

SITUATIONEEL LEREN MODEL: OUDERWETS TRAINEN IS ZO VIES NOG NIET!



Auteur:

Martijn Mom

LEARNING & DEVELOPMENT CONSULTANT



Is trainen waardeloos? Is werkplekbegeleiding ouderwets? Als ik de performance gerichte stromingen in ons vakgebied volg, bekruipt me het idee dat dit soort leervormen eigenlijk niet meer mogen, ze zijn ouderwets en worden een beetje vies gevonden. Ik vraag me echter af of het noodzakelijk is om dit nieuwerwetse leren zo tegenover de meer ouderwetse vormen te zetten. Is er echt sprake van de tegenstelling: oud versus nieuw leren? Kunnen we de beschikbare leervormen niet in één model plaatsen?

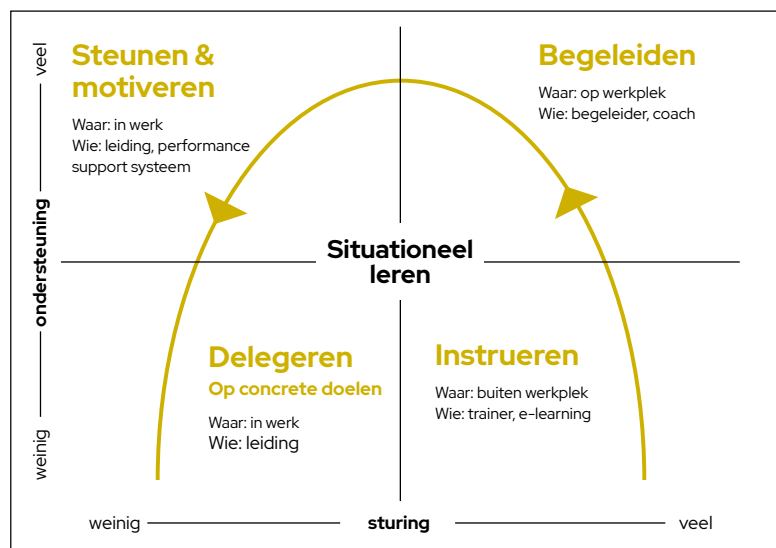
Klassikale oefening, theorieles, e-learnings, werkplekopdrachten of coaching hebben nog steeds een grote toegevoegde waarde. De effectiviteit van een performance gerichte benadering, sluit de toegevoegde waarde van een theoretische, klassikale les namelijk niet uit. Er is zover ik weet echter geen model waarmee we de voordelen van én de nieuwste inzichten én de wat minder trendy leervormen kunnen combineren. Terwijl juist een veelkleurigheid aan interventies en logische volgorde hierin het een krachtig geheel maakt. Daarom heb ik een model bedacht: het 'situationeel leren model'. Het is geïnspireerd op het model voor situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard, dat ervan uit gaat dat een werknemer in verschillende situaties, verschillende manieren van aansturing nodig heeft. Dit geldt ook voor het leerproces van een werknemer.

Het 'situationeel leren model' stelt dat de effectiviteit van leervormen situatie afhankelijk is. Met situatie bedoel ik hier de mate waarin de leerinhoud nieuw is voor de lerende.


Daarnaast ga ik ervan uit dat er grofweg vier leerfasen zijn, waar alle type leerinterventies onder te verdelen zijn:

1. Instrueren;
2. Begeleiden;
3. Steunen & motiveren;
4. Delegeren.

Deze leerfasen volgen elkaar altijd in deze volgorde. In de tabel op de volgende pagina leg ik iedere leerfase verder uit. Het model zelf laat zien hoe deze leerfasen samenhangen met de situatie van de lerende.



