

De zelf-lerende organisatie en haar opleider

Nina Lazeron

Het ontwikkelen van een lerende organisatie behoeft geen snelle omwenteling te zijn die door externe adviseurs wordt begeleid. Interne opleiders kunnen een belangrijke rol spelen bij het stap voor stap vorm geven aan een lerende organisatie. In deze bijdrage wordt aandacht besteed aan de zaken waarop de opleider zich (extra) moet richten en aan de consequenties die het meedoen aan een lerende organisatie heeft voor de opleider.

De eerste stap op weg

Kan de eerste stap op weg naar een lerende organisatie worden gezet door interne opleiders?

Uit de organisatie-advieshoek komt de stelling dat opleidingen, die ten doel hebben organisaties te helpen bij het zetten van de eerste stap in de richting van een lerende organisatie, per definitie niet kunnen worden uitgevoerd, door de eigen opleidingsafdeling van het bedrijf, omdat "deze zelf deel is van de organisatie". De nieuwe wijze van leren moet met externe hulp geleerd worden, aldus bijvoorbeeld Swieringa en Wierdsma (1990).

Het is echter de vraag of je op die manier niet het wezen van een lerende organisatie aantast: namelijk dat de organisatie zelf moet uitvinden wat leren te leren voor haar betekent.

Als je uit bent op een acute, totale verandering van de gehele organisatie, kan het zinrijk zijn om als opleidingsfunctionaris de externe adviseurs ruim baan te geven. Dat kan zeer effectief zijn omdat vreemde ogen nu eenmaal dwingen.

Mijn ervaring is dat veel veranderingen echter zeer geleidelijk verlopen. En juist dan kan de opleidingsfunctionaris een grote rol spelen bij het inzetten van een lerende orga-

nisatie-concept. Dit geldt ook voor een tot voor kort traditionele opleidingsfunctionaris.

De vraag is: werkt het, of werkt het niet?

Bij Zilveren Kruis is de afgelopen jaren geëxperimenteerd met de lerende organisatie. Een aantal externe en interne veranderingen verliep zo snel (zoals de plannen van staatssecretaris Simons, Europa '92, fusies, interne groei, vraag om meer klantgericht handelen etc.), dat er geen tijd was om alle benodigde kennis en vaardigheden te ontwikkelen via de reguliere interne opleidingen, of deze op de externe opleidingsmarkt in te kopen. Dit betekende dat het noodzakelijk werd om in de eigen werksituatie "al werkende" leerervaringen op te doen. Voor het begrip lerende organisatie haak ik aan bij de definitie van Bomers (1989): "een organisatie die als bewust beleid voert haar lerend vermogen op alle niveaus te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit". Toen bij Zilveren Kruis de leerprocessen voor het eerst werden gestructureerd volgens het principe van een lerende organisatie, had niemand het gevoel dat een heel

nieuw leermodel was gekozen. Gezocht werd naar een snelle en effectieve manier om de noodzakelijke leerresultaten te bereiken. En doordat de leerprocessen positief verliepen, lag het voor de hand om dit principe ook bij andere opleidingsprogramma's toe te passen.

De discussie bij Zilveren Kruis was veel meer gericht op de vraag "werkt het wel of werkt het niet" dan op de ideologische discussie of het leermodel "de lerende organi-



Mevrouw mr. drs. A.H. Lazeron is hoofd Management Development & Opleidingen bij Zilveren Kruis Verzekeringen. Binnenkort start zij een eigen opleidingsadviesbureau te Amstelveen.

satie" wel een geschikte keuze was. Bij de vraag "werkt het of werkt het niet" is het van belang dat ook eerder niet benoemde effecten als resultaat worden gezien, bijv. het feit dat door de lerende organisatie me-

dewerkers mondiger worden, of zelf meer problemen gaan oplossen. Het (h)erkennen van dergelijke resultaten bleek bij Zilveren Kruis een belangrijke factor in de meningsvorming over het leren volgens niet-traditionele methoden.

Consequenties voor de opleidingsfunctie

Uitgaande van de Zilveren Kruis praktijk zie ik een aantal terreinen waar opleiders hun kennis en vaardigheden in kunnen zetten om de eerste stap te doen op weg naar een lerende organisatie, zonder dat direct een hele organisatie "om" moet gaan. Wil je als opleidingsfunctionaris de eerste stappen op weg naar een lerende organisatie zetten, dan is van belang te bedenken dat dit consequenties heeft voor:

- de inhoudelijke kant van het werk,
- de vaardigheden van de opleider om organisatiecondities te kunnen veranderen, en
- de wijze waarop de opleider gezien wordt in de organisatie.

