

In gesprek met Maaike Endedijk

De zin en onzin van 70:20:10 voor leren in de zorg

Dr. Maaike Endedijk is Universitair Hoofddocent bij de vakgroep Onderwijskunde aan de Universiteit Twente en onderzoekt de *black box* van werkplekleren. De 70:20:10-beweging heeft duidelijk gemaakt dat veel leren van medewerkers plaatsvindt buiten formeel georganiseerde leeractiviteiten. Het model is in korte tijd erg populair geworden en professionals in leren en ontwikkelen gebruiken het graag als richtlijn bij het vormgeven van leerprocessen. Maaike doet onderzoek naar de manier waarop mensen leren ten behoeve van hun werk. Zij plaatst kanttekeningen bij het vanzelfsprekende gebruik van 70:20:10. Het model heeft mensen bewustgemaakt van het feit dat er meer is dan trainingen of cursussen. Maar meer ook niet. We vragen Maaike naar de inzichten uit haar onderzoek en wat dat betekent voor leren op de werkplek.

Joke van Alten en Mariël Rondeel*

We vallen maar meteen met de deur in huis: jij noemt 70:20:10 een oversimplificatie van werkplekleren. Hoe kom je daarbij en wat zie jij dan als een passend model?

‘Het is belangrijk om te snappen waar 70:20:10 vandaan komt: namelijk een Amerikaans onderzoek onder ongeveer tweehonderd ervaren en succesvolle managers.¹ Hun werd gevraagd om aan te geven wat sleutelervaringen waren in hun carrière en wat zij hiervan dachten geleerd te hebben. De getallen komen daarvandaan; de managers rapporteerden het vaakst dat zij leerden van het uitvoeren van hun werk (70%), gevolgd door het leren van anderen in het werk (20%) en van formele leeractiviteiten (10%). Als je dit onderzoek in een andere context doet, dan komen er andere percentages uit. Bovendien is de vraag wat zo’n percentage eigenlijk zegt: geeft het aan hoe het nu gaat, of hoe het zou moeten zijn? Dat is een groot verschil. Wat ik bedoel met oversimplificatie is dat er van de gevonden situatie een ideale situatie gemaakt wordt, ongeacht de context. Het model vloeit voort uit *beschrijvend* onderzoek, maar wordt *voorschrijvend* gebruikt. Alsof het altijd

zo is dat mensen het beste leren als we ons houden aan deze getallen en verhoudingen. Terwijl ik zeg: een goede balans in leeractiviteiten is afhankelijk van de context, het leerdoel en de lerende. Bijvoorbeeld: een lerende die net begint in een vak zal op andere manieren bepaalde kennis en vaardigheden tot zich nemen dan een expert.

Een ander voorbeeld: voorbehouden handelingen. Als het leerdoel is om het protocol precies op de voorgeschreven manier uit te voeren, richt je het leren anders in dan wanneer het leerdoel is om bewust van het protocol te durven afwijken als de situatie rond de cliënt daarom vraagt.’

‘Een goede balans in leeractiviteiten is afhankelijk van de context’

‘Ik pleit voor het ontwikkelen van ketens van leeractiviteiten, waarbij niet alles 70:20:10 moet zijn. Als we in studies

in de gezondheidszorg, de technische sector en het onderwijs dagelijks aan mensen vragen wat en hoe ze hebben geleerd, dan bestaat dat altijd uit een keten van activiteiten. Bijvoorbeeld eerst zelf experimenteren en daarna nog eens bij een collega navragen. In een keten kan het volgen van een training dé sleutel tot succes zijn. Een training is mogelijk een belangrijk onderdeel van iemands ontwikkeling door de jaren heen. Als je de tijd die iemand aan het volgen van een training besteedt optelt en vergelijkt met de tijd die wordt besteed aan andere leeractiviteiten, kom je misschien maar uit op 10%. Maar zonder het volgen van die training hadden alle andere activiteiten eromheen, zoals het uitproberen en nog eens navragen bij collega’s, geen waarde gehad. Zo kun je ook naar de waarde van formeel leren kijken. Daarnaast is het wél belangrijk om te kijken naar die precieze waarde van formele leerinterventies. Het is wel een probleem als die bijvoorbeeld niet effectief zijn.’

Je hebt het over ketens van leeractiviteiten. Uit welke leeractiviteiten bestaat een effectieve keten?



Maaike Endedijk: 'Zoek samen naar aanpakken, vanuit de diversiteit aan mogelijke leeractiviteiten.'

'Een model voor succesvolle ketens van leeractiviteiten is nog niet te geven. De uitkomsten van ons onderzoek zijn heel verschillend en wisselend per context. We hebben wel gevonden dat sociaal leren, dus met anderen en op een informele manier, vaak aan het eind van een keten plaatsvindt. Dat is opvallend. Maar of het ook de beste manier en plek is, dat weten we nog niet. Het is interessant om te zien dat mensen de neiging hebben om verschillende leeractiviteiten te ondernemen en als laatste erover in gesprek gaan met een collega: "Ik heb dit nu gedaan en dat ontdekt. Vind jij dat ook?" Door hardop te werken met een collega kun je erachter komen dat je iets geleerd hebt. Het is nu nog gissen waarom dat zo is.'

'Sociaal leren vindt vaak aan het eind van een keten plaats'

'De aard van het werk lijkt ook van invloed te zijn op de manier waarop mensen leren: individueel of juist sociaal. Bij middelbareschooldocenten die minder gelegenheid hebben om met collega's in gesprek te zijn, zie je dat ze geneigd zijn meer individueel te leren. Terwijl in de gezondheidszorg, waar veel in teams gewerkt wordt, sociale leeractiviteiten meer voor het oprapen liggen.'