Leerfase	Wie faciliteert?	Inhoud voor de lerende?	Hoe?	Waar? (Idee van Mosher & Gottfredson)	Passende typen leerinterventies, zoals:
Instrueren	Trainer Deelnemer: zelfstudie Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> • Rolbewust zijn: wat wordt er van mij verwacht? • Voorkennis: hoe verhoudt wat ik galeren zich tot wat ik al weet of kan? • Voorwaardelijkheden: Welke kennis en vaardigheden heb ik nodig om in de werkpriktijk te kunnen/ mogen komen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Veel sturing vanuit programma of trainer • Ondersteuning of toepassing in de werkpriktijk nog niet aan de orde 	Uit productie, buiten werkpriktiek	e-learning, games, XR, film, klassikaal, training, workshop
Begeleiden	(praktijk) trainer Mentor Werkplekbegeleider	<ul style="list-style-type: none"> • Taak- en performance gericht: hoe verricht ik de nieuw aan te leren taken op het gewenste niveau? • Meer eigen sturing: Wat moet ik nog doen/leren om op het gewenste niveau te komen? • Samenwerken: welke invloed heeft mijn werk op anderen in de keten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Afnemende sturing vanuit programma of begeleider • Veel ondersteuning bij toepassing in de werkpriktijk 	Uit productie, Op (gesimuleerde) werkpriktiek	Observeren, werkpriktiekoefeningen, praktijkoefeningen, gamification, JIT e-learning, AR
Steuunen & motiveren	Leiding op werkpriktiek Performance support systeem	<ul style="list-style-type: none"> • Welke stappen moet ik uitvoeren voor deze taak? • Wat doe ik als er iets misgaat? (vraag van Mosher) • Doe ik mijn werk nog steeds goed? Wat kan er beter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nauwelijks sturing vanuit programma of begeleider • Afnemende, op verzoek beschikbare ondersteuning die werkproces onderbreekt 	Grotendeels in productie Op de werkpriktiek	Performance support Feedback tijdens werk Quick reference cards Checklists, procedures en standaarden Helpdesk
Delegeren (op concrete doelen)	Deelnemer zelf Leiding op werkpriktiek	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe wil je dat ik mijn werk oplever? • Hoe ga ik om met dit uitzonderingsgeval? • Mag ik mijn eigen, handigere werkwijze toepassen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sturing alleen door afspraken op helder gedefinieerde KPI's • Ondersteuning volledig geïntegreerd in eigen werkproces 	In productie Op de werkpriktiek	Evaluatiegesprekken Ontwikkelgesprekken Performance support (al dan niet door medewerker zelf ontwikkeld)




Verandering is geen aparte leerfase. Enerzijds is verandering iets waar je lerenden altijd op voorbereid. In elke organisatie is het goed om werknemers te 'leren leren', bijvoorbeeld door hen te leren waar ze zelf dingen kunnen opzoeken of hoe ze zelf problemen kunnen oplossen. Dit komt aan bod in leerfase 3 'steunen & motiveren'. Zo bereid je werknemers voor op continue verandering en leer je hen een flexibele houding aan. Anderzijds zijn er veranderingen die invloed hebben op de taken of de verwachtingen die er van werknemers zijn. Die veranderingen zie je vooraf niet aankomen, anders zou je daar direct voor opleiden. Deze veranderingen zijn een aanleiding om weer in de eerste leerfase: 'instructie' te starten. Er is dan namelijk minimaal een instructie nodig die het antwoord op de vragen uit deze leerfase bevat: 'Wat wordt er nu van mij verwacht?', 'Hoe verhoudt wat ik ga leren zich tot wat ik al weet of kan?' en 'Heb ik vernieuwde kennis en vaardigheden nodig om de verandering in de werkpraktijk te kunnen toepassen?'. Het is dan aan de leiding, al dan niet in overleg met een onderwijskundige, om te bepalen welke mate van sturing en ondersteuning de verandering voor de specifieke doelgroep vraagt.

De meerwaarde van het 'situationeel leren model' zit hem in twee redenen.

De eerste reden is dat het ontwerpers van leren helpt om trends te zien in relatie tot bestaande inzichten. Het helpt hen om leervragen te beantwoorden met een gebalanceerde mix aan interventies. Als je bijvoorbeeld de 'five moments of need' (Mosher & Gottfredson) doorleest, kun je de indruk krijgen dat alleen formele instructie en performance support nog relevant zijn. Kansen voor instructie op de werkvloer worden niet genoemd. Het model helpt om performance support de juiste plaats te geven in een leertraject, zonder daarbij de kracht van andere interventies te laten liggen. Een ander voorbeeld is de entree van Virtual Reality (VR)-interventies in ons werkveld. Mijn ervaring is dat VR vaak een relatief kleine interventie is, die als onderdeel van de instructie-fase ingezet kan worden. Het situationeel leren helpt om andere interventies te kiezen voor bijvoorbeeld het steunen en motiveren op de werkvloer.

