



8

Ilse van Dijk, Arjen Kaarsemaker en Robin van Barneveld

Tijdelijk ergens anders werken levert
meer op dan een standaard training



Wanneer je terugdenkt aan je schooltijd en je probeert je te herinneren wat je daar precies van onthouden hebt, zul je maar een klein deel van het geleerde kunnen terughalen. Mit, nach, bei, seit; meewerkend voorwerp; accent circonflexe, differentiaalvergelijking? Wie gelooft dat wanneer je mensen in een klaslokaal zet, zij er vol kennis en vaardigheden uitkomen, komt bedrogen uit. Toch overheerst deze opvatting nog steeds binnen veel organisaties en worden er miljarden euro's uitgegeven aan trainingsprogramma's. Helaas beklijft er maar weinig van deze goedbedoelde investering in de ontwikkeling van medewerkers.

9



Ilse van Dijk MSc (ilsevandijk9@hotmail.com) is onderwijskundige bij Deloitte Academy;

Arjen Kaarsemaker (a.kaarsemaker@kade-leren.nl) is partner van KADE leren-ontwikkelen-veranderen; en

Robin van Barneveld (robin.van.barneveld@thecuriousnetwork.nl) is partner van The Curious Network.

Leren op een nieuwe werkplek

Om dieper in te gaan op de manier waarop mensen leren, deed Ilse van Dijk in 2014 voor haar afstudeeronderzoek aan de Universiteit Utrecht, onderzoek naar leerprogramma's buiten de veilige omgeving van een klaslokaal of werkplek. Specifiek deed ze onderzoek naar programma's voor de overheid die geënt zijn op persoonlijke ontwikkeling en die zijn ontwikkeld door trainingsbureau The Curious Network in samenwerking met het bureau KADE Leren. Als je als ambtenaar meedoet aan een dergelijk programma ga je aan de slag binnen het bedrijfsleven of een instelling, meestal binnen een ander kennisgebied. In plaats van een gedegen voorbereiding vooraf, leer je door te doen en te ervaren wat wel werkt en wat niet in die andere (werk)omgeving.

>>

Onderzoek

De leidraad van het onderzoek was een dagboekstudie. Vijf huidige deelnemers aan het programma hebben gedurende 10 weken lang elke week bijgehouden wat voor hen de meest betekenisvolle momenten waren. Een betekenisvol moment is een moment wat iets teweeg bracht in de breedste zin van het woord, bijvoorbeeld een spannend moment of een moment waar iemand achteraf trots op was. De verwachting was dat momenten die de participant bijblijven als betekenisvol, het leerproces zouden beschrijven. Aansluitend op de dagboekstudie zijn individuele interviews gehouden om dieper in te kunnen gaan op de dagboekfragmenten en te kunnen vragen naar aanvullende informatie. Gelijktijdig aan het proces van de dagboekstudie is een vragenlijst ontwikkeld die werd afgenomen onder 127 oud-deelnemers van het programma. De vragenlijst is gebruikt om de bevindingen van de dagboekstudie te toetsen onder een grote groep deelnemers. Alle uitkomsten zijn gecodeerd naar aanleiding van een codeerschema, gebaseerd op de kernbegrippen van het hogere-orde leren uit de literatuur.

Onderzoeksvraag: Welke factoren hebben invloed op het hogere-orde leren wanneer het werken in een nieuwe context als uitgangspunt wordt genomen?

Methode: mixed-method design, een dagboekstudie met aansluiting individuele interviews onder vijf huidige deelnemers van het programma en een vragenlijst onder 127 oud-deelnemers van het programma. Alle uitkomsten zijn gecodeerd naar aanleiding van een codeerschema gebaseerd op de kernbegrippen van het hogere-orde leren (zelf-) reflectie, context en inspanning).

Resultaten. De resultaten van het kwalitatieve onderdeel laten zien dat *experimenteren, reflecteren op het eigen en zichzelf, het aanpassen van het mentaal model, interactie omgeving, opmerken verschillen en overeenkomsten, feedback, inzicht krijgen in patronen en/of gewoonten, aanpassen gewoonten en/of patronen, onzekerheid en moeite* veelvuldig terugkomen. Het kwantitatieve onderdeel ondersteunt gedeeltelijk deze bevindingen. Opvallend is dat bij beide onderdelen een nieuwe factor voorkomt, namelijk succeservaring.