Wat de veranderingen ten aanzien van de *inhoudelijke* kant van het werk betreft: voor een lerende organisatie is het van belang

De organisatie zelf moet uitvinden wat leren te leren voor haar betekent.

dat de opleidingsfunctionaris bestaande en nieuwe leervormen onderzoekt en benut. Dit wordt later nader uitgewerkt.

Voor de nieuwe rol van de opleider zijn voorts andere *vaardigheden* noodzakelijk, met name op het gebied van de zogenaamde *facilitation-skills*, het inzicht in de denkwijze van het management, en het herkennen van mogelijkheden om situaties in de organisatie tot een leersituatie te maken. Door de veranderingen die bovenstaande met zich mee brengt, wordt de opleidingsfunctionaris door de organisatie anders gezien: in zijn nieuwe rol is hij niet meer de-

- herkennen van leervragen
- adviseren
- faciliteren
- commitment verkrijgen
- werken onder stress en onzekerheid
- verdragen van vermindering macht en eer

Figuur 1: Vaardigheden opleiders

gene die de groep met vaste hand naar een resultaat leidt. De deelnemer zelf wordt de deskundige en de opleidingsfunctionaris moet ermee leren leven dat het eindresultaat van deze deelnemer afhankelijk is. Bovendien is niet meer duidelijk welke rol de opleidingsfunctionaris in de leerprocessen heeft.

Figuur 1 geeft aan wat ik met dit laatste bedoel: de opleidingsfunctionaris betaalt in eerste instantie een hoge prijs voor zijn betrokkenheid bij een lerende organisatie, namelijk het verlies van zijn veilige kaders. De drie bovengenoemde punten worden in het navolgende toegelicht.

Onderzoeken en benutten van (nieuwe) vormen van leren

Voor de opleider betekent het werken in een lerende organisatie het herkennen en mogelijk maken van zoveel mogelijk soorten van leren.

Door Van der Zee (1989) wordt onderscheid gemaakt tussen "Begeleid leren" (alle gepland leren binnen het onderwijs) en "Niet-begeleid leren", nader uitgesplitst in gepland leren buiten het onderwijs, ofwel *doe-het-zelf-leren*; ongepland leren binnen het onderwijs, het zogenaamde *verborgen leren*; en het ongepland leren buiten het onderwijs, het *spontaan leren*.

Begeleid leren

Onder begeleid leren vallen alle bestaande opleidingsactiviteiten. Veel publikaties over de lerende organisatie benadrukken dat deze vorm van leren veranderingen moet ondergaan. Belangrijk voor effectief opleiden is dat bij alle begeleide leeractiviteiten naar een relatie tussen de opleiding en de werkplek wordt gezocht. "Leerervaring x werk-omgeving = bedrijfsresultaat", aldus Gaines Robinson en Robinson (1989). In deze for-

mule zal bij het ontbreken van de juiste werkomgeving geen enkel bedrijfsresultaat geboekt worden: leerervaring x nul = nul. Zowel leidinggevend als cursisten moeten daartoe nauw betrokken zijn bij de totstandkoming van de leerprocessen.

Het daarvoor benodigde commitment van leidinggevend en cursisten hoeft niet geforceerd te worden via allerlei kunstgrepen en nieuwe technieken. Door de opzet vooraf goed door te spreken en vooral te zorgen voor een snelle terugkoppeling van resultaten kan enthousiasme gewekt worden, gewoon omdat "het werkt". Daarbij moet niet vergeten worden ook andere dan de gijkte resultaten te benoemen, zoals: toemen van (leer- en werk-) motivatie; vergroten van het groepsgevoel; etc.

Niet-begeleid leren

Slechts een klein gedeelte van alle leerprojecten wordt professioneel gepland. Veel vaker komen leerervaringen tot stand doordat men zich zelfstandig of met hulp van vrienden, gelijken, etc. nieuwe dingen aanleert (Hinneking, 1984).

Binnen niet-begeleid leren zijn een drietal leervormen te onderscheiden. Van *verborgen leren* is sprake als bijvoorbeeld bij een in-company vaardigheidstraining de teamgeest van een afdeling versterkt wordt zonder dat dit als opleidingsdoel was geformuleerd.

Deze vorm van leren speelt dan ook vaak een – niet uitgesproken – rol bij cultuurveranderingen in organisaties.

Doe-het-zelf-leren treedt op wanneer men bijvoorbeeld op eigen initiatief iets opzoekt in een handboek, of een collega of buurman om advies vraagt.

Spontaan leren vindt plaats in situaties die niet primair als leersituatie zijn opgezet maar waarin onbedoeld nieuwe inzichten of kwaliteiten naar voren komen, bijvoorbeeld wanneer iemand onverwachts een collega moet vervangen en dat voortreffelijk blijkt te doen.

