

Leren bij 'Buitenlandse Zaken': Onderzoek als krachtige interventie

De afgelopen twee jaar hebben we samen een leuk en leerzaam onderzoek gedaan binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) naar leren in het werk. In dit artikel willen we een kijkje in de keuken geven: hoe is het onderzoek binnen het ministerie tot stand gekomen? Welke resultaten kwamen eruit naar voren? En welke dilemma's kom je tegen als je leren in het werk wilt ondersteunen?

ARTIKEL

Carlos Estaripia en Saskia Tjepkema



In het ministerie van Buitenlandse Zaken zijn cursussen, leergangen en opleidingen het hart van het leeraanbod. Men hecht veel waarde aan dergelijke vormen van professionalisering. Tegelijk is het een ministerie waar veel in het werk zelf geleerd wordt. Er is een mobiliteitsbeleid, wat



maakt dat mensen elke drie à vier jaar op een nieuwe plek beginnen. Met nieuwe collega's, nieuwe werkzaamheden en in een andere context. Het kan dus niet anders, of mensen zijn ook slim in 'leren in het werk'. Omdat de afdeling Organisatie & Ontwikkelingsadvies meer zicht wilde krijgen op de vraag of we deze bron van leren niet ook kunnen en moeten ondersteunen hebben we er onderzoek naar gedaan. In dit artikel doen we verslag.

Verrassingen

Laten we beginnen met de uitkomsten die ons het meest verrasten. In werkplekleren zijn de 'ongezochte vondsten' immers niet zelden de meest rijke (Doornbos, 2004).

Ten eerste: *zelfvertrouwen als voorwaarde*. Een van de meest gehoorde belemmeringen om in het werk te leren werd opgelegd door de lerenden zelf: 'Ik moet dit natuurlijk eigenlijk wel weten', 'Het staat zo stom als ik hier een vraag over moet stellen' en 'Anderen lijken het wel te begrijpen, dus het zal wel aan mij liggen.'

Dit hadden we voor het onderzoek niet als belangrijkste belemmering voor leren in het werk voor ogen.

Dan: *leren van en met elkaar*. De rol van collega's en leidinggevendenden werd consequent benoemd in alle interviews, door alle respondenten. Collega's als vraagbaak, maar ook als rolmodel van gewenst gedrag of als procesbegeleider om mee te sparren hoe je het hier doet. De rol van leidinggevende werd veelal genoemd in relatie tot het 'leerklimaat' binnen het team: 'Je kunt het hier bespreken als je iets fout hebt gedaan' 'Mijn leidinggevende vraagt me regelmatig of ik nog iets nodig heb.' Dat is uit onderzoek (Doornbos, Tjepkema) wel bekend. Wat ons vooral verraste is de kracht waarmee dit voor mensen onderling een eye-opener was. Mensen waren zich over het algemeen nauwelijks bewust hoe belangrijk ze voor hun collega's zijn in dit opzicht.

En ten slotte: *verbondenheid*. 'Laaghangend fruit' dat we oogstten met dit onderzoek was het steeds weer terugkerende gevoel van verbondenheid dat ontstond en voelbaar werd door met elkaar leerervaringen uit het werk te delen. Door de individuele verhalen heen kwamen rode draden naar boven die iedereen binnen het team herkende. Steeds terugkerende hobbels of juist gezamenlijk ervaren mogelijkheden binnen het team werden ineens meer zichtbaar doordat ze werden uitgesproken: 'Heb jij daar ook moeite mee? Vind jij dat ook spannend? Zit jouw inspiratie daar ook?' Met elkaar in gesprek zijn over leren creëert verbondenheid. Onze groepsinterviews hadden soms veel weg van een 'teambuilding'sessie'...

In gesprek met teams over werkplekleren

Hoe zag het onderzoek eruit? Een omschrijving in vogelvlucht.

Stap 1: Akkoord krijgen

Op basis van een intern georganiseerd evaluatieonderzoek naar de opleidingsspanningen uit 2006 deed de afdeling Organisatie & Ontwikkelingsadvies een aantal aanbevelingen om het leren binnen BZ verder te ondersteunen en vergroten. Meer van hetzelfde (meer opleidingen) was niet de richting voor verbeteringen. Er was ruimte om andere vormen van leren en andere benaderingen uit te zetten. Een van de plannen was 'onderzoek doen naar werkplekleren'. Een beknopt voorstel waarin eigenlijk stond: 'We gaan ervan uit dat medewerkers bij BZ veel in het werk leren, maar we weten niet hoe dit gebeurt. Dus laten we dat eens gaan onderzoeken.' Het was het meest vage voorstel van de zeven voorstellen voor verbetering naar aanleiding van het evaluatieonderzoek, maar werd wel (zij het met veel vraagtekens) goedgekeurd. Dit was het begin.

Stap 2: Onderzoek ontwerpen

Praten over leren start eigenlijk nooit met de vraag 'Wat heb je geleerd?' (Verdonschot, 2007). Op basis van het werk van Anja Doornbos (2004) ontwikkelden we daarom gezamenlijk een interviewleidend draad om leren in het werk bespreekbaar te maken en in kaart te brengen. De startvraag was: 'Noem iets in je werk dat je de afgelopen zes tot twaalf maanden anders of beter bent gaan doen. Iets wat nu soepeler loopt, waarin je je ontwikkeld hebt.' Die vraag is bedoeld om mensen te helpen een leerervaring voor ogen te ha-

len. Met een serie HOE-vragen met betrekking tot die leerervaring kon men vervolgens uitpluizen hoe die leerervaring er dan uitzag en tot stand kwam: Hoe heb je dat geleerd? Wie waren erbij betrokken? Welke instrumenten hebben je geholpen? Welke belemmeringen heb je ervaren? Wat of wie hielp je juist om dit te leren?, etc.

We toetsten de leidraad eerst op het team van Organisatie en Ontwikkelingsadvies en ervoeren dat de leidraad heel goed hielp om uitgebreide individuele leer verhalen op te vissen: 'Zo gedetailleerd hebben we nog niet eerder naar onze eigen ontwikkeling gekeken!' Vervolgens vroegen we de teamleden hun individuele ervaringen uit te wisselen. Dit leverde een grote mate van herkenning op en maakte duidelijk dat een aantal kenmerken boven het individuele verhaal uitstegen. Deze kenmerken vertelden iets over het leren op teamniveau. En dat was ook een van de zaken waar we naar op zoek waren; meer zicht krijgen op de leeromgeving binnen teams van Buitenlandse Zaken.

Stap 3: Onderzoek uitvoeren

Gesterkt door de proefervaring met het team van adviseurs besloten we een soortgelijke sessie uit te voeren met acht verschillende teams binnen BZ, verdeeld over de verschillende onderdelen (directoraten-generaal) van ons ministerie. We ontwikkelden een groepsinterview-aanpak die het mogelijk maakte alle individuele verhalen naar boven te halen: mensen interviewden elkaar één op één, maakten een flap met een samenvatting van de antwoorden (voorgestructureerd). En vervolgens vertelde iedereen aan de hand van de flap het

verhaal aan de anderen en analyseerden we gezamenlijk de uitkomsten van al die leer verhalen. Zo ontstond voor elk team een 'foto' van de leerthema's en manier van leren binnen dat team.

Stap 4: Ontdekkingen benoemen

De analyse van alle interviews samen leverde veel inzicht op over werkplek leren in het ministerie. Maar de meest opvallende conclusies hadden eigenlijk te maken met het proces:

- Het interview over leren in het werk bleek een echt reflectiemoment, waarop mensen zich realiseerden in welk ontwikkelproces ze zaten: wat ze de afgelopen tijd hadden bijgeleerd, waar hun groeistappen zaten. Leren in het werk gaat grotendeels onbewust. Het interview leidde tot bewustwording van wat mensen leerden en hoe ze hun eigen leren vorm gaven (leren leren).
- Het praten over 'leren in het werk' is ongebruikelijk. Mensen hebben er weinig ervaring mee. Soms was het moment dat wij langskwamen voor het interview het eerste moment dat mensen tegen elkaar uitspraken hoe waardevol de teamgenoten waren in het eigen leerproces: 'Het is zo prettig dat ik altijd bij jou kan binnenlopen als ik iets niet snap.'

Pilots: uitproberen wat werkt

De groepsinterviews leverden dus bewustwording op en zo meer inzicht in de dynamiek van leren in het werk bij BZ. Maar de vraag welke interventies zouden kunnen helpen bij het stimuleren van dit werkplek leren was nog niet beantwoord. Om hier meer zicht op te krijgen hebben we twee pilots

uitgevoerd. Als eerste gingen we een experiment aan met een afdeling op het departement in Den Haag en als tweede wilden we een ambassade betrekken, omdat BZ immers voor de helft bestaat uit posten verspreid over de wereld.

