

DE ZAAAL UIT

Nomadisch leren
voor HR-vernieuwers

An Kramer



An Kramer (1964) organisatie-veranderaar en innovator, in samenwerking met onder andere de Baak en Twijnstra Gudde.

Gefascineerd hoe leren van mens, team en organisatie kan bijdragen aan duurzame ontwikkelingen en creatieve veranderingen.

Motto: het kan wel, want het kan anders



ISBN 978-90-822975-0-8

NUR 807

© 2014 An Kramer
Nomadic Publishers, Amsterdam

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch,mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, onder voorafgaande schriftelijktoestemming van de rechthebbende.

INHOUD

Voorwoord Menno Lanting	3
Wake up call	3
I Plaatsbepaling	4
• Metafoor nomade	4
• Leerervaringen	4
• Urgentie en kans	4
• Formeel en informeel	5
• Focus en motivatie	6
II Vier keuze criteria	6
1. Waar - Kies een relevante context	7
2. Wie - Kies relevante anderen	15
3. Wat - Kies je concepten	18
4. Hoe - Kies je rol	21
III Nomadisch leren in actie - Voorbeelden	25
• De Organisatie Safari	25
• Broodje leiderschap	27
Conclusie	32
Dank en Literatuur	33



VOORWOORD

Een leven lang leren - iedereen is leerling en leraar tegelijk

Veel experimenteren, nieuwe paden verkennen en mislukken: in deze hoogst complexe tijd is een organisatiecultuur waar leren centraal staat cruciaal. Medewerkers die altijd en overal toegang hebben tot nieuwe kennis zijn 'speedboten'. Deze kennis halen ze niet uit formele lessen of trainingen. Ze ontstaat uit informeel leren op de werkplek. Dat vraagt om een lerende houding: je leerdoel kennen, feedback verzamelen van collega's, zelf het initiatief nemen, anderen vragen je te helpen en bovenal je ervaringen met anderen delen. Of zoals Pamela Hieronymi, filosofie professor aan de Universiteit van California het formuleert: "educatie is niet het overbrengen van informatie of ideeën. Educatie gaat om training om gebruik te kunnen maken van deze informatie en ideeën. Nu informatie 'vrij komt' uit boekhandels, bibliotheken en naar computers en mobiele apparaten stroomt, wordt deze training juist meer in plaats van minder belangrijk".

De klassieke training: eens per jaar in een hotel, te veel drinken en de volgende dag krampachtig wakker proberen te blijven. Terug op je werk word je weer overspoeld met e-mail en heb je geen tijd om te implementeren wat je geleerd hebt. An Kramer draait het om: leren is werken en werken is leren. In elke organisatie klotst de kennis tegen de plinten op: de vraag is of deze kennis collectief gedeeld wordt. Afdelingen weten niet van elkaar wat ze doen, medewerkers weten niet wat directie nu eigenlijk de hele dag doet, dezelfde directie die zich afvraagt wat al die medewerkers nu de hele dag doen, klantervaringen en -feedback wordt niet met elkaar gedeeld. Dus hoe kan je wél van elkaar leren, met 'social learning'.

An Kramer geeft met dit boek richting aan een nieuwe manier van leren. De zaal uit. Op ontdekkingstocht: alleen en met elkaar. Nomadisch leren waarbij de reis en de bestemming hand in hand gaan. Ik wens je veel leesplezier.

Menno Lanting, oktober 2014

WAKE UP CALL

Flexibel, creatief, sociaal vaardig, commercieel en ondernemend, zo wensen organisaties zich de ideale medewerker. In sommige onderzoeken worden daar vaak nog extra vaardigheden van de toekomst aan toegevoegd. Want er moet meer in minder tijd en met minder geld.

En daarnaast weten we het allemaal inmiddels wel: de wereld is complexer, verandering gaat sneller en we zitten in een transformatietijd.

De vraag is: wat zijn de consequenties? Wat gaan we daadwerkelijk anders doen? Het is de hoogste tijd.