Hoewel het steeds gaat om "onbedoeld" en daarmee om niet-gestuurd leren, en opleiders zich hiermee weinig bezig houden, wordt door veel organisaties wel gebruik gemaakt van deze leermogelijkheden. Dit gebeurt echter veelal intuïtief en incidenteel.

•

**De opleidingsfunctionaris
moet verdragen dat hij
minder controle heeft en
minder applaus oogst.**

•

Aan niet-begeleid leren kleven een aantal nadelen. Zo kan bijvoorbeeld weinig grip op de uitkomsten van deze leervormen worden gehouden. De uitkomsten zijn daarvoor niet altijd te garanderen. Produktieverlies, lage kwaliteit, fouten e.d. kunnen het gevolg zijn (o.a. Kruijd, 1991). In veel gevallen waarin nu niet wordt opgeleid zou niet-begeleid leren echter een te verkiesbaar alternatief zijn boven "niets doen". Maar ook als alternatief voor opleiden kunnen genoemde leervormen dienen. Veel telefoontrainingen zouden bijvoorbeeld overbodig zijn als de wijze van klantbenadering in werkoverleg en op andere plaatsen in de organisatie (voorbeeldfunctie) uitgedragen werd. Met andere woorden: verborgen leren, doe het zelf leren en spontaan leren kunnen door het scheppen van condities in de werkomgeving gestimuleerd worden. Door managers en medewerkers meer kennis over deze mogelijkheden te verschaffen kan een leerbevorderend klimaat ontstaan, waarin veel niet-begeleid leren plaatsvindt.

Zichtbaar maken niet-begeleid leren

Ik schets ter illustratie een voorbeeld dat enige tijd geleden binnen Zilveren Kruis heeft gespeeld. Als gevolg van externe factoren bestond het risico van enorme commerciële tegenvallers. Het wachten was op "de klap". Enige tijd leek dit de organisatie te verlammen. Op een dag vroeg het hoofd van een cruciale afdeling zijn medewerkers een noodscenario te schrijven. Binnen één week was iedereen met iedereen aan het werk, veranderde doelloosheid in energie en voelde iedereen zich betrokken bij de oplossingen. Een ander uitloei van deze actie was dat op korte termijn een aantal werkzaamheden en verantwoordelijkheden binnen de afdeling definitief en doelmatiger werden georganiseerd. Het is van groot belang dat de opleidingsfunctionaris een dergelijk succes voor alle betrokkenen zichtbaar kan maken. Want hoewel iedereen besefte dat een succesvol noodplan was opgesteld en dat er intens en veel geleerd was, zagen weinigen dat de attitude, motivatie en ook het zelfbewustzijn van de medewerkers om problemen op te lossen waren toegenomen. Naarmate managers zich meer bewust zijn van dergelijke processen, is er

meer kans dat niet-begeleid leren door hen bewust als instrument wordt gehanteerd.

Voorwaarden voor een lerende organisatie

Om tot een lerende organisatie te komen moet in en rond het werk een groot aantal voorwaarden vervuld worden, die geld, tijd en energie kosten.

Daarom wordt veelal beweerd dat een lerende organisatie slechts kan bestaan indien hiervoor door het topmanagement expliciet een strategische keuze is gemaakt, die het scheppen van de juiste condities garandeert. In de literatuur over bedrijfsopleidingen wordt veel en vaak gesproken over deze noodzakelijke organisatie-condities. Het ontbreken ervan is een vrij algemeen geaccepteerd excuus voor het niet slagen van een leertraject. Mijns inziens ligt hier juist één van de uitdagingen voor de opleidingsfunctionaris: één van zijn/haar taken kan zijn de organisatie inzicht te geven in haar leerprocessen en de wegen waarlangs deze leerprocessen vorm kunnen krijgen. Alhoewel commitment vanuit de top een heel snelle en effectieve manier is om zaken te veranderen, ga ik er vanuit dat commitment zichzelf langzaam "verdienen" kan door zo hier en daar stapsgewijs kleine veranderingen in te zetten.

Conditie die een lerende organisatie stimuleren

Globaal kan in de literatuur een viertal soorten condities onderscheiden worden die het ontwikkelen van een lerende organisatie stimuleren. Die condities betreffen:

- a de structuur van de organisatie;

- b de collectieve competentie van de organisatie;

- c de organisatiecultuur;

- d overige ondersteunende factoren.

Tussen genoemde categorieën bestaan geen duidelijk afgebakende grenzen. Het verzorgen van een structuur waarin werkoverleg een belangrijke plaats inneemt, is bijvoorbeeld van invloed op zowel de organisatie-structuur als op de organisatiecultuur.