De tweede reden dat het 'situationeel leren model' meerwaarde heeft, is dat het de mogelijkheid biedt om opdrachtgevers mee te nemen in de ontwerpkeuzes die je als onderwijskundige maakt. Door hen mee te nemen in deze keuzes, kun je ook duiden welke rol je van de leiding verwacht. Deze rol is namelijk veranderd ten opzichte van vroegere tijden waarin alleen een trainer verantwoordelijk was voor het leren. Tijdens de leerfasen 'steunen & motiveren' en 'delegeren' heeft juist de leiding de belangrijkste faciliterende rol. Deze leerfasen vinden namelijk plaats in de werkpraktijk. Aangezien daar niet de trainers maar leidinggevendenden aansturen, is het cruciaal dat ook de leiding haar rol pakt in het leerproces. Onderzoek toont aan dat ondersteuning van leidinggevendenden één van de belangrijkste invloeden is op de transfer van het geleerde naar de werkpraktijk (Burke & Hutchins) en daarmee het rendement van de ontworpen leerinterventies!



Het 'situationeel leren model' helpt ook bij het in kaart brengen van de gewenste leeroplossing. Bij verschillende bedrijven heb ik diverse ontwerpen gemaakt, en ik kom tot de conclusie dat ik vaak dezelfde stappen doorloop. In deze stappen stel ik de volgende vragen:

1. Hoe ziet een 100% goed presterende medewerker eruit? Welke KPI's haalt deze persoon met welk gedrag, vaardigheden en kennis? En: waar staan de deelnemers nu? Lossen we de gap op met leerinterventies of is er meer nodig?
2. Welke cruciale kennis en vaardigheden moet ik aanbieden voordat iemand überhaupt in de praktijk aan de slag kan met het nieuw te leren onderdeel? Je hebt minimaal nodig: een doel en basiskennis van het te leren onderdeel.
3. Hoe kan ik de lerende de benodigde performance van eenvoudig naar complex aanleren? Hoe kan ik dit zoveel mogelijk in de werkpraktijk laten leren, zodat de kans op transfer zo groot mogelijk is? Welke onderdelen zijn niet cruciaal en zal de lerende via de informele weg kunnen leren?
4. Hoe kan ik de lerende blijven stimuleren en ondersteunen, als de benodigde performance is aangeleerd? Hoe kan ik mogelijke blokkades die presteren in de weg staan voorkomen, opruimen of de lerende hier omheen helpen? Wat bied ik de lerende als er iets misgaat (Mosher & Gottfredson)?

Deze stappen corresponderen met de leerfasen uit het 'situationeel leren model', alleen start je bij de fase waarvan je wilt dat een lerende aan het eind van jouw leerinterventies uitkomt. Op die manier heb je zowel aandacht voor de gewenste performance, als voor de meer ouderwetse vragen zoals 'wat zijn de leerdoelen?'.

Met het 'situationeel leren model' hoop ik dat ik een begrijpelijk en toepasbaar model heb gecreëerd dat de verschillende trends combineert en dat de waarde laat zien van de verschillende vormen van leren. Dit model helpt om de denkstappen in het onderwijskundige ontwerpproces inzichtelijk te maken en om opdrachtgever en leiding te duiden welke rol zij spelen in het leerproces. En tot mijn opluchting laat het zien dat ouderwets leren nog niet zo vies is.

Martijn Mom,

ONDERWIJSKUNDIGE BIJ L&D TALENTS



Bronnen:

Burke, L.A., & Hutchins, H.M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human resource development quarterly*, 19 (2), 107-128.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Edition- Utilizing Human Resources*. New Jersey/Prentice Hall.

Mosher, B. & Gottfredson, C. (2011) *Innovative Performance Support: Strategies and Practices for Learning in the Workflow*. MacGraw-Hill Companies.