

3.1

Wat hebben we geleerd van 10 jaar werkplekieren met technologie?

Dr. Jos J.M. Baeten

Oktober 2024

Leestijd 12 minuten



Werkplekieren is het leren van en tijdens werksituaties en wordt inmiddels in diverse varianten toegepast bij veel organisaties. Er zijn zes benaderingen van werkplekieren, en in deze artikelreeks introduceren we een zevende, overkoepelende benadering.

Dit doen we niet voordat we hebben gekeken naar de lessons learned van werkplekieren tot nu toe. Daarvoor maken we gebruik van praktijkonderzoek naar de ervaringen en inzichten van werkplekieren met leertechnologie in de afgelopen 10 jaar bij 65 organisaties. Het hele onderzoek is trouwens als eBook verkrijgbaar bij de Academie voor Werkplekieren.

Dit artikel gaat over de lessons learned, en het vierde artikel behandelt de succesfactoren voor het invoeren en toepassen van werkplekieren.

10 jaar werkplekleren met technologie

Het verduurzamen van het leren in organisaties kan een substantiële bijdrage leveren aan het oplossen van de uitdaging wanneer er een transformatie plaatsvindt naar gelijkwaardigheid tussen werken en leren, en naar een totaal andere visie op en uitvoering van het leren in organisaties.

Dit begint bij de professional, zijn talentontwikkeling en betreft het nieuwe werkplekleren (we noemen het werkplekleren+) dat door de organisatie wordt gefaciliteerd. Daarvoor is een nieuw leerperspectief en organisatieperspectief nodig.

In de volgende artikelen wordt dit gedetailleerd uitgewerkt, maar eerst gaan we in twee korte artikelen in op wat we geleerd hebben van eerdere brede toepassingen van werkplekleren met leertechnologie.

- Wat hebben we geleerd van 10 jaar werkplekleren met technologie?
- Wat zijn de succesfactoren voor een brede toepassing van leren in organisaties?



Over de literatuur

- Arets, J., Jennings, C. & V. Heijnen (2015). *70:20:10 towards 100% performance*. Maastricht: Sutler Media bv,
- Baeten, J. (2018). *Werkplekleren, H13 in Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties van E. Mooijman, J. Rijken en N. van Dam,*
- Baeten, J. (2024). *Ervaringen en inzichten in 10 jaar werkplekleren*
- Vermeren, P. (2015). *Review over Jennings' 70:20:10 framework in Skepp.*

Aanleiding tot werkplekleren

Ruim een decennium geleden nam de belangstelling van organisaties voor werkplekleren sterk toe, omdat er internationaal veel aandacht kwam voor informeel leren, zoals dat onder andere verwoord werd door Charles Jennings. Zijn 70:20:10-referentiemodel en redenering over het leren van werkende volwassenen kregen veel bekendheid en waren een stimulans voor informeel leren en werkplekleren. Het was voor veel advies- en trainingsbureaus de aanleiding om de benadering van Jennings te vercommercialiseren en hierop voort te borduren met nieuwe opvattingen, invalshoeken, methodieken en commerciële dienstverlening. Wetenschappelijk is de waarde van het referentiemodel omstreden en soms zelfs aanleiding voor felle reacties (Patrick Vermeren). Hoewel dit is doorgeslagen zonder inbreng van een alternatieve benadering of opvatting. Ondanks de beperkte wetenschappelijke waarde heeft het referentiemodel veel bijgedragen aan de toenemende aandacht bij organisaties voor het leren van werkende mensen.

De nieuwe belangstelling voor informeel leren bood brede marktkansen, en in die context nam de vraag naar werkplekleren alleen maar toe. Werkplekleren zou helpen om teams en leiders beter te laten functioneren en bedrijfsprocessen efficiënter te laten verlopen. Daarnaast zou het conflicten en vraagstukken oplossen, zoals te hoge werkdruk en efficiënter werken. De keuze voor werkplekleren werd meer ingegeven door het doel om concrete organisatievraagstukken op een andere manier aan te pakken, dan door het doel om een samenhangende manier van leren en ontwikkelen van professionals te creëren en te verbeteren.