Daarnaast heeft een dergelijke maatregel op langere termijn ook haar effecten op de collectieve competentie, doordat bijvoorbeeld de informatie-overdracht tot aanpassing van hulpmiddelen leidt.

In het onderstaande worden bovengenoemde condities met voorbeelden en ervaringen geïllustreerd om duidelijk te maken op welke wijze een lerende organisatie vorm kan krijgen. Daarbij zijn vaak meerdere factoren van belang.

a Conditie die de structuur van de organisatie betreffen.

Hieronder vallen een aantal maatregelen, methoden en systemen die de bedrijfsorganisatie beïnvloeden zoals:

- een beoordelingssysteem waarin innoverend vermogen en leren van fouten expliciet aan de orde worden gesteld;
- het creëren van kwaliteitskringen;
- het benutten van bestaande feedbacksystemen (klachtenafhandeling);
- een systeem van mentoren en/of supervisie;
- vaste systematiek om periodiek aandacht te besteden aan zaken die nieuwe medewerkers zijn opgevallen;
- instellen van werkoverleg op alle niveaus;
- het opzetten van een systeem ter signalering van relevante trends en ontwikkelingen.

Het is niet de taak van de opleidingsfunctionaris om bovengenoemde methoden structureel door te voeren. Wel kan hij bij opleidingsvragen in het voortraject met de betreffende afdeling bespreken of andere oplossingen dan opleiden effect kunnen hebben (bijvoorbeeld Kessels en Smit, 1989; Nathans en Kokke, 1989). Zo kunnen op individuele afdelingen bovengenoemde methoden voorzichtig uitgeprobeerd worden zonder dat direct de hele organisatie "om" moet.

Binnen Zilveren Kruis zijn een aantal van bovengenoemde methodieken stapsgewijs ingevoerd.

De opleidingsafdeling speelde daarbij een rol door het aanreiken van deze methodieken als antwoord op leervragen. Ook ondersteunde zij de implementatie en communiceerde zij naar andere afdelingen, dat "so and so" een goede oplossing bleek te zijn bij bepaalde afdelingen.

Het is voor een opleidingsfunctionaris belangrijker om processen die het leren stimuleren te herkennen en succesvolle koplopers met anderen in gesprek te brengen, dan om zelf vaandeldrager te zijn.

b Conditie ter bevordering van de collectieve competentie van de organisatie.

Hieronder vallen condities als:

- het veranderen van de inbedding ("schaduwzijde" van competenties);
- het leren van onderliggende concepten van vaardigheden; en
- het in samenwerking vervaardigen van job-aids.

Het begrip collectieve competentie werd door De Zeeuw (1984) geïntroduceerd en door Van der Zee (1989) in relatie gebracht met de lerende organisatie.

De Zeeuw stelt dat in de "schaduw" van hetgeen geleerd moet worden, van alles gebeurt dat je competent(er) maakt. Een voorbeeld. Om te leren autorijden moet er een auto zijn, benzine, af en toe moet wat kapot is gerepareerd worden, e.d. Door de schaduwzijde te veranderen kan ook de aard van hetgeen geleerd moet worden veranderen. Iemand die moeite heeft met rekenen kun je een rekenmachine geven en hem leren hoe deze werkt, in plaats van hem te leren rekenen.

Door systematisch om te gaan met deze schaduwzijden, kun je competentieverhoging bevorderen. Hierdoor verandert tevens de competentie zelf, maar deze wordt ook voor steeds meer mensen toegankelijk, hetgeen leidt tot toename van de collectieve competentie. Een voorbeeld. Gebruikersvriendelijke pc-programma's leiden ertoe dat de collectieve competentie ten aanzien van pc-gebruik toeneemt. Het resultaat is dat individueel meer vrijheid van handelen ontstaat, maar ook dat de onderlinge uitwisseling zal toenemen en de verstaanbaar-

De deelnemer zelf wordt de deskundige en de opleidingsfunctionaris moet ermee leren leven dat het eindresultaat van deze deelnemer afhankelijk is.

heid ten opzichte van elkaar wordt vergroot.

Van der Zee pleit voor een heroriëntatie op bestaande trainingssituaties: er moet worden nagegaan of opleiding niet te beperkt is gericht op het aanleren van de vereiste handeling. Afhankelijk van de langere termijnleerdoelen kan het zinvol zijn om de cursist ook te leren doorzien welke concepten aan de aan te leren vaardigheid ten grondslag liggen, waardoor een nieuwe techniek later sneller aangeleerd kan worden.

