

## 70:20:10 voor prestatieverbetering

Wat is het, waar staat het voor?

Het gedachtegoed van Charles Jennings 70:20:10 principe is een model gericht op drie typen leren en het vergroten van medewerkers prestaties. De getallen geven een contextuele indicatie voor de percentage van elke component van leren. De 70 staat voor de experimenteel/ervaring, het leren en ontwikkelen door de dagelijkse handelingen, uitdagingen en praktijk. De 20 is gericht op sociaal/ontmoetingen, leren en ontwikkelen door- en met anderen door middel van coaching, netwerken en andere samenwerkende acties. Uiteindelijk staat de 10 voor formeel/educatie, leren en ontwikkelen door gestructureerde cursussen en opleidingen.

Wat betekent dit voor de organisatie?

De kracht van dit model is dus het leren van medewerkers vergroten. Het vergroten van de leeractiviteiten heeft invloed op de prestaties. Het zijn de goed presterende organisaties die dit model hanteren. Aangetoond is dat de medewerkers die bijdragen aan de goed presterende organisatie het meest leren van wat zij nodig hebben in hun werk.

Om succesvol het 70:20:10 model te implementeren is het creëren van een ontwikkelingsmindset door de hele organisatie van belang. Dit vereist 1) een heldere visie van wat de ontwikkeling betekent voor de organisatie en 2) de principes die toegepast moeten worden bij het creëren van een continu lerende cultuur. Vervolgens is ook een verandering van gedrag van belang, want ontwikkeling in prestatie ontstaat niet door het behoud van oude routines.

Voor de ontwikkeling in het faciliteren van nieuw gedrag bij medewerkers kan aan de volgende mogelijkheden worden gedacht:

- Mogelijkheden om professionele ontwikkeling te verbinden met gewenste organisatieresultaten;
- Gedrag verwerven dat noodzakelijk is om door het werken in verbeterprojecten organisatieresultaten te boeken;
- Verbeterde inzetbaarheid in verschillende projecten en daardoor meer afwisselend werk;
- Uitdagend werk in een prestatiegerichte omgeving: boeien van professionals.

Dit model betekent een verschuiving van het ouderwetse leerparadigma naar een presteerparadigma. Waar vroeger de medewerkers leerden zich te richten op competentietekorten en –ontwikkeling is nu werkend leren/lerend werken van toepassing. Met deze verschuiving komt de oude bekende term ‘transfer’ weer om te hoek kijken. Zijn alle toepassingen en veranderingen niet altijd gericht op het vergroten van transfer voor medewerkers en natuurlijk de organisatie?

Wat betekent dit voor haar medewerkers?

De vernieuwingen hebben invloed op de activiteiten van de medewerkers. Vergeet niet dat de regie voor de verandering bij de medewerker ligt. Als medewerker kan je zelf de mogelijkheid pakken om het anders te gaan doen. Het leren kan je zelf regisseren zoals bij de ontwikkeling gericht op experimenteel/ervaring, hiervoor zijn drie richtlijnen zoals de 1) scope van je werkzaamheden uitbreiden, 2) leren door het oplossen van ‘real problems’ en 3) het leren van nieuwe ervaringen. Om deze meest effectieve vorm van leren in de praktijk te zetten, kan iemand:

- nieuwe verantwoordelijkheden aannemen;

- feedback gebruiken om een nieuwe benadering bij een oud probleem te oefenen;
- nieuwe technieken en benaderingen introduceren;
- nieuw geleerd gedrag toepassen in het werk;
- een keer werken met gevestigde experts;
- of bijvoorbeeld het ruilen van rol.

Activiteiten die gericht zijn op leren door middel van sociaal/ontmoetingen zijn effectief alleen nog niet direct geïntegreerd in het werk. Dit type leren zorgt voor verrijking in leren door de ontmoetingen met anderen. Voorbeelden van activiteiten die hierbij horen zijn:

- feedback vragen aan anderen;
- het zoeken en/of vervullen van een mentor rol;
- proactief leren van teams en netwerken;
- deel wat je doet met je collega's;
- speel een actieve rol in professionele werk gerelateerde verenigingen.

Voor het laatste en minst effectieve type leren vindt leren plaats door deel te nemen aan opleidingen, cursussen, e-learning, workshops, seminars, professionele accreditatie. Het grote nadeel aan deze vorm is het gebrek aan integratie van leren in het werk.

Organisatieregie verweeft dit model in haar trainingen en adviezen. Trainingen zijn meer ingericht op werk/praktijk situaties waardoor de effectiviteit van transfer toeneemt bij deelnemers. Ons doel is dus meer integratie in activiteiten uitbreiden waardoor niet alleen meer wordt geleerd, maar ook prestaties van medewerkers worden vergroot.

Sanne Stolk