

(In)formeel leren is het einde!

Het belang van leren in organisaties staat bij het topmanagement behoorlijk scherp op het netvlies; zeker in kennisintensieve organisaties. Dat is het goede nieuws. Het slechte nieuws is dat bij iedere economische tegenwind fors in de budgetten voor opleiding en training wordt gesneden. Dat kan anders door de leerfunctie te verbreden: verantwoordelijkheid te nemen voor het formele én informele leren in de organisatie. Om vervolgens al dit leren consequent te verbinden met de kernactiviteiten en te brengen naar meetbare toegevoegde waarde. Zo wordt de leerfunctie strategisch van belang. Met de budgetten komt het dan ook wel goed...

ARTIKEL

Jos Arets en Vivian Heijnen

Dit artikel is een vervolgartikel op 'Formeel leren is het einde...', dat verscheen in *Leren in Organisaties* nr. 2009-12.

Nog te vaak worden in de praktijk van de leerfunctie de vragen rondom de effectiviteit van leren beantwoord vanuit het perspectief van formeel leren. Dus wordt de bestuurder voorzien van aantallen deelnemers aan trainingen, de tevredenheid van de deelnemers over de trainingen en soms ook met data die demonstreren dat de deelnemers daadwerkelijk hebben geleerd. Maar vanuit de optiek van bestuurders en managers is dit niet een juist gekozen perspectief. Trainingen zijn bedoeld als middel om de prestaties van organisaties te verbeteren. En niet andersom (Cross, 2007).

Tegelijkertijd is het een gegeven dat niet

uitsluitend de deelnemers aan trainingen in een organisatie iets leren. Juist door te werken is het mogelijk om continu (in)formeel te leren. Zeker in een tijd waarin de werkplek zo fundamenteel is veranderd als gevolg van beschikbare technologie. Niet langer meer is kennis de belangrijkste opbrengst van leren als het gaat om presteren op de werkplek. Kennis is immers overal en altijd aanwezig – beschikbaar via internet. Het gaat echter om de vraag: welke informatie hebben professionals op de werkplek nodig om effectief te presteren? Zie de verschillen tussen onderwijs, training en informatie in tabel 1 (Rosenberg, 2009).

De impact van de beschikbare technologie heeft niet alleen invloed op de manier waarop professionals met elkaar leren en presteren. Het biedt ook kansen

voor de leerfunctie om de 'spray & pray'-methodiek (10% van de werkkraft trainen en bidden dat het werkt) in te ruilen voor het meer eigentijdse Google-model: 'search & connect'. Trainen alleen is niet meer voldoende om de prestaties op de werkplek te verbeteren. Daarvoor is het ook nodig om te verkennen welke oorzaken prestatieproblemen veroorzaken. En in 80% van de situaties blijken dit vooral factoren in de werkomgeving te zijn en niet een kennistekort (Arets & Heijnen, 2008).

Continual learning is essential for survival in the workplace - instruction in the form of training is not. For workers who are already able to do what is expected of them, but not performing to expectations, training is not the answer!