Ook het beschikbaar stellen van job-aids kan worden gezien als een belangrijke mogelijkheid om mensen zelfstandig "lerend" te maken.

Onder job-aids versta ik hulpmiddelen die informatie of processen opslaan en deze toegankelijk maken voor de gebruiker, bijv. een stroomschema van te volgen handelingen, een rekenmachine, een gebruikersvriendelijk pc-programma, enz.

Job-aids kunnen in sommige gevallen een volledige opleiding vervangen. Tevens is het creëren van job-aids vaak op zichzelf al een belangrijke lerende ervaring, vooral als deze door samenwerking tussen afdelingen geïmplementeerd kan worden.

De opleidingsfunctionaris kan een rol spelen bij de invoering van deze job-aids. Allereerst moet hij alert zijn op de mogelijkheid een opleiding te vervangen door job-aids. Daarnaast moet hij zijn aandacht gaan verschuiven van "to store information" naar "to process information" (Rosett & Gullier-Downes, 1990).

Een voorbeeld. Bij een training over verzekeringen aan baliepersoneel bleek dat er voor deze medewerkers slechts één mogelijkheid was om de kosten van een autopolis uit te rekenen voor de klant, namelijk het doornemen van alle stappen die – tus-

sen de regels door – waren opgenomen in een voor klanten bestemde folder.

Uit een intern onderzoek bleek dat binnen het bedrijf niemand zich verantwoordelijk voelde voor het verbeteren van deze situatie. Omdat de folder bovendien niet altijd up-to-date was, moest de klant vaak lang wachten voordat hij antwoord kreeg op zijn vragen. Om een oplossing voor dit probleem te zoeken werd een bijeenkomst met het baliepersoneel georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst gaven de meer ervaren medewerkers aan hun collega's instructie over de berekening van de autopoliskosten aan de hand van de folder. Ook werden medewerkers van andere afdelingen die werkten met autopolissen uitgenodigd. Vrij snel hierna sloeg men de handen in elkaar en realiseerde de meest voor de hand liggende stap: het ontwikkelen van een nieuwe job-aid, speciaal voor het baliepersoneel. Doordat in dit voorbeeld de opleider geen oplossing bedacht en de slechte job-aid in gebruik bleef, ging men zich realiseren dat een en ander via een goede job-aid effectiever kon worden geregeld dan door middel van opleiding. Door het mogelijk maken van contact, uitwisseling, samenwerking en concentratie op het probleem kon de opleider de medewerkers bewust maken van hun eigen mogelijkheden. Inmiddels zijn andere folders op soortgelijke wijze aangepast en is slechts zeer beperkt opleiding nodig. Het werken met job-aids heeft nog een positief leereffect: het blijkt de doorstroming binnen en daarmee de wendbaarheid van de organisatie in belangrijke mate te bevorderen. Iemand die op de autoverzekeringsafdeling in de autofolder de juiste informatie weet op te zoeken kan dat ook ten aanzien van de reisverzekeringen in de reisfolder, enz. Dit wordt bevestigd door onderzoek van Duncan (1985).

c Conditie die de organisatiecultuur beïnvloeden.

Hierbij kan worden gedacht aan onder andere:

- de manier waarop met een afwijkende mening wordt omgegaan;
- beloning van initiatieven;
- fouten beschouwen als leerprocessen;
- omgang met nieuwe medewerkers (de mening van een buitenstaander willen aan-

- horen in tegenstelling tot het 'not invented here'-syndroom);
- voorbeeldfunctie van managers, hoe gaan zij om met nieuwe technieken of nieuwe ideeën;
- hoe verloopt werkoverleg; dialoog of 'monoloog van de chef';
- afrekenen van een cursus op het effect in de organisatie in plaats van op het aantal cursUSDagen.

Voor een opleider betekent dit o.a. dat het noodzakelijk wordt om zich te verdiepen in bedrijfsproblemen en omzetcijfers. Als je een manager niet in zijn eigen "taal" kunt vertellen dat je zijn problemen snapt, is elk advies bij voorbaat onacceptabel. Het faciliteren van leerprocessen zal grotendeels het doceren/leiden van leerprocessen vervangen. Een van de consequenties hiervan is dat de erkenning die doorgaans aan

een aanpak, waarin de medewerkers zelf de belangrijkste rol zouden spelen. Er werd een pilot-groep samengesteld en daarin bleek de behoefte aan kennis zeer afhankelijk te zijn van de samenstelling van de groep en de mate waarin de medewerkers op elkaar durven vertrouwen. Uiteindelijk is voor alle nieuwe groepen een team-building training opgezet, waarna men zeer gemotiveerd aan de slag toog.

