

Slim leren door slim investeren

Leren veranderen

Leren en veranderen zijn aan elkaar verbonden. Kennis is een bron voor vernieuwing en de manier waarop een organisatie met kennis omgaat bepaalt in sterke mate het succes van veranderingstrajecten. In die trajecten houdt men ook vaak rekening met de relatie tussen leren en veranderen: veranderingen gaan gepaard met opleidingen, met pilot-projecten waarin men leert van de nieuwe manier van werken, en met het binnenhalen van externe expertise. Leren is iets dat iedereen continu doet en krijgt dan ook vaak extra aandacht in veranderingssituaties. Maar leren vraagt investeringen in tijd, geld, vaardigheden of tenminste een open houding. In een tijd van een steeds grotere druk op activiteiten die niet onmiddellijk productief zijn en van een overload van kennis en informatie, gaat het om slim investeren en slim leren.

Leren vindt in elk sociaal systeem plaats. In het wilde weg leren vormt echter meer een druk op mensen en middelen dan een bron voor succes. Strategisch sturen op leren is dan ook van belang. Centrale vraag hierbij is hoe men het leren binnen de organisatie beter kan afstemmen op de veranderingsbehoefte en wat, in het licht van al bestaande leerprocessen, de meest wenselijke en haalbare activiteiten zijn om het leervermogen te versterken. Begrip van de manier waarop individuen en teams leren in veranderingssituaties is daarbij een belangrijk onderdeel van slim leren. Het geeft een handvat om selectief te zijn in methoden en middelen voor leren die passen bij de veranderingsstrategie, de beschikbare middelen en stijl van de organisatie.

Uitdagingen voor leren in veranderingssituaties

Veranderingstrajecten stellen specifieke uitdagingen aan de manier waarop geleerd wordt en kan worden in organisaties. Deze uitdagingen zijn van belang bij het bepalen van een passende selectie van leeractiviteiten en -middelen. Dit artikel schetst kort een aantal van deze uitdagingen en formuleert op basis hiervan de belangrijkste aandachtsgebieden voor het slim managen en inrichten van leren in veranderingstrajecten.

Spanningsveld tussen productiviteit en leren

Elk veranderingstraject creëert een spanningsveld tussen productiviteit en leren. Geen enkele organisatie kan het zich permitteren de deuren te slui-

ten tijdens een veranderingstraject: de dienstverlening naar de klant moet blijven gegarandeerd. Productiviteit en leren zijn in veranderingstrajecten bovendien aan elkaar gerelateerd. Aan de ene kant is de veranderingsintentie pas productief als men de daarvoor benodigde kennis en vaardigheden opbouwt. Aan de andere kant leert men pas echt van en over de voorgenomen veranderingen in de productieve praktijk van alledag. Ervaring is nog altijd de beste leermeester. Productiviteit en leren zijn dus afhankelijk van elkaar, maar ook concurrerend. Juist in veranderingssituaties is het leren in en van de praktijk de drijvende kracht. Organisaties zijn echter ingericht op het productief maken van werk, niet van het leren binnen het werk. Het werk is mede daardoor zichtbaarder, schijnbaar beter te managen en levert sneller en op kortere termijn resultaten op dan leren. Gevolg is een verminderde aandacht voor leerprocessen en aandacht voor actie in plaats van reflectie. Leren vindt weliswaar informeel plaats binnen het werk, maar gaat specifiek in veranderende situaties snel ten koste van andere, wel formeel geplande en geïnstitutionaliseerde activiteiten in de organisatie. De aandacht verschuift naar presteren in plaats van leren.

Versterking van de informatie-overload
Veelvoorkomend effect van een veranderingstraject is dat de al aanwezige overload van kennis en informatie nog eens wordt versterkt. Veranderingstrajecten gaan gepaard met uitgebreide opleidingsprogramma's en het binnenbrengen van nieuwe werk-

methodieken en hulpmiddelen in een organisatie. Hoewel deze middelen zijn bedoeld om mensen te ondersteunen bij de verandering, hebben ze vaak een averechts effect. In veranderingstrajecten is het minder van belang meer kennis in mensen te stoppen, maar juist hen te helpen kennis te filteren, op waarde te schatten en te gebruiken. Mensen hebben bij veranderingen nog onvoldoende referentiekader om zelf selecties te maken of de aangeboden kennis toe te passen in de praktijk. Vanwege de druk die dit creëert, ontstaat een natuurlijk proces van complexiteit en onzekerheidsreductie: mensen gaan weer werken volgens oude referentiekaders en werkwijzen, plaatsen nieuwe ervaringen in deze bestaande kaders, gaan de ervaringen als negatief of dissonant ervaren en elimineren ze uiteindelijk. Dergelijk gedrag is vaak verbonden aan 'veranderingsmoeheid'. Men leert niet meer.