In een studie van jouw collega's zijn 129 unieke leeractiviteiten gevonden. Leren is dus niet alleen een keten van activiteiten, die leeractiviteiten kunnen er ook nog eens heel verschillend uit zien. Wat haal jij hieruit?

'Dit onderzoek ging over docenten. Het zou interessant zijn om ook in de zorg uit te zoeken op welke manieren mensen allemaal leren. We denken bij leren vaak aan activiteiten die speciaal daarvoor ontworpen zijn. Binnen de wetenschap definiëren we leeractiviteiten als activiteiten die tot leerervaringen leiden. Dat zijn vaak gewoon werkactiviteiten.

Hier kun je met weinig extra's op aanhaken en ervoor zorgen dat mensen meer van hun werk leren, of meer over hun werk delen. Mijn uitgangspunt is dat er veel geleerd wordt op de werkplek. Als je interventies doet, is het belangrijk om te kijken wat er allemaal al gebeurt aan kleine activiteiten die leiden tot leren in het werk en dat als vertrekpunt nemen voor interventies.'

Mensen praten echter niet over hun werk in termen van leren. Wat kun je doen om mensen te helpen de kansen om te leren in het werk beter te zien en te benutten?

'In ons laatste onderzoek hebben we met behulp van een app mensen gevraagd om drie keer per dag aan te geven of ze in het afgelopen uur iets geleerd hadden. Het feit dat je dit drie keer per dag vraagt, maakt dat mensen zich steeds meer bewust worden van hun leren. Mensen konden de vraag beantwoorden met "ja" en beschrijven wat ze geleerd hadden en hoe. Ze konden

ook “nee” antwoorden, of “geef mij een hint”. En dan was er een aantal opties om uit te kiezen, zoals: gesprek gehad met collega en een nieuw idee opgedaan. Of: ontdekt dat iets niet werkt. Tijdens de studie zagen we dat de optie “geef mij een hint” steeds minder vaak werd gebruikt. Dat laat zien dat mensen geleerd hebben over wat leren allemaal is en dat zij beter zijn geworden in het herkennen van hun eigen leerervaringen. We hebben ook gevraagd elke dag aan te geven hoe druk de agenda was en in hoeverre de werkdag ruimte had gegeven voor eigen inbreng en keuzes. Op dagen dat mensen veel stress ervaren en een volle agenda hebben, leren ze dan meer of juist minder? Dit zijn veelbelovende manieren om te kijken naar wat er gebeurt in je organisatie ten aanzien van leren in het werk en waar winst te behalen is. Mooi is dat dit onderzoek laat zien dat iedereen leert, alleen op verschillende manieren. Als je de manieren waarop iemand leert als startpunt neemt, kun je zijn of haar succeservaringen uitbouwen.’

Belangrijk voor het faciliteren van leren in de zorg is dus dat opleidingsadviseurs bereid zijn om naar de werkplek toe te gaan en te kijken hoe het leren daar in elkaar steekt bij die

persoon, op die afdeling. Dat zij daar nieuwsgierig naar zijn.

‘Het vraagstuk is: welke leerinterventie werkt waar en voor wie? Dat is ons werk als professionals op het gebied van leren en ontwikkelen. Niet zoeken naar hét model of *one size fits all*. De arts heeft ook geen wonderpil voor elke patiënt. Ga in gesprek met leidinggevenden en medewerkers over vraagstukken in het werk en zoek samen naar aanpakken, vanuit de diversiteit aan mogelijke leeractiviteiten. De kern van de expertise van de opleidingsadviseur bestaat uit het op de werkplek in kaart brengen hoe leren werkt, rekening houdend met de context, het leerdoel en de lerende. Dat lijkt mij ook veel leuker om te doen dan alleen maar standaardleeroplossingen ontwerpen. Vervolgens moet je nadenken over hoe je dat leren in het werk gaat aanpakken.

‘Oefenen draait juist om herhalen, zodat iets beklijft’

Het helpt om het leren dan klein temaken en doelbewust leersituaties te creëren. Dit vraagt om het opknippen van doelen in kleine stapjes en nadenken

over situaties waarin je dat kunt oefenen. Oefenen blijft vaak beperkt tot één keer ergens uitproberen. Terwijl het juist draait om herhalen zodat iets beklijft en het onderdeel wordt van je repertoire.’ ‘Alle aandacht voor 70:20:10 heeft gezorgd voor bewustzijn dat er meer is dan de klassieke training. Dat is bereikt, maar verder moet je zelf als opleidingsadviseur invulling geven aan hoe je dat leren dan zo goed mogelijk ondersteunt op de specifieke plek waar jij werkt. En natuurlijk werken we vanuit de Universiteit Twente veel samen met zorginstellingen om hierover samen kennis op te doen.’

Noten

- ¹ Lombardo, M. M.; Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger.
- ² Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers Everyday Professional Development: Mapping Informal Learning Activities, Antecedents, and Learning Outcomes. *Review of Educational Research*. doi:10.3102/0034654315627864.

OVER DE AUTEURS

- **Joke van Alten** en **Mariël Rondeel** zijn auteur van OenG.



Geef Fabian zijn **leven** terug.

Dialyseren is geen leven, maar overleven. Fabian kan 40 uur per week geen kant op. Niet werken, niet naar buiten, niet op pad met zijn gezin. Geef nierpatiënten hun leven terug. Met de draagbare kunstnier.

Sms **NIER** naar **4333** of geef via **nierstichting.nl**

Met 1 SMS doneert u eenmalig € 2,- (exclusief telefoonkosten). Meer informatie: www.nierstichting.nl/sms