Tot die tijd was de primaire associatie van organisaties met leren dat het iets was dat je op school had aangeleerd, en dat deze formele manier van leren - meestal in de vorm van trainingen en cursussen - ook het best toegepast kon worden binnen de organisaties. Het formeel leren was namelijk goed ontwikkeld en georganiseerd door betrouwbare trainingsbureaus, opleidingsinstituten of eigen opleidingsafdelingen en academies. Bovendien waren de trainingsresultaten meetbaar en zichtbaar.

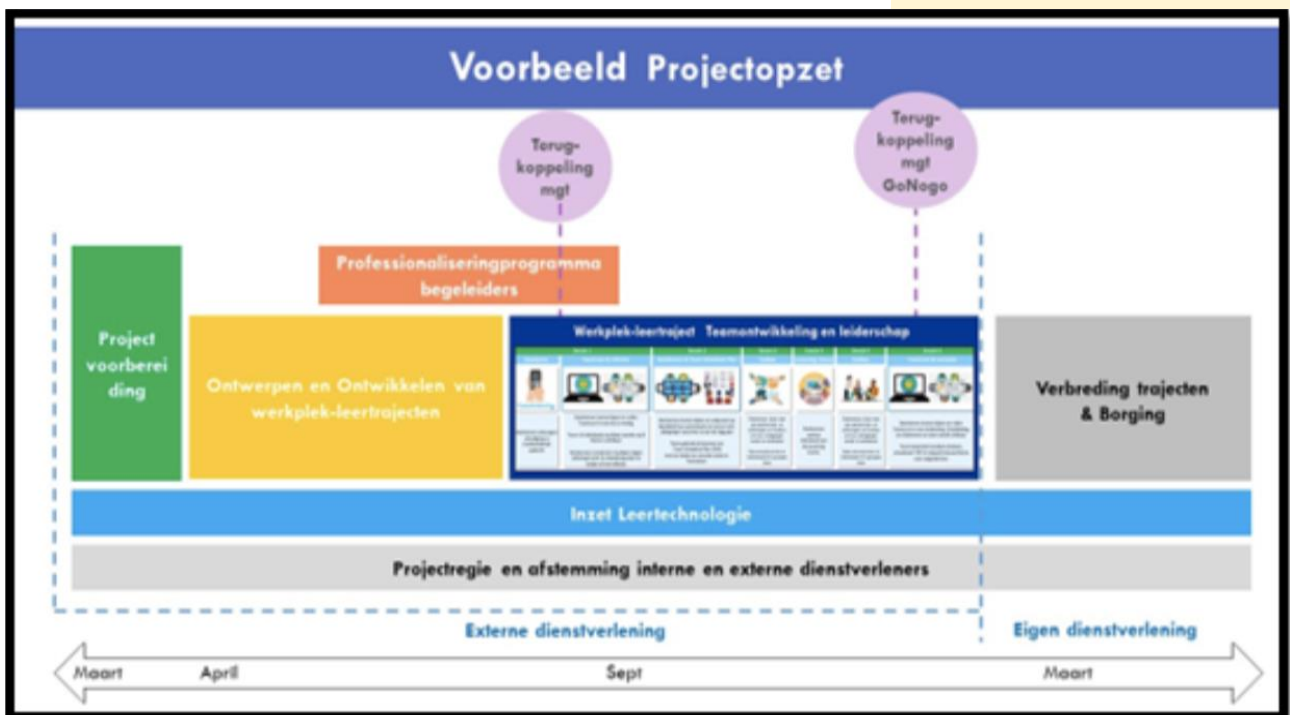


10 jaar werkplekleren met technologie

Het antwoord op deze vraag komt uit het praktijkonderzoek *Ervaringen en inzichten in 10 jaar werkplekleren*. Het onderzoek bestaat uit drie fasen: een bronnenonderzoek naar de projecten waar werkplekleren is toegepast, een veldonderzoek met interviews bij de direct betrokken projectleiders en een analyse van de interview-resultaten aan de hand van een speciaal analyse-instrument.

Het gaat om een onderzoek naar de toepassing en resultaten van de methode(model) van werkplekleren met leertechnologie bij 65 organisaties in de afgelopen 10 jaar. De toepassing van het werkplekleren bij deze organisaties kwam voor een groot deel overeen doordat de leeractiviteiten verliepen volgens het Model van Werkplekleren met leertechnologie. Daardoor leerden de professionals in de werkplek-leertrajecten op een vergelijkbare manier.