Van verbetering naar vernieuwing

Bestaande leerprocessen in organisaties zijn gericht op verbetering van het bestaande en niet op het ter discussie stellen en veranderen daarvan. Leren voor vernieuwing betekent conflict en onzekerheid. Mede daardoor vertonen leerprocessen in het algemeen een conservatief karakter en zijn geneigd bestaande referentiekaders te bevestigen en voort te bouwen op beschikbare kennis en ervaringen. Zeker in organisaties waar de 'oude manier van werken' lange tijd succesvol is geweest. Dit valt niet te voorkomen door mensen nieuwe referentiekaders en kennis te leren, maar juist door mensen weer te leren te leren: mensen bewustmaken van de gaten in de eigen kennis en in hun huidige manier van leren en hen helpen hun leertraject in te richten. Of, zoals wel wordt gezegd: *"Only if a man can draw a map of its own ignorance, he is likely to develop its full potential"*.

Van publieke kaders naar praktijk

Kennis die nodig is voor het goed verlopen van de bestaande processen en organisatie is meestal geëxpliciteerd en algemeen toegankelijk gemaakt in systemen, procedures en handboeken. Deze expliciete kennis garandeert een uniforme manier van werken en behelst vaak de beste manier om dingen te doen en te leren. Veranderingen doen deze kennis verouderen. De 'beste' manier om dingen te doen moet men opnieuw ontwikkelen in de praktijk. Hiervoor worden op persoonlijk niveau en op verschillende plaatsen in de organisatie nieuwe, bruikbare kennis en ervaringen opgedaan. Kennis die dan nog in de hoofden van mensen zit. Vaak heeft men de neiging om het vacuüm dat ontstaat zo snel mogelijk weer te vullen met nieuwe werk-, leer- en referentiekaders. Met name in de beginfase van een veranderingstraject is het nieuwe gebied nog niet uitgekristalliseerd en vormt het aanleveren van kaders en het afdwingen van vroegtijdige convergenties eerder een beperking dan een ondersteuning voor de verdere ontwikkeling. Vullen van het vacuüm zit juist in het in korte cycli expliciteren en weer toepassen van praktijkkennis, zodat deze al lerend verder ontwikkeld kan worden naar nieuwe publieke kaders.

Van binnen naar buiten

Voorafgaand aan een veranderingstraject zijn de medewerkers en de organisatie expert. Er is voldoende kennis opgebouwd over de 'oude' manier van werken binnen de organisatie. Bij veranderingen draait de situatie zich vaak om. De focus van de leerprocessen blijft echter naar binnen. Mensen gaan niet op zoek naar al bestaande kennis en ervaringen die hen kunnen helpen, helemaal niet als deze buiten de bestaande werk- en referentiekaders liggen. De neiging is groot om zelf primair het wiel uit te gaan vinden, met name in professio-

nele organisaties waar de belangrijkste drive het eigen vakmanschap is. In mindere mate maakt men de beweging om relevante kennis van buiten de eigen werksfeer of organisatie te betrekken of ook echt te gebruiken.

Slim leren in veranderingstrajecten

Veranderen vraagt om een andere oriëntatie van en op het leren. De bestaande manier waarop wordt geleerd in de organisatie voldoet in veranderingssituaties vaak niet meer. Veranderen van de manier waarop men leert gaat echter niet vanzelf, zeker niet in onzekere situaties. Terugvallen in oude kennis en leerpatronen is juist dan aantrekkelijk. Slim leren betekent dan ook met name investeren in deze andere manieren van leren en deze goed faciliteren. Voor de genoemde veranderingen in leren betekent dit investering en ondersteuning op een viertal gebieden die hierna worden beschreven.

1. De organisatie inrichten op leren binnen het werk

Om het leren in en van de praktijk te ondersteunen, is de belangrijkste hefboom het leren net zo in te richten als het werk: leren plannen, organiseren en bewaken en dit integreren en formaliseren in het normale management en de werkprocessen. Leren wordt daardoor ook productiever en beter beheersbaar voor individuen en de organisatie. Het gaat hierbij niet om het vooraf formaliseren van de inhoud, wat het leren beperkt, maar om het garanderen van het leerproces en de organisatie daarvan. Dit betekent dat men de volgende punten moet inpassen in de organisatie:

- Het expliciet maken en opnemen van de leerambities van de organisatie als concrete deliverables binnen de normale verantwoordelijkheden en planning van de werkactiviteiten, zoals het ontwikkelen van een nieuwe werkprocedure of

het op niveau brengen van de kennis van een medewerker;

- Het maken van een leerplan als integraal onderdeel van de werkvoorbereiding. Dit leerplan maakt expliciet welke kennis moet worden verkregen om het werk volgens de veranderingsintentie uit te voeren, op welke wijze deze kennis moet worden verkregen en hoe dit proces gaat worden gestuurd, georganiseerd en bewaakt;
- Inrichten en institutionaliseren van vaste momenten en activiteiten in de werkprocessen voor het binnenhalen, expliciteren, ontwikkelen en overdragen van kennis en ervaringen;
- Toekennen van taakaccenten binnen de reguliere werkprocessen voor het managen en faciliteren van het leren, bijvoorbeeld voor het coachen, het scannen van nieuwe bruikbare kennis, het organiseren van reflectie en het vastleggen van opgedane ervaringen.

