen voor een belangrijk deel hun houding jegens L&D. Wie gelooft in en waardering heeft voor persoonlijke verandering in de tijd, zal makkelijker gebruikmaken van L&D, het meer waarderen en doorgaans ook meer zelfvertrouwen hebben om aan een leertraject te beginnen en met succes af te ronden.

De groep die daarentegen een meer statische visie heeft op haar toekomstige zelf, zal terughoudender zijn, minder waardering hebben voor leren en ontwikkelen in het algemeen, en vertrouwen missen om aan een nieuwe uitdaging te beginnen. Je kunt deze groep echter wel stimuleren en de intentie sturen om aan leren en ontwikkelen deel te nemen. Bijvoorbeeld door het perspectief van iemands loopbaan te schetsen, zoals de te verwachten ontwikkeling en veranderingen in taak en rol en de (toekomstige) eisen die daaraan worden gesteld.

Belangrijker nog is werkcontext, de organisatie die een leercultuur stimuleert waarin collega's het goede voorbeeld geven en de leidinggevende en HR een actief L&D-beleid

voeren met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en verbetering. We hebben het dan over strategische L&D waarin de organisatie zich moet aanpassen om de gemiddelde waardering voor L&D een impuls te geven en mensen te laten #werkenmetvertrouwen.

Ad Hofstede | #werkenmetvertrouwen

Dit white paper wordt gratis aangeboden door Ad Hofstede | #werkenmetvertrouwen. Wil je meer weten over strategische L&D en het bevorderen van een leercultuur binnen je organisatie, ga dan naar www.adhofstede.nl of neem contact op:
☎ +31 (0)6 24 58 45 90 | ✉ contact@adhofstede.nl

Bronnen

Maurer, T. J. (2002). Employee Learning and Development Orientation: Toward an Integrative Model of Involvement in Continuous Learning. SAGE Publications. 10.1177/1534484302011002

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50 179-211.