Conclusie. De gevonden factoren zijn samengevoegd tot een fasen model. Het hogere-orde leren kent dan ook drie verschillende fasen, te weten: mogelijkheden, reflectie en aanpassing. Leerangst heeft invloed op alle fasen en de omgeving blijkt het algemene uitgangspunt van het hogere-orde leren te zijn en omvat dan ook het hele model.

Het hogere-orde leren

En werkt dat? Een nieuwe omgeving kan inzichten opleveren wat betreft de eigen denkgewoonten en gevolgen hebben voor leren. Er zijn drie soorten leren. De eerste is het zogenaamde enkelslag leren. Bij deze vorm worden mensen enkel gecorrigeerd als ze een fout maken. De tweede variant, dubbelslag leren, zorgt ervoor dat we tevens onze onderliggende waarden aanpassen. De kans is dan kleiner dat we dit in het vervolg wederom fout zullen doen. Naast deze vormen van leren, onderscheidt de literatuur een derde diepere niveau van leren, het drieslag leren. Met deze vorm van leren verander je je onderliggende waarden doordat je omgeving je zicht geeft op je eigen identiteit. Het onderzoek dat in dit artikel wordt behandeld, gaat over drieslag leren, ook wel hogere-orde leren genoemd. Deelnemers worden zich bewust van hun eigen routines in een vreemde omgeving, waar alles nieuw is: de collega's, de bedrijfscultuur en vaak ook het werk op zich.

Van dummie naar connaisseur

Welk pad moet ik bewandelen om van dummie naar connaisseur te gaan? Het hogere-orde leren bestaat uit drie opeenvolgende fasen:

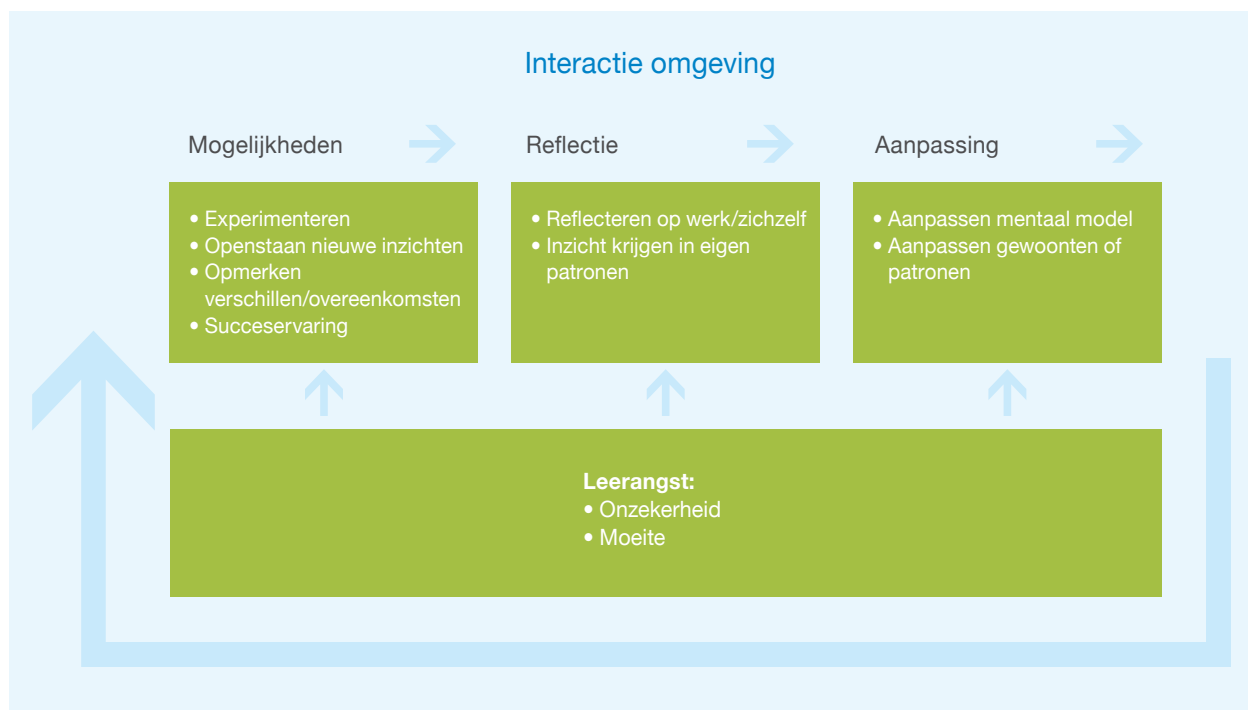
- **Mogelijkheden**
- **Reflectie**
- **Aanpassing**