2. Ondersteuning om persoonlijk leren te leren

Met de persoonlijke kennis als belangrijkste bron en onderwerp van het leren, is het ondersteunen van het leren op persoonlijk niveau een tweede hefboom voor verandering. Niet zozeer door een grote hoeveelheid kennis in mensen te stoppen, maar door mensen leren te leren. Belangrijk daarbij is mensen kennis op laten doen over de eigen kennis (wat kan ik en hoe goed doe ik het eigenlijk?) en over de nieuwe kennisgebieden (wat is de structuur van en waarom werkt 't zoals 't werkt?). Centraal staat mensen helpen zelf actief deze gebieden te verkennen en hen uit te dagen nieuwe patronen te ontdekken en nieuwe referentiekaders op te bouwen. Drijvende kracht is de praktijk en het voortdurend overzien en expliciet maken van het geleerde. Effectieve ondersteuning geeft daarbij aandacht aan de volgende punten:

- Het regelmatig organiseren van feed-

back op de eigen werkresultaten en het inrichten van korte, frequente feedbackloops binnen het werk;

- Geen antwoorden geven, maar vragen stellen en uitdagen van bestaande kaders van mensen;
- Het aanleveren van eenvoudige, gemakkelijk te interpreteren informatie. Eenvoudig betekent hier niet eenvormig. Bij het leren in veranderingssituaties is juist variatie in

Leren in veranderings- trajecten vereist een publiek platform

benaderingen van de situatie belangrijk en de mogelijkheid voor mensen om zelf ervaring op te doen met wat het beste werkt. Eenvoudig is vraaggestuurd en niet meer dan absoluut noodzakelijk om in de praktijk te kunnen opereren en de nodige ervaringen op te doen;

- Actief onder de aandacht brengen van andere kennis binnen en buiten de organisatie en mensen helpen deze te benutten en toe te passen in het eigen werk;
- Eigendom en verantwoordelijkheden voor leren op persoonlijk vlak versterken.

3. Inrichten van gemeenschappelijke debriefs en ontwikkelactiviteiten

Een organisatie heeft als geheel nog weinig geleerd als de belangrijke ervaringen met het veranderen nog in de hoofden van mensen zit. Om die kennis weer publiek toegankelijk te maken en te kunnen benutten, moeten deze persoonlijke ervaringen worden gemobiliseerd, gecombineerd met ervaringen elders in de organisatie, en worden benut als springplank voor verdere ontwikkeling en leren.

Motor van dit proces is het breed in de organisatie faciliteren van gemeenschappelijke 'debriefings' op de uitgevoerde activiteiten en het organiseren van gezamenlijke ontwikkelactiviteiten. Bij gebrek aan actieve verwerking verdampen ervaringen en leert men er weinig van. Mensen leren elkaars denkbeelden, concrete gevechten en jargon kennen, wat grenzen overschrijdt. Voor het echt kunnen benutten van andermans kennis, of dit nu van binnen of buiten de organisatie komt, moet je er mee aan de slag zijn geweest, de achterliggende logica hebben verkend en het hebben kunnen passen in je eigen beelden en situatie. Ten slotte zorgen gemeenschappelijke ontwikkelactiviteiten voor verschillende perspectieven op de situatie en dagen daarmee heersende kaders uit.

4. Creëren van een publiek platform

Het laatste aandachtsgebied voor het leren in veranderingstrajecten betreft het creëren van een publiek platform. Functie van een gemeenschappelijk platform is het faciliteren van de hierboven genoemde ontwikkelactiviteiten en het vormen van een tijdelijk collectief geheugen dat op termijn de basis is voor het weer publiek maken van kennis. Een publiek platform omvat daarvoor de volgende voorzieningen:

- Toegang tot gemeenschappelijke normen en waarden, begrippenkaders en kennis over kennis binnen en buiten de organisatie, om de overdracht en het gezamenlijk ontwikkelen van kennis te ondersteunen;
- Een loket waar men gemakkelijk opgedane ervaringen kan wegzetten en weer terughalen voor verdere ontwikkeling. Het gemak van een dergelijk loket is met name afhankelijk van een zichtbare en herkenbare rol van inhoudelijke trekkers die activiteiten organiseren voor

Vervolg op pagina 35