Bovenstaande aanpak betekende dat de opleiders vooraf niet wisten wat hun rol zou zijn en dat uiteindelijk de deelnemers met elkaar vaststelden wat zij primair nodig hadden. De opleiders ondersteunden dit proces en stimuleerden het met elkaar denken over wat nodig was, in plaats van dat zij opleidingen voor mensen ontwikkelden. In een lerende organisatie is de rol van de opleidingsfunctionaris en ook het eindproduct onduidelijk. Swieringa en Wierdsma (1990) noemen dit "het trekkers-model": je bent op weg en weet niet waarheen.

Oude situatie	Nieuwe situatie
iedereen weet wat de opleider doet	onduidelijkheid t.a.v. wat de opleider doet
vaststaand cursusaanbod	stimuleren van leerprocessen
inhoud-georiënteerd	proces en attitude-georiënteerd
opleider is deskundige	deelnemer is deskundige
leerproces onder controle	leerproces afhankelijk van anderen
afrekenen	leren van fouten

Figuur 2: Consequenties voor opleiders

Ook hier geldt weer dat de opleidingsfunctionaris niet moet wachten tot de top van inzicht verandert: door voorbeeld-managers te zoeken en hun successen te benoemen in termen van gewenst-gedrag-door-leerervaring, kan de cultuur van afdelingen veranderen.

d Overige ondersteunende condities.

Voorbeelden hiervan zijn de inrichting van de werkplek, de mogelijkheden tot intervisie, job-rotation en mentorbegeleiding (eventueel door mentoren uit andere succesvolle bedrijven).

Vaardigheden voor opleiders

Voor opleiders betekent bovenstaande dat zij veelal over een aantal vaardigheden moeten beschikken die tot voor kort in mindere mate van belang waren (zie figuur 2). De in de literatuur meest genoemde vaardigheid betreft het in staat zijn om opleidingsvragen te vertalen naar leervragen, zodat oplossingen op een breder terrein gevonden kunnen worden. Hierdoor neemt de behoefte aan vaardigheden in de sfeer van adviseren en commitment verkrijgen toe.

opleiders wordt gegeven (het was een fantastische cursus,... bedankt!), nu aan de deelnemers zelf toekomt (wat hebben we veel informatie uitgewisseld, zullen we daar met elkaar binnenkort verder over praten?). Bovendien bestaat veel onzekerheid over de uitkomsten van deze leerprocessen en zal het opleidingsaanbod verre van constant zijn. Een opleidingsfunctionaris moet derhalve met stress en onzekerheid – zowel van zichzelf als van anderen – om kunnen gaan. Een voorbeeld. Een van de bedrijven van de Zilveren Kruis Groep heeft vorig jaar de omslag gemaakt van een produktgerichte naar een marktgerichte benadering. Als een klant belde, kon de medewerker hem alleen antwoord geven op vragen over zijn autoverzekering, terwijl hij de klant nu ook over bijvoorbeeld zijn brandverzekering en/of reisverzekering moet kunnen informeren. In heel korte tijd moest derhalve een groot aantal mensen veel kennis verkrijgen. Er werd aan de opleidingsafdeling gevraagd om voor alle produkten een opleiding te ontwikkelen, wat gezien de korte voorbereidingstijd en het ontbreken van basismateriaal vrijwel onmogelijk was. In plaats van het ontwikkelen van een grote hoeveelheid cursussen besloot de opleidingsafdeling tot

Minder applaus

Het eigen maken van nieuw gedrag dat noodzakelijk is voor het stimuleren van een lerende organisatie, is voor opleiders geen gemakkelijke stap. Het oude gedrag werd immers beloond met veel erkenning, aandacht en macht. In de nieuwe rol is dat niet – of veel minder – het geval. In bovengenoemd voorbeeld bleek dit duidelijk: er kwam uiteindelijk een groot artikel in het interne blad waaruit opgemaakt kon worden dat men de omslag zelfstandig had gemaakt. De opleiders werden niet genoemd. De kop was iets in de sfeer van: "Wij doen het zelf".

De opleidingsfunctionaris moet verdragen dat hij minder controle heeft en minder applaus oogst. En hij moet zich tevreden voelen met andere output, zoals het feit dat de organisatie beter draait en dat de mensen zelf oplossingen bedenken. Dat betekent niet alleen nieuwe vaardigheden, maar ook nieuwe waarden. Een van de opleiders heeft eens gezegd: "Nu moet ik een ander mij laten vertellen wat de beste oplossing is, zover kan ik toch niet gaan!"

Andere aandachtspunten

Alle eerder genoemde zaken kunnen alleen succesvol zijn, indien er in het bedrijf een reële noodzaak is lerend te worden. Het is de vraag of een sterk-hiërarchisch opgebouwd bedrijf dat zich in een monopoliepositie bevindt, de noodzaak zal zien tot verandering. Een ontwikkeling richting lerende organisatie zal daar niet snel ingezet worden, tenzij de directeur dit zelf belangrijk vindt.

Maar ook in bedrijven waarin de noodzaak tot verandering wel aanwezig is, zal een taal-omslag eerder jaren dan maanden duren. Daarbij moet de opleidingsfunctionaris er alert op blijven dat een lerende organisatie een zwaar beroep doet op alle medewerkers.

Het management

Een belangrijk aandachtspunt is de wijze waarop de opleidingsfunctionaris het management begeleidt. De manager heeft een cruciale rol: hij moet risicovol gedrag steunen. Een voorbeeld hiervan is de manager die ontevreden was met het verloop van zijn vergaderingen: Hij vond dat men te weinig vergaderpunten inbracht. Dus werd besloten tijdens de vergadering te bespreken hoe dit beter kon. Een van de medewerkers bracht een punt in. Dat werd echter terzijde geschoven door de manager, die dit punt niet relevant vond. Daarmee leerde hij de medewerkers om geen punten meer in te brengen.

De opleidingsfunctionaris moet zulke signalen herkennen en bespreekbaar maken om effectieve leerprocessen op gang te helpen.

De medewerkers

Ook voor de medewerkers heeft een lerende organisatie een aantal consequenties, die door de opleidingsfunctionaris onderkend en ondersteund moeten worden. Een voorbeeld uit de Zilveren Kruis-praktijk. Een commerciële afdeling, die klachten en vragen opvangt, heeft veel kennis van de eigen producten en de vragen van klanten. Doordat deze afdeling het zelf altijd heel druk heeft was zij echter niet te bewegen andere afdelingen van deze relevante informatie op

Verborgten leren, doe-het-zelf leren en spontaan leren kunnen door het scheppen van condities in de werkomgeving gestimuleerd worden.

de hoogte te stellen. Er bestond intern ook geen opleiding hiervoor. Toen de eigen afdelingsmedewerkers bijgeschoold moesten worden besloot de commerciële afdeling dit zelf te doen. Er werd hiertoe aan de opleidingsafdeling een cursus presentatievaardigheden gevraagd. Na overleg met de opleidingsfunctionaris besloot men geen officiële opleiding te volgen en in de praktijk "al lerende" de benodigde vaardigheden op te doen. Wel werden vooraf wat tips gegeven en twee pagina's met "do's" en "don'ts" uitgereikt aan de presentator. Tijdens de presentatie leefde de groep medewerkers erg met de presentator mee en gaf hem zelf

feedback. Het gebrek aan presentatietechniek werd volledig goedgemaakt door het enthousiasme van de groep. Bovendien wilden na afloop ook anderen graag "voor de groep" staan! Inmiddels heeft een kwart van alle medewerkers van de afdeling ervaring met naar buiten treden, hetgeen op dit moment (fusies, samenwerking, marktpositie) van groot belang is. Bijkomend effect was dat de medewerkers zo enthousiast over hun eigen presentaties waren, dat zij andere afdelingen uitnodigden om te komen luisteren. Inmiddels werken ook deze andere afdelingen met dit concept en wisselen zij onderling gastsprekers (i.c. eigen medewerkers) uit.

Reflectie en professionalisering

Een ander punt waar opleiders op moeten letten, is dat zij tijd reserveren om zichzelf te professionaliseren.

In een lerende organisatie is tijd voor reflectie en eigen groei van groot belang, terwijl deze - omdat veel leerprocessen niet meer volgens een vaste planning verlopen - juist vaak volledig ontbreekt.

-
- Begin klein, op onderdelen. Bouw bijvoorbeeld binnen een gestructureerde opleiding eerst wat kleine leerervaringen in: geef een "open" opdracht waarvan de uitkomst niet vast staat. Oefen op die manier zowel uzelf als anderen in het leren-te-leren en ga na wat de effecten zijn.
-
- Communiceer de noodzaak om leerprocessen anders te benaderen: zoek naar de voordelen voor het management en de medewerkers van deze nieuwe benadering en licht deze duidelijk toe.
-
- Zorg dat uw successen zichtbaar worden. Niet iedereen hoeft in u de facilitator van het leerproces te herkennen, maar op een hoger niveau moeten men wel herkennen en ondersteunen wat u doet.
-
- Regel uw standaard-opleidingsaanbod goed. Als de standaardbehoefte aan leerprocessen slecht is geregeld worden uw andere producten ook niet serieus genomen.
-
- U en uw afdeling hebben een voorbeeldfunctie. Ondersteun opleiders die zich deze vaardigheden eigen willen maken, geef hen de gelegenheid om te oefenen. Maar zorg dat u wel een stap harder loopt dan de rest van de organisatie.
-

Figuur 3: Gouden regels

Tenslotte

De voor een lerende organisatie benodigde vaardigheden en attitude zijn niet van de ene dag op de andere aanwezig. Belangrijk is om het juiste evenwicht te vinden in het enerzijds vastberaden op weg gaan en het anderzijds voldoende tijd nemen om te zorgen dat anderen mee kunnen in dit proces. Ook voor de opleidingsafdeling zelf en haar medewerkers geldt dat het vooral gaat om langzame verschuivingen in de goede richting. Hierbij zijn de in figuur 3 genoemde "gouden regels" van groot belang. Door dit proces van leren te leren zelf langzaam door te maken, wordt de opleider een betere gesprekspartner voor anderen aan wie hij het lerende-organisatieconcept aanbiedt.

De opleidingsfunctionaris moet er alert op blijven dat een lerende organisatie een zwaar beroep doet op alle medewerkers.

Literatuur

- Bomers G.B.J., (1989), *De lerende organisatie*, rede ter gelegenheid van de opening van het academische jaar, Nijenrode, universiteit voor bedrijfskunde.
- Duncan, C.S., (1985), Job aids really can work: A study of the military applications of job aid technology. In: *Performance and Instruction*, 24 (4), pp. 1-4.
- Gaines Robinson D. & J.C. Robinson, (1989), *Training for impact*, San Francisco, Jossey-Bass publishers
- Hinnekint H., (1984), *Doe-het-zelf leren en open school*. In: H.J.M. van der Zee, B.W. Rosendaal en H.P. Stroomberg (red.), *Volwasseneneducatie*, dilemma's en perspectieven, Meppel en Amsterdam, Boom educatieve reeks 3, pp. 74-91
- Kessels J.W.M. & C.A. Smit, (1989), *Opleidingskunde*, Deventer, Kluwer bedrijfswetenschappen, p. 33
- Kruijd D., (1991), *Opleiden op de werkplek, een terreinverkenning*, Reeks capita selecta Opleiders in organisaties, Kessels J.W.M. & C.A. Smit (Red.), Deventer, Kluwer bedrijfswetenschappen
- Nathans, J.M.C. en A.A.F.M. Kokke, (1989), *Opleidingsvraag of organisatieprobleem?* In: Kessels J.W.M. & C.A. Smit (red.), (1989), *Handboek opleiders in organisaties*, Deventer, Kluwer bedrijfswetenschappen, pp. 119-141
- Rossett, A. & J. Gautier Downes, (1991), *A Handbook of Job Aids*, San Diego, Pfeiffer & Company
- Swieringa J. & A.F.M. Wierdsma, (1990), *Op weg naar een lerende organisatie*, Groningen, Wolters Noordhoff Management
- Van der Zee H.J.M., (1989), *De lerende organisatie*. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, november 1989, 17-29
- De Zeeuw G., (1984), *Verborgene vaardigheden*. In: H.J.M. van der Zee, B.W. Rosendaal en H.P. Stroomberg (red.), *Volwasseneneducatie*, dilemma's en perspectieven, Meppel en Amsterdam, Boom educatieve reeks 3, pp. 158-170

SWETS & ZEITLINGER

- **U EN UW BAAS**
tegenwerking of samenwerking
R.H. Mulder
82 blz. f 18,50 ISBN 90 265 1285 6

Bijna allemaal hebben wij een baas. Soms kan de samenwerking met hem of haar stroef verlopen. Dit boek geeft inzicht in wat er speelt tussen baas en medewerker en een aantal praktische adviezen om de samenwerking te optimaliseren.

- **RATIONEEL EMOTIEF MANAGEMENT**
leiding geven met gevoel en verstand
Jan Verhulst
144 blz. f 28,50 ISBN 90 265 1229 5

Leiding geven vergt een nuchtere visie op de werkelijkheid. Dit boek biedt een eenvoudige methode om eigen irrationele gedachten en emotionele reacties te begrijpen en te herzien. Gebaseerd op de denkbeelden van de bekende Amerikaanse psycholoog Albert Ellis, met concrete voorbeelden en vragenlijst voor eigen gebruik.

VERKRIJGBAAR IN DE BOEKHANDEL OF BIJ

SWETS & ZEITLINGER PUBLISHERS, POSTBUS 825, 2160 SZ LISSE, TEL.: 02521 - 35111

PUBLISHERS