Het cyclisch fasen model in figuur 1 hiernaast geeft de voorwaarden voor het hogere-orde leren duidelijk weer.

In de fase "**Mogelijkheden**" moet je de mogelijkheid hebben om te experimenteren en feedback te ontvangen en zal je moeten openstaan voor nieuwe inzichten. Door het werken in een nieuwe omgeving ervaar je verschillen en overeenkomsten tussen de oude en nieuwe organisatie. Het ervaren van succes zit tevens in deze eerste fase omdat dit zorgt voor een bevestiging en waardering van wat je kunt.

De zelfverzekerdheid door deze succeservaring stijgt en dit zorgt voor een zelfreflectie. Dit is fase 2, "**Reflectie**". In deze fase reflecteer je op je eigen werk, op jezelf en krijg je inzicht in je eigen gewoonten en patronen.

Tijdelijk ergens anders werken levert meer op dan een standaard training



Figuur 1: Cyclisch fasen model hogere-orde leren (van Dijk, 2014)

Tenslotte volgt fase 3, “**Aanpassing**”. In deze fase worden het mentaal model, gewoonten en patronen daadwerkelijk aangepast door de verkregen inzichten. Niet iedereen behaalt deze diepste en laatste fase.

De resultaten: veilige omgeving niet per se voorwaarde om te leren

Dat het hogere-orde leren moeite kost en daardoor niet door iedereen wordt behaald, is niet verrassend. Uit de literatuur bleek al dat inspanning een rol speelt, maar ook de praktijkbevindingen ondersteunen deze bewering. Toch heeft inspanning ook een keerzijde. Wanneer het leren compleet buiten de comfortzone zou plaatsvinden (en daardoor zeer veel moeite kost) ontstaan er geen leermogelijkheden. Aan de ene kant van het spectrum staat dus het aanbieden van uitdaging die gepaard

gaat met onzekerheid en inspanning. Aan de andere kant staat het aanbieden van een duidelijk kader met richtlijnen. Opmerkelijk is dan ook dat de participanten van het onderzoek aangeven maar matig een veilige omgeving te hebben ervaren. Een veilige omgeving is dus niet per se een voorwaarde om te leren. Moeite en onzekerheid die onderdeel zijn van het proces van het hogere orde leren associeer je immers niet met een veilige omgeving. Het kader moet zo ingericht zijn dat er ruimte is om te kunnen experimenteren en reflecteren. De omgeving die hogere-orde leren laat plaatsvinden, moet dus een omgeving zijn die een spagaat kent tussen het scheppen van een kader en het opzoeken van grenzen, gepaard met onzekerheid en moeite. De ontwikkelaars van de onderzochte opleidingsprogramma’s zeggen in aanvulling hierop: interim-rollen mogen fout lopen, maar nooit door een gebrek aan motivatie.

Tijdelijk ergens anders werken levert meer op dan een standaard training



Opvallend aan het onderzoek was eveneens dat vrijwel alle participanten aangaven een succeservaring te hebben ervaren. De deelnemers merkten dat ze wel degelijk expertise bezaten die in een andere organisatie als toegevoegde waarde werd gezien. Deze succeservaring bestond volgens hen uit waardering en voldoening. Door het proces in te gaan met onzekerheid over het eigen kunnen en dit proces af te sluiten met het behalen van een succeservaring, voelt men zich zelfverzekerder en krijgt men beter inzicht in het eigen kunnen. Het ervaren van succes blijkt dus een nieuwe voorwaarde voor het hogere-orde leren te zijn.