Maar wat doen we in opleidingsland? We verzinnen er dingen bij. Online opdrachten. Meer intervisie. En ook nog ontstressen met mindfulness. Nog meer op het al overvolle to do lijstje. We lossen het probleem dat we zelf hebben gecreëerd daarmee niet op. We hebben namelijk gezorgd voor een gap tussen werken en leren. Want we halen mensen uit hun context, leren ze iets los van hun context, en dan moeten ze het geleerde daar weer gaan toepassen. En voor die toepassing verzinnen we ook weer interventies. Niet voor niks is de grootste zorg van deelnemers: 'hoe voorkom ik dat de waan van de dag het niet overneemt als ik weer op mijn werk ben? Hier in de veilige en rustige setting van de training kan ik het wel, maar in de stress van mijn werk, kies ik onbewust voor de bekende weg, verval in mijn oude patronen en gun me geen tijd voor reflectie.' Dus is het rendement van opleiden en trainen laag. Als we eerlijk zijn, staat dat vaak niet in verhouding tot de tijds- en financiële investering die organisatie en medewerker doen.

Daarom moet er iets essentieel veranderen in opleidingsland. Wat betekent het daadwerkelijk voor ons vak van trainer, coach, opleider, HR-professional als we bovenstaande tot ons laten doordringen?

Hoe kunnen we de gap tussen formeel en informeel leren dichten, zodat werken en leren samenvallen? Dat is de uitdaging waar we in opleidingsland voor staan.

Deze tijd vraagt een paradigma-shift, een nieuw referentiekader, dat horen we steeds vaker, en het klinkt mooi, maar is te vrijblijvend. We hebben een handelings-shift nodig.

Geen woorden maar daden, daartoe is dit boek een wake up call.



I PLAATSBEPALING

- **Metafoor nomade**

De leefwijze van nomaden fungeert als inspiratie. Het typische aan nomaden is, dat ze én onderweg zijn én hun huis bij zich hebben, in tegenstelling tot op reis gaan en weer thuis komen. Dus ze verenigen zowel het veranderlijke van onderweg zijn, als het vertrouwde van een thuis. Nomadisch leren incorporeert deze beide. Het gaat er niet om alle bekende, zekerheden weg te gooien en in het onvoorspelbare niets te stappen. Maar je komt er ook niet door te denken dat het wel goed komt, als je maar....'een goed stappenplan maakt, je hart volgt, een goede strategie en visie hebt'....

Hoe kom je er dan wel? Nomadisch worden. Dat is de uitdaging. Uitgaan van zowel de in jezelf inherente basis, als blijvende en vaak onvoorspelbare verandering, dat is de kunst.

- **Leer-ervaringen**

'Learning is what happens while you're busy making other plans'
naar John Lennon

Vraag mensen naar hun belangrijkste leerervaring en ze zullen je vertellen over een ingrijpende levenservaring als geboorte, ziekte of dood. Of over die geweldige reis in dat land waar ze op zichzelf werden teruggeworpen. Ze zullen je verhalen over hun leven vertellen; over mensen, ontmoetingen, uitdagingen. Ze vertellen je dus niet over een formele leersetting, zoals bijvoorbeeld school. Als je daarnaar vraagt, valt er veeleer een stilte. Er komen wel verhalen over verveling, rebelleren, een inspirerende of juist heel strenge docent, of ervaringen met mede-leerlingen.

Als je vraagt naar een leerervaring van een training, krijg je verhalen over de intieme gesprekken 's avonds aan de bar, het goed of slechte eten, of de spannende outdoor-ervaring. Maar wat er nou werkelijk geleerd is, en wat het daadwerkelijke effect op het werk zelf is, dat blijft meestal ondoorzichtig. Het schijnt dat 10 tot 20% van het totale leren in de formele trainingssetting plaats vindt en de rest op het werk, met collega's.

Het meeste leer je vanzelf. Omdat je voor het blok gesteld wordt, er een appèl op je gedaan wordt, door een probleem of uitdaging waar je voor gesteld wordt. Dan wordt leren noodzakelijk, urgent en tegelijk natuurlijk.

- **Urgentie en kans**

Aangezien organisaties zich momenteel voor veel complexe problemen en uitdagingen gesteld zien, is er zowel een grote noodzaak als mogelijkheid voor het ontwikkelen van een vruchtbaar leerklimaat in organisaties.

Hoe kun je deze kans volledig oppakken? Wat vraagt dat van opleidings-trajecten? Het vraagt een revolutie in leren. Je stuurt mensen niet meer weg, 'op training'. De training zelf moet bijdragen aan de verandering die gaande is. Dat vraagt vertrouwen, want misschien komen er wel heel andere dingen uit het programma dan tevoren gedacht.

Tegelijk is het niet een open 'we zien wel wat er uit komt' houding. Er is immers urgentie. Dus er is wel een richting, er zijn problemen en dilemma's die om oplossingen vragen. Maar de antwoorden liggen niet voor het oprapen. En ze worden ook niet gevonden door eindeloos analyseren en onderzoeken. Het vraagt actieve betrokkenheid van iedereen. Om met open blik opnieuw te kijken en zoeken naar wegen die waarde toevoegen, meer dan alleen economische waarde.

Het vraagt vertrouwen in de kwaliteiten, inzichten en betrokkenheid van medewerkers. En dat is nu juist precies waar de meeste mede-werkers grote behoefte aan hebben. Uit gebrek daaraan gaan mensen weg bij grote organisaties, of kunnen organisaties vaak moeilijker nieuwe jonge mensen vinden.

Nomadisch leren draagt daarmee bij aan een nieuw elan in organisaties. Het mooie is dat organisaties daar juist nu ook behoefte aan hebben: dat verandering en leren hand in hand gaan. Voor medewerkers heeft dit de gunstige bijwerking dat er een appèl gedaan wordt op hun leervermogen, motivatie en betrokkenheid: en dat daagt hen uit om in hun kracht te komen. Zo wordt de natuurlijke verbinding tussen individu en organisatie hersteld.

Nomadisch leren genereert onomkeerbare impact in de organisatie en de verandering waar zij in zit. Dat is waar opleiden aan moet bijdragen om haar geloofwaardigheid terug te krijgen.



- **Formeel en informeel**

Om de kloof tussen werken en leren te dichten, en tegelijk aan te sluiten bij de snelle veranderingen van deze tijd heb je listen nodig. Je hebt bruggen te slaan. Uitgaande van een formele setting, includeer je informeel en non-formeel leren.

Er doen verschillende definities de ronde over het verschil tussen formeel en informeel leren. Ik volg het onderscheid dat hoogleraar Peter Sloep maakt. Formeel leren is volgens hem al het leren waarbij sprake is van een (sociaal) contract tussen een lerende en een (onderwijs- of opleidings)instituut. Informeel leren bevat dan alle vormen van leren waar er geen sprake van een sociaal contract is. Het verschil tussen informeel en formeel leren gaat dus over 'hoe je het leren organiseert', niet over 'hoe je leert'.

Formeel leren is van tevoren bepaald, gestructureerd, in een vooraf bepaalde context. Opgelegd, je moet een diploma, certificaat halen, of een programma volgen om een volgende carrièrestap te maken. De organisatie, jouw afdeling, of jouw 'laag' moet door een programma heen. Een dag de hei op om een nieuwe strategie te formuleren. De setting is officieel. De opdracht is in meer of mindere mate helder. Het voordeel van formeel leren is dat mensen uit hun gewone setting zijn, het doel expliciet is en er meer tijd en ruimte is. Nadeel is de onechte setting. 'Het is zo gekunsteld, het is hier anders dan op het werk'.

Informeel leren gebeurt in werksituaties vaker dan je denkt. Je definieert het meestal niet als leren, maar bijvoorbeeld als een probleem oplossen. Daarmee is het vaak impliciet en gestuurd door de omstandigheden. Het gaat om leren dat niet gestuurd is; geen leren om het leren. Het is geen doel op zich, het gebeurt omdat het noodzakelijk of gewenst is. Het is dus niet per se onbewust. Het kan ook zo zijn dat iemand zich ergens in wil verdiepen, er heel goed in wil worden en dan informatie opzoekt, ervaren mensen benadert, dingen uitprobeert. Je kan de lessen die je leert als je naar een film gaat, een boek leest, een interessant gesprek voert, tv kijkt ook onder informeel leren scharen. Net zoals de levensgebeurtenissen die grote impact op je hebben. Daarmee wordt leren breed.

Informeel leren is niet opgelegd, maar kan wel uitgedaagd worden. Sommige organisaties stimuleren informeel leren, bijvoorbeeld door het ruilen van taken en rollen, door team-opdrachten of interne competities. Daarnaast zijn er steeds meer online leermogelijkheden, zowel formeel als informeel. Veel opleiders sluiten hier bij aan en noemen het geheel 'blended learning'.

Nomadisch leren gaat om het integreren van al deze leerwijzen. Zo dat het geheel meer is dan de som van de delen. Het schuift het informeel en formeel in elkaar. Het nadeel van informeel leren is namelijk dat het te veel afhankelijk is van toeval en vaak te onbewust is. Terwijl formeel leren juist te losgeraakt is van de werkrealiteit. Het voordeel van formeel leren, los te zijn van de directe eigen realiteit en zo met een nieuwe blik te kunnen kijken en andere inzichten en ervaringen op te doen, wordt gecombineerd met het voordeel van informeel leren, dat natuurlijk, vanzelfsprekend en juist wel verbonden is met de werkrealiteit. Nomadisch leren haalt mensen uit hun context en brengt ze er tegelijk ook weer in.



II Vier keuze criteria

- **Focus en motivatie**

De paradox is dat mensen het meeste leren als ze niet bewust met leren bezig zijn, zoals in de meeste levenslessen. Dan gaat het leren vanzelf, is er geen doelgerichte focus op leren. Tegelijk is er wel gerichte aandacht en focus nodig. Dat is vaak ook de focus die professionals in hun werk graag hebben, dan zijn ze namelijk op hun best. Als er een uitdaging of probleem is waar hun vakkundigheid gevraagd is, iets dat niet even snel opgelost kan worden. Echte vakidioten werken graag over om iets op te lossen, of gaan buiten werktijd aan de slag met dat wat hen echt boeit.

De motivatie om te leren komt dan vanuit iemand zelf, in plaats van gestuurd door de plicht tot het halen van een certificaat. Bovendien, als we denken dat we moeten leren gaat het vaak mis. Dan gaan we te veel denken en aarzelen, en verliezen spontane leermogelijkheden, zoals zelfcorrectie, hulp vragen, verwondering, uitproberen.

Opleidingstrajecten hebben meer mogelijkheden dan degenen die meestal benut worden. Mensen zijn toch al uit hun formele setting. De kunst is dus om dat uit te buiten, en zulke leeromgevingen te scheppen of op te zoeken die dat informele leren juist oproepen. Zo dat mensen zich juist niet bewust zijn dat ze aan het leren zijn. Zodat noodzaak en urgentie tot leren niet alleen vanuit de motivatie van de deelnemers komt, maar ook door de setting zelf ontstaat. Zodat het natuurlijker en minder gekunsteld voelt. Zodat mensen vergeten ze dat ze 'op training' zijn. Dat maakt het 'transfer' probleem minder groot. De toepassing is dichterbij als de leersetting informeler en tegelijk doelgerichter is. Hoe doe je dat dan?

Nomadisch leren heeft geen recept, maar wel vier criteria die je helpen een vruchtbare formeel-informele leeromgeving te scheppen.

1. Waar: kies een relevante context
2. Wie: kies relevante anderen
3. Wat: kies je concept
4. Hoe: kies je rol