Uitgangspunten voor de pilots waren:

- Waarderend benaderen. Inzet is bestaande praktijken te versterken in plaats van het opsporen van problemen.
- We richten de pilots zo in dat het voor de teams die meedoen direct iets oplevert, en ook voor onze afdeling inzichten biedt over hoe werkplek leren te ondersteunen is...

De start bestond uit de (inmiddels beproefde) aanpak om middels interviews en gezamenlijke analyse te komen tot een gedeeld beeld van kenmerken van leren in het werk bij dit specifieke team. Op basis van die 'foto' maakten we met de betrokken afdelingen een aanpak gericht op het versterken van het leren in het werk zoals zij dat zelf verwoord hadden op de verschillende flappen.

Pilot in Den Haag

In dit team was de belangrijkste focus: meer van elkaar gebruikmaken in het leren. We maakten een 'leermenukaart' met allerlei korte interventies, zoals intervisie, sparren en meelopen, waaruit teamleden konden kiezen. We hadden bijvoorbeeld kaartjes gemaakt die mensen aan elkaar konden uitreiken om collega's uit te nodigen voor 'samen sparren' of 'bij elkaar in de keuken kijken'. De kaartjes werkten drempelverlagend. Uiteindelijk leidde het zelfs tot het verzoek van drie collega's van de afdeling

Schema 1. Overzicht van kenmerken van de twee pilots

	Afdeling in Den Haag	Ambassade Madrid
Doorlooptijd pilot	6 maanden	8 maanden
Soorten bijeenkomsten	3 plenaire bijeenkomsten 2 workshops met delen van het team	3 missies met plenaire onderdelen Workshops met onderdelen van de teams (2 team van de ambassade deden mee)
Kenmerkend	Ingericht als leerrestaurant met een leermenukaart waaruit voor-, hoofd- & nagerecht gekozen kon worden.	Individuele speed coaching Combinatie van teambuilding en individuele ondersteuning op vaardigheden (d.m.v. workshops & coaching)
Meest gevoelde belemmering	Tijd	Tijd
Succesvol aspect	Korte interventies	Aansluiten bij ontwikkeling van het team

om samen een kamer te gaan delen. De interne verhuizing was snel geregeld. De teamleden 'bestelden' uiteindelijk bijna alle 'gerechten op de kaart'. En verzonnen zelfs 'gerechten buiten de kaart om'. Het bleek een effectieve manier om dit team te ondersteunen. Veel korte interventies met een hoge mate van zelfverantwoordelijkheid en keuzevrijheid voor de teamleden om de aangeboden interventies zelf in te zetten op een moment dat het hen paste.

Pilot in Madrid

Bij het ambassadeteam zag de 'foto' er anders uit. Er waren andere vragen en behoeften. Met name het aanpakken van de gevoelde tijdsdruk (werd ervaren als belemmering om in het werk te leren) en het investeren in onderlinge samenwerking werd daar als insteek gekozen. We ontwikkelden daar een aantal workshops om deze thema's aandacht te geven. Dus een programma met onderdelen als: time management, feedback, 'ontdek je sterke punten' en speed coaching. Dit bleek in een duidelijke behoefte te voorzien en in het verloop van de pilot werden de inzichten uitgetoetst en toegepast en daarmee kreeg het leren in het werk daar impuls. Het werkoverleg werd bijvoorbeeld anders ingericht (en niet meer afgezegd!) en mensen stimuleerden en ondersteunden elkaar bij het te lijf gaan van de werkdruk. Door de taal en technieken die in de gezamenlijke workshops was aangereikt, was het makkelijker om elkaar te ondersteunen dan voorheen.

Dilemma's bij het versterken van leren in het werk

We liepen in dit onderzoek tegen een aantal interessante vragen aan.

Leren in het werk is voor een belangrijk deel ongepland en informeel. Hoe kun je sturing geven aan ongepland en informeel leren?

We hadden van te voren bedacht dat de pilots drie maanden doorlooptijd zouden hebben. De praktijk haalde ons in. We hebben meerdere keren onze verwachtingen moeten bijstellen. Soms ging het langzamer dan wij dachten, dan weer sneller. Soms leek het of er weinig bleef hangen en dan weer werden we verrast door de behaalde resultaten. Rode draad is dat we het leerproces niet moesten willen plannen en sturen maar voeden en volgen. Het heeft zijn eigen dynamiek.

Leren in het werk wordt veelal niet bewust ervaren, terwijl het een belangrijk bijproduct van het werk is. Hoe kun je mensen enthousiast

maken voor iets waar ze zich niet (ten dele) van bewust zijn?

Het bleek in de praktijk lastig om de pilot van te voren 'uit te leggen'. Onze ervaringen leerden dat je het beter kon begrijpen door te doen... We kwamen de meest verrassende verwachtingen tegen (een deelneemster vertrouwde ons toe dat ze haar hele bureau had opgeruimd voordat wij kwamen, als onderzoekers werkpleklers zouden we daar immers misschien wel komen kijken hoe zij haar werk deed?) Gaande weg hebben we een paar praktische inzichtelijke modellen gebruikt om het gesprek hierover te faciliteren. De pilots hebben opgeleverd dat we met de betrokken teams taal hebben gemaakt om over deze bron van leren te praten met elkaar (zie Verdonschot, 2007). Een deel van de aanpak om van onbewuste processen meer bewuste handelingen te maken is taal maken. In deze pilots is dat, door samen hierin op te trekken, een gemeenschappelijk proces geweest. Je kunt van te voren dus ook niet weten wat de opbrengsten precies worden. Dat is een van de fundamentele verschillen met veel opleidingspraktijken waarbij de resultaten van tevoren wel geformuleerd worden.

Als tijd zo sterk als belemmering wordt gevoeld, hoe kun je dan tijd maken voor leren?

Deze tegenstelling bleek een boeiende bron voor leren te zijn. Ten eerste was het delen met elkaar van deze leerbelemmering aanleiding om er iets mee te doen. Op de ambassade hebben we bijvoorbeeld workshops time management gegeven om hier meer grip op te krijgen. Daarnaast bleek tijd ook een stimulans tot leren; een deadline in een project daagde medewerkers ook uit om hobbels te nemen of nieuwe dingen te doen. Ten slotte bleek tijd ook een belangrijke uitdaging in het ontwerpen van interventies. We merkten dat korte kleine interventies meer kans van slagen hadden dan grote of langdurende interventies. Aandacht vergroten voor leren in het werk gaat beter met behulp van korte kleine acties dan door grote of langdurende 'programma's'. We waren echt verrast door de impact van bijvoorbeeld een workshop intervisie.

En dus: hoe ondersteun je werkpleklers?

Wat ons terugbrengt op de hamvraag: hoe ondersteun je werkpleklers? Wat we ontdekt hebben, is het volgende:

Investeer in bewustwording

Als het team meer zicht krijgt op wat er gebeurt, kunnen ze er zelf meer aan-

dacht aan besteden. De managers van de ambassade investeren nu structureel in teamoverleg, van de twee teams samen, omdat ze zich realiseren (en de mensen ook) hoe rijk dat is als het gaat om 'leren van elkaar'.

Investeer in het leervermogen van teams

In de afdeling op het departement is 'leren' een vast onderdeel geworden van het functioneringsgesprek. Niet in de zin van ontwikkelpunten en opleidingen: mensen gebruiken vragen uit onze interviewleidraad om op te sporen waar de groei in het werk zit en wat gaat helpen om die groei verder door te zetten. De manager was zeer verheugd over die ontwikkeling: mensen benoemen hun groei nu zelf en komen met mooie ideeën voor wat hen gaat helpen om beter te worden in hun vak: sparren met een collega, een cursus volgen, een kamer delen... het kan allemaal. De ideeën zijn veel talrijker geworden dan daarvoor.

Carlos Estarippa heeft als intern adviseur bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken gewerkt en werkt momenteel als zelfstandig adviseur onder de naam Estarippa Consultancy.

Saskia Tjepkema is adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company.

Literatuur

Doornbos, A. (2006). *Work related learning at the Dutch Police Force*. Proefschrift. Apeldoorn: Politieacademie.

Tjepkema, S. (2003). *Learning infrastructure of self managing work teams*. Thesis. Enschede: Twente University.

Verdonschot, S.G.M. (2007). En, lekker geleerd vandaag? Een pleidooi voor praten over leren op het werk. In: *Leren in organisaties*, 7(12), 22-23.

Dank aan Anja Doornbos (K&S), Saskia van Hasselt, Sam Hermans & Ernst de Korte (Buitenlandse Zaken), die in de interviewfase hebben meegewerkt als onderzoeker. En natuurlijk aan de mensen van de pilots, voor alles wat we van hen geleerd hebben.