Een voorbeeld van een project waarin een werkplek-leertraject voor meerdere teams wordt ontwikkeld, uitgevoerd en begeleid.



10 jaar werkplekleren met technologie

De projecten werden uitgevoerd door een advies- en trainingsbureau in samenwerking met de organisatie waarvan de professionals voor het eerst in teamverband gingen werkplekleren. In een project werd een werkplek-leertraject ontworpen en ontwikkeld, werden de begeleiders geprofessionaliseerd voor hun nieuwe rol (expert werkplekleren) en werd de benodigde leertechnologie klaargezet. De ontwikkelde leertrajecten werden daarnaast of daarna in deelprojecten ook voor andere teams met professionals verzorgd, door eigen experts die soms extern begeleid werden.

De ondersteunende leertechnologie was steeds een interactief leerplatform met brede functionaliteiten en gepersonaliseerde portfolio's aangevuld met interactieve beeldsessies. Hierin gingen de deelnemers met elkaar in dialoog over werksituaties en vervolgens aan de slag om zich persoonlijk te verbeteren dan wel om een product (advies, jaarplan, actieplan) voor de eigen organisatie te maken.

Dit soort projecten met leertrajecten zijn de afgelopen tien jaar op grote schaal toegepast en het bronnenonderzoek laat het volgende resultaat zien.

Resultaat van toepassing werkplekleren bij 65 organisaties

Aantal deelprojecten	Waarvan geheel afgerond	Tevreden opdrachtgever	WPL toegepast zoals bedoeld	Aantal organisaties dat WPL continueert 1 jaar na afronding
581	573	565	404	36
100%	99%	97%	70%	55%

Het werkplekleren is succesvol bij organisaties toegepast (97% tevreden en 70% goed toegepast), maar het blijkt niet sterk zoals blijkt uit de 55% van de organisaties die het een jaar na afloop continueren.

Om erachter te komen welke factoren in welke mate hebben bijgedragen aan het succes van werkplekleren, is een analysemodel ontwikkeld. Dit vormde de basis voor interviews over de ervaringen en inzichten van de experts/projectleiders van de betrokken organisaties. Het onderzoek komt tot de volgende conclusies en aanbevelingen.

Conclusies: wat hebben we geleerd?

Uit het bronnenonderzoek blijkt dat als het werkplekleren wordt toegepast zoals bedoeld in het model, het op korte termijn succesvol is toegepast en op wat langere termijn door 55% van de organisaties nog wordt toegepast.

De conclusie van de 2e en 3e onderzoeksfase is dat het werkplekleren succesvol is toegepast bij de deelnemers en hun organisatie, maar dat het aanzienlijk beter had kunnen verlopen en meer opbrengsten en resultaten kunnen opleveren als het organisatorisch was verankerd en geborgd. Het valt aan te nemen dat als dit laatste wel het geval was geweest, dit een krachtige bijdrage had geleverd aan de continuering van het werkplekleren.

Een volgende conclusie uit deze fase is dat het leren en ontwikkelen in organisaties meestal wordt geïnitieerd door een opleidingsreflex (zie kader). De organisaties hebben de benodigde leerinterventies beschikbaar in hun opleidingsaanbod of academie met een handige koppeling naar het overzichtelijke Learning Management Systeem (LMS) en de inhoud voldoet aan de organisatiekaders.

De omgekeerde benadering waarbij de talentontwikkeling en leerbehoefte van de eigen professionals bepalend is voor de invulling en inrichting van ontwikkelingsgericht leren, staat nog in de kinderschoenen. Dit is een mogelijke verklaring voor de beperkte continuering van werkplekleren.



Conclusies: wat hebben we geleerd?

Een andere conclusie is dat de deelnemers vanwege hun ervaring met traditioneel leren tijd nodig hebben om te wennen aan de manier van werkplekleren die een grote verantwoordelijkheid van hen verlangt. Dit wordt nog eens versterkt door de tijdkrachte in ieders werk- en privéleven waardoor leren naar de rand van de dag is geschoven, blijkbaar als niet-essentieel ervaren activiteit.

Tot slot de belangrijkste conclusie: er is geen gedeeld eigenaarschap. Leren in organisaties heeft een andere impact dan leren op een school waar het leren wordt beloond met cijfers en diploma's. De medewerker die leert wordt gezien als verantwoordelijke voor zijn leeractiviteiten, maar dat is niet voldoende. Het gaat niet alleen om je verantwoordelijk voelen, verantwoordelijk zijn en verantwoordelijkheid nemen, maar ook om eigenaarschap waarbij je verantwoording over je leren en ontwikkelen aflegt. Precies hetzelfde kan gezegd worden voor de organisatie die zegt verantwoordelijkheid te nemen, maar dat niet etaleert en zeker geen verantwoording hierover aflegt.

Gemeenschappelijk eigenaarschap is de sleutel tot toekomstig ontwikkelingsgericht leren. Er is voor organisaties nog een hoop te leren, als zij serieus werk willen maken van het benutten van de talenten van hun medewerkers.



Aanbevelingen

Er is voldoende aanleiding voor aanbevelingen en deze winnen aan kracht als ze vanuit het perspectief van een aantal actuele ontwikkelingen worden gegeven. Er worden twee actuele ontwikkelingen genoemd: de structurele krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt en de impact die kunstmatige intelligentie (AI) gaat krijgen.

Wat het eerste betreft is de best voorhanden oplossing om de eigen medewerkers meer te boeien, te binden en daarmee te behouden voor de organisatie.

Wat het tweede betreft is duidelijk dat AI een grote en indringende impact gaat krijgen op de bedrijfsvoering en dienstverlening van nagenoeg iedere organisatie en op de opkomst van nieuwe generatie AI-georiënteerde organisaties.

Onzeker is welke functies en (nieuwe) kwalificaties er de komende vijf jaar nodig zullen zijn, maar zeker is dat er grote veranderingen komen. Een golf van om- en bijscholing zal het gevolg zijn.

De bekende oplossing met de opleidingsreflex naar deskundigheidsbevordering zal niet effectief zijn omdat de snelheid van de veranderingen in de werkzaamheden en benodigde kwalificaties sneller zullen gaan dan de ontwikkeling van nieuwe trainingen, e-learning of andere leerinterventies, het zogenoemde probleem van te lange time-to-market.

Als beide ontwikkelingen in dit perspectief samen worden genomen en de conclusies uit dit onderzoek worden betrokken, dan zijn de aanbevelingen:

Aanbevelingen

Dit is een uitstekend moment voor organisaties om het roer om te gooien richting een duurzame visie op leren en ontwikkelen, die strategisch verankerd wordt en waarbij het leren en ontwikkelen naar het hart van de organisatie verschuift. Het kan dan de kern gaan vormen van de organisatiecultuur: een prestatiegerichte leer- en ontwikkelcultuur.

Het leren en ontwikkelen kan beter samenhangend ingericht en afgestemd worden op de rol en talentontwikkeling van de professional.

Dit is het best mogelijk als er een kanteling plaatsvindt van deskundigheidsbevordering naar professionalisering met werkplekleren of een andere manier van ontwikkelingsgericht leren.

Kunstmatige intelligentie (AI) kan zelf de katalysator en tevens vernieuwer worden van deze nieuwe manier van leren, in plaats van dat AI door medewerkers aangeleerd wordt.

Gedeeld eigenaarschap tussen de organisatie en de medewerker voor het ontwerpen, toepassen, verankeren en borgen van deze nieuwe manier van leren en ontwikkelen is een absolute voorwaarde.

Het bestaande en onderzochte Model van Werkplekleren blijft en zal misschien worden aangepast, maar in ieder geval is er ruimte voor een samenhangende nieuwe methode van leren en ontwikkelen in organisaties waarbij AI een specifieke rol in het leren gaat innemen.

Een verschuiving naar een organisatiecultuur waarbij ontwikkelingsgericht leren met werkplekleren dominant is en aangevuld wordt met leerinterventies zoals trainingen en e-learning, is ook een krachtige optie voor het verduurzamen van organisaties.

Wat verduurzamen van het leren in organisaties kan inhouden, komt in de volgende artikelen aan de orde waarin we ingaan op een nieuwe, duurzame visie op werken en leren met het bijpassende leerperspectief en organisatieperspectief, de grotere rol van de professional en nieuwe vormen van leren zoals de Vitale Weekcyclus.