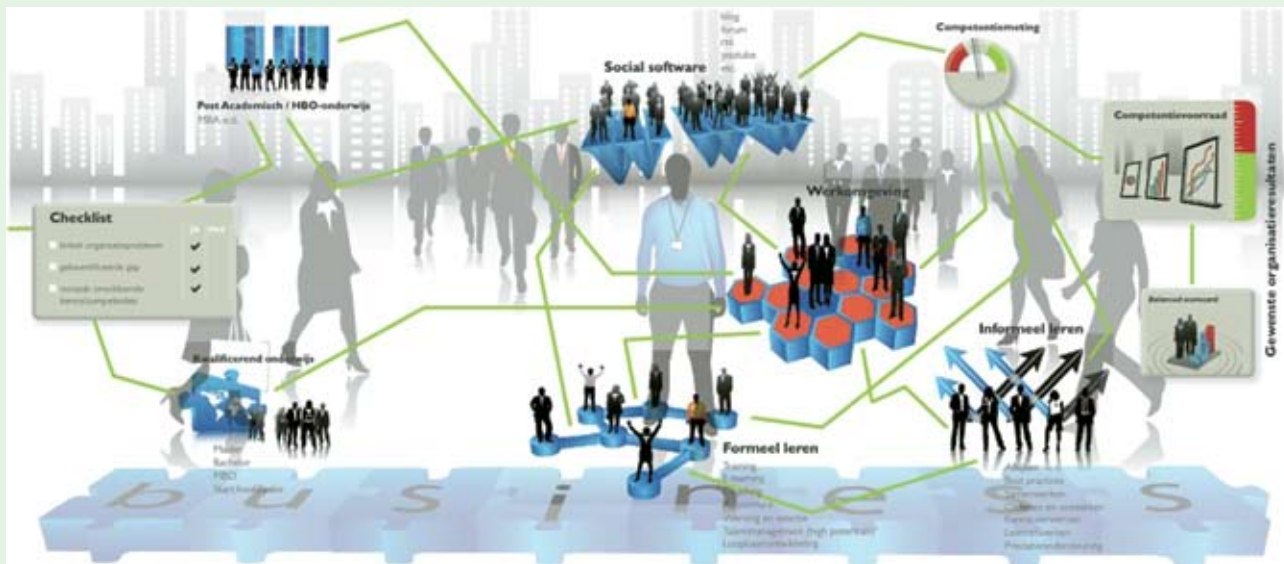
Robert F. Mager

Tabel 1: Verschillen onderwijs, training en informatie

Onderwijs	Training	Informatie
Stabiele inhoud	Minder stabiele inhoud	Stabiele en veranderlijke inhoud
Leren voor de toekomst	Leren voor de korte termijn	Leren voor nu
Brede toepassing	Specifieke toepassing	Toepassing in iedere situatie
Primair gericht op kennis	Primair gericht op vaardigheden	Gebaseerd op kennis en vaardigheden
Ontwikkeling van de persoon	Verbetering van de prestatie	Ondersteuning van persoon én prestatie

(Rosenberg, international conference ASTD, 2009)





Figuur 1: Prototype leerlandschap (Arets & Heijnen, 2008).

Creëer leerlandschappen in plaats van trainingen

Ondersteun leren in organisaties door een platform of een programma te ontwerpen waarmee het mogelijk is om leren, werken en presteren te integreren. Via het hier voorgestelde prototype van een leerlandschap kunnen professionals netwerken, samenwerken, communiceren, kennis ontwikkelen, kennis delen, leren van en door elkaar.

Dit prototype is in de case, zie het kader, concreet ingevuld voor een van de mogelijke toepassingen.

Het prototype leerlandschap (zie figuur 1) is ontworpen op basis van de

volgende bouwstenen:

- *Wel of geen meetbaar competentietekort*
Het is van belang om, voor het ontwerp van het leerlandschap, meetbaar vast te stellen of een competentietekort de oorzaak is van een prestatieprobleem in de organisatie. Alleen dan heeft het zin om een leerlandschap te ontwerpen en naar het niveau van meetbare organisatieresultaten te brengen (zie Arets & Heijnen, 2008) voor de beschrijving van de methodiek waarmee de oorzaken van prestatieproblemen kunnen worden vastgesteld.
- *Social software*
Hiermee wordt het mogelijk om 24/7/365 kennis met elkaar te delen

en te produceren op een schaal en met een impact die tot voor kort nog voor onmogelijk werd gehouden. Met als opvallend kenmerk dat niet langer meer de technologie centraal staat of ertoe doet. De internettools zijn voor iedereen beschikbaar en worden wel of niet benut. Dat bepaalt het succes, niet meer en niet minder. Voor leren in leerlandschappen zijn blogs, forums en wiki's zeer interessante middelen om real time die kennis en informatie beschikbaar te hebben die nodig is om (beter) te presteren en de gewenste organisatieresultaten te bereiken.

- *Mix van formeel en informeel leren*
Steeds minder blijken experts behoefte te hebben aan trainingen. Wel aan performance support (Rosenberg, 2006). Het ligt dan ook voor de hand om formeel en informeel leren met elkaar te verbinden en handige tools te ontwikkelen die het mogelijk maken om professionals op de werkplek handelingsondersteuning te bieden.

- *Cocreatie*
Een leerlandschap is nooit af. Trainingen, programma's, cursussen zijn eindig; een leerlandschap daarentegen blijft zolang bestaan als waarde kan worden toegevoegd voor organisaties (Cross 2008). Het uitgangspunt is dat er voortdurend sprake is van cocreatie: professionals verrijken het leerlandschap voortdurend met eigen ervaringen en kennis (in welke vorm dan ook), waardoor ze het leerlandschap continu aanpassen aan de veranderende omstandigheden

Kader 1: Functies leerlandschappen

Voor het individu:	Voor de organisatie:
• competenties verwerven die nodig zijn om werk te krijgen en/of te houden;	• professionals kwalificeren voor de huidige en/of toekomstige rollen;
• competenties ontwikkelen die van belang zijn voor toekomstige functies;	• employability stimuleren;
• specifieke kennis en/of attitudes ontwikkelen;	• professionals boeien en binden;
• werken aan de eigen ontwikkeling met een POP;	• beloning voor goedpresterende professionals;
• loopbaanontwikkeling;	• professionals effectief toerusten voor nieuw ontwikkelde producten of diensten;
• talentmanagement;	• continuïteit van de bedrijfsactiviteiten door het op peil blijven van een voor de organisatie relevante competentievoorraad.
• employability (over competenties beschikken waarmee de inzetbaarheid om ergens te kunnen werken toeneemt).	

die nu eenmaal voortvloeien uit de gewenste organisatieresultaten (Arets & Heijnen, 2008).

• *Voor individuen en groepen*

Het is de bedoeling dat een leerlandenschap voorziet in voldoende kennis, op het gewenste tijdstip en op maat voor de gebruiker(s): *'just in time, just in place, just enough, just for us, just for you'*.

Een leerlandenschap hoeft niet per definitie aan alle kenmerken te voldoen. Dat doet echter aan het onderliggende principe niets af, zolang leren maar geen discontinue, van de werkplek weggeorganiseerde activiteit is met onvoldoende verbinding met de huidige of gewenste organisatieresultaten.

De functies van leerlandenschappen voor het individu en de organisatie zijn in tabel 1 beschreven.

Case leerlandenschap in de verpleeghuiszorg

Een zorgorganisatie met ruim 1.500 medewerkers levert zowel verpleeghuiszorg als thuiszorg en is geografisch verspreid over verschillende regio's. De organisatie wil de zorg vraagrichter organiseren om daarmee de cliënten kwalitatief hoogwaardige en vraaggerichte zorg te kunnen leveren. Daarbij speelt de introductie van de marktwerking in de zorg uiteraard ook een rol (impact op de financiering van de zorg).

De opdrachtgever stelt hierbij de vraag: Hoe kunnen wij met betrekking tot de implementatie van zorgleefplannen en de communicatie en informatie concreet vorm en inhoud geven aan praktische verbeterprojecten zodat het management in samenwerking met de medewerkers de prestaties van de organisatie meetbaar veranderen?

Prestatiekloof

Tabel 2 beschrijft een voorbeeld van de geconstateerde prestatiekloof (verschil tussen huidige en gewenste prestatie) met betrekking tot zorgleefplannen.

Samen met de opdrachtgever, de afdelingshoofden en de medewerkers zijn onder andere de volgende oorzaken van de prestatiekloof vastgesteld:

- Onvoldoende duidelijk gezamenlijk beeld over de gewenste prestaties en gemaakte afspraken.
- Competentietekort met betrekking tot communicatie naar de cliënt in de zorgorganisatie.

Ontwerp van de leeroplossing

Samen met de opdrachtgever (cocreatie) is het leerlandenschap ontworpen met een duidelijke koppeling tussen formele en informele leeractiviteiten. Het leerlandenschap is ontworpen voor medewerkers en leidinggevenden (vitale rol bij de implementatie). Het leerlandenschap is gebaseerd op het prototype, zie figuur 1, en bestaat uit de volgende onderdelen:

- *Resultaat en metingen*
Vanaf het begin zijn afspraken met de opdrachtgever gemaakt over het meten en de rapportage van de voortgang van de competentievoorraad.
- *Formele (leer)activiteiten medewerkers*
Leertraject communicatie voor de medewerkers sterk verbonden met de context waarin wordt gewerkt. Om op die manier de relevantie en de verbinding tussen formeel en informeel leren mogelijk te maken.
- *Formele (leer)activiteiten leidinggevenden*
Begeleiding van de leidinggevenden met als doel blokkades uit de omgeving van de medewerkers weg te ne-

men (contextgebonden) met meetbare competentieontwikkeling ten aanzien van probleemoplossend en resultaatgericht werken (verbeterplannen).

• *Informele leeractiviteiten*

Contextgebonden leren op de werkplek via het expliciet benoemen en benutten van leren op werkplek via onder meer het werkoverleg, werkgroepen, dagelijkse momenten van rust/reflexie op werkplek enzovoort. Consequent wordt het informele leren geëxpliciteerd en verbonden met formeel leren.

• *Social learning platform (formeel en informeel leren)*

Via het social learning platform wordt kennis gedeeld en geproduceerd over formele en informele leeractiviteiten. Maar bijvoorbeeld ook over best practices van organisatieonderdelen of professionals, tips, valkuilen, tools en actualiteiten. In het platform staan ook de verbeterplannen van iedere afdeling, waardoor informeel leren, netwerken en cocreatie mogelijk wordt gemaakt. Ieder product van het leertraject is via het platform voor iedereen in de organisatie beschikbaar.

Ook staat in het platform alle informatie over de logistiek, de planning, de evaluatie en opdrachten van het leertraject.

Kenmerken van het ontwerp

- Mix van formeel en informeel leren.
- Gebaseerd op een gemeten competentietekort met impact op de organisatie-resultaten.
- Cocreatie met management en medewerkers.
- Social software als middel om informeel leren te expliciteren en om kennisdeling en kennisproductie te bevorderen.

Tabel 2: Prestatiekloof zorgleefplannen

Organisatieresultaat	Gewenste prestatie	Huidige prestatie	Kloof
Alle regio's en afdelingen hebben op 01-12-2010 een zorgleefplan dat voldoet aan de normen verantwoorde zorg zoals door het management gespecificeerd.	-100% van de in het zorgleefplan vastgelegde afspraken is nagekomen.	- 50% van de in het zorgleefplan vastgelegde afspraken wordt nagekomen.	50% van de afspraken wordt niet nagekomen.
	- 100% van de contactpersonen van de cliënt vindt dat zij tijdig geïnformeerd worden bij veranderingen in het beleid of de gezondheidstoestand van de cliënt.	- 70% van de contactpersonen vindt dat zij tijdig worden geïnformeerd.	30% van de contactpersonen wordt niet tijdig geïnformeerd.

Tabel 3: Criteria oplossingen

Criteria	Specifiek voor deze situatie benoemd door de organisatie
Kosten	Er is budget voor een social learning platform.
Tijd (efficiëntie)	De thema's en de gewenste resultaten vormen het jaarplan van de afdelingshoofden en het MT. Het traject maakt dus deel uit van de reguliere werkzaamheden. De oplossing leidt tot maximale kennisdeling en spreiding en tot het integraal verbeteren van de zorg op organisatie, regio en afdelingsniveau. Er is sprake van benutting van de stille kracht van de werkvloer en tegelijkertijd sturing van het management.
Acceptatie en betrokkenheid	De directeur en de regiomanagers hebben het belang aangegeven van leren en presteren op de werkplek gericht op voortdurende verbetering van de zorg. De verantwoordelijkheid voor het plannen en het begeleiden van de medewerkers ligt bij een stuurgroep (waarin het voltallige MT zit), die mee coördineert, signaleert en stuurt. In de gehele organisatie is er bij het management voldoende draagvlak voor de gekozen oplossing. Een interne projectleider is de verbindende schakel met de externe projectleider.
Opbrengst	Het leertraject voor de professionals leidt tot de volgende competentieontwikkeling: Communicatie met interne en externe klanten Probleemoplossend vermogen. Het traject leidt tot competentieontwikkeling en informeel leren op de werkplek, om daar de zorg te verbeteren door onder meer te werken aan het opheffen van de blokkades in de werkomgeving.
Formeel/informeel	Zinvolle mix van formeel en informeel leren met behulp social learning platform.

- Afspraken over metingen.
- Doelgroepen: medewerkers en management.
- Opdrachtgever: topmanagement en daarmee ook de right client.

Criteria waaraan de oplossingen moet voldoen

Tabel 3 geeft een overzicht van de criteria waaraan de oplossingen volgens de opdrachtgever moeten voldoen.

Ten slotte

Voor de ontwikkeling van de leerfunctie in organisaties is het niet relevant om een strikt onderscheid te maken tussen formeel en informeel leren. Wel wordt duidelijk dat het disfunctioneel is om niet de integrale verantwoordelijkheid te nemen voor al het leren in organisaties. Dat vereist een fundamentele bezinning op de leerfunctie, die zeker kansen biedt. Met name de ontwikkeling van leerlandschappen draagt ertoe bij dat leren een strategische activiteit binnen organisaties wordt. Als dan ook nog het leren is verbonden met de kernactiviteiten

van de organisatie, kunnen meetbare resultaten worden gedemonstreerd. Dat is voor iedereen goed. Ook voor de HRD-professionals, die in een nieuwe tijd nieuwe kansen krijgen.

Jos Arets is directeur Tulser business improvers, opereert al jaren als architect van leer- en prestatielandschappen op het speelveld van het verbeteren van de prestaties van organisaties. Vivian Heijnen is executive partner bij Tulser business improvers, is betrokken bij de implementatie van grootschalige verbeterprojecten met meetbare toegevoegde waarde.

Literatuur

- Arets, J. & Heijnen, V. (2008). *Kostbaar misverstand. Van training naar business improvement*. Den Haag: SDU.
- Biech, E. (ed.) (2008). *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. Alexandria: ASTD Press.
- Cross, J. (2007). *Informal Learning. Rediscovering the Natural Pathways That Inspire*. San Francisco: Pfeiffer.