Wat kunnen HR professionals met deze bevindingen in de praktijk?

In de toekomst zullen leeromgevingen meer en meer in de aandacht komen als het gaat om het verhogen van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers. De beroepsbevolking zal afnemen en dit heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. Arbeidsmobiliteit wordt dan ook zeer belangrijk. Medewerkers moeten zich snel kunnen aanpassen aan nieuwe veranderingen om te blijven passen bij de nieuwe vraag. Dit onderzoek kan daarom bijdragen aan deze ontwikkeling binnen en buiten organisaties. Door mensen een tijdje in een nieuwe omgeving te laten werken zal dit de persoonlijke ontwikkeling bevorderen. Daarnaast komt in het rapport van de Sociaal Economische Raad over baan-baan-mobiliteit (2011) naar voren dat het doorbreken van lange functieduren het beste middel is om de langdurige inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Beter staat in zijn om eigen gewoonten en patronen te ontdekken

Professionals werkzaam binnen het domein van learning & development zullen het opgestelde model dan ook kunnen gebruiken om leeromgevingen te ontwerpen waarin de persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Het leren in een nieuwe omgeving is daarnaast een relatief goedkope manier om leren op dit niveau mogelijk te maken. Werkgevers zouden om een functie wisseling binnen de eigen organisatie kunnen faciliteren. Hoewel dit minder effectief is dan wanneer men in een ge-

heel nieuw expertisegebied gaat werken, kan het al een zekere leerervaring opbrengen.

Een leeromgeving zal in ieder geval aan de gestelde voorwaarden moeten voldoen om het hogere-orde leren te laten plaatsvinden. De voorwaarden betekenen dus dat de medewerker de ruimte moet hebben om te kunnen experimenteren. Doordat hij of zij in een nieuwe omgeving werkzaam is, worden er verschillen en overeenkomsten tussen deze twee werelden ontdekt. Daarnaast staat de medewerker open voor nieuwe ontdekkingen en krijgt men feedback op de eigen werkzaamheden. Succeservaringen stimuleren het experimenteren door de medewerker. Het experimenteren zorgt voor reflectie op het eigen kunnen en men krijgt inzicht in de eigen patronen en gewoonten. Door dit inzicht zal men uiteindelijk in staat zijn patronen en/of gewoonten aan te passen; het hoogste niveau van het hogere-orde leren is behaald.

Tenslotte staat de medewerker zelf centraal tijdens het proces. Van tevoren is niet bekend wat de uitkomsten zullen zijn omdat deze voor iedereen persoonlijk zijn. Dit zal voor veel organisaties totaal anders zijn dan het vooraf bepaalde leertraject waar zij voor betaalden. Uiteindelijk gaat het om het resultaat dat de medewerker behaalt. Een participant uit het onderzoek gaf aan dat het werken in een nieuwe omgeving ervoor gezorgd heeft dat hij een beter beeld kreeg hoe hij als persoon tegen zaken aankeek. Wanneer een medewerker in beter staat is zijn eigen gewoonten en patronen te ontdekken en aan te passen, zal deze beter zijn weg weten te vinden in snel veranderende omgevingen van de toekomst! | *Md*

Literatuur

- Akkerman, S.F. & Bakker, A. (2012). Het leerpotentieel van grenzen: boundary crossing binnen het tussen organisaties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 1,15-19.
- Argyris, C. (2004). A life full of learning. *Organization Studies*, 24, 1187-1192. doi: 10.1177/01708406030247009
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156. doi: 10.1080/13639080020028747
- Sociaal-Economische Raad. (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Verkregen via http://www.ser.nl/-/media/db_adviezen/2010_2019/2011/b29668.ashx.
- Tosey, P., Visser, M. & Saunders, N.K. (2011). The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review. *Management Learning*, 43(3), 291-307. doi: 10.1177/1350507611426239
- Wierdsma, A. F. M. (1999). De Plek der Moeite. In Ruijters, M. & Simons, R.J. (red), *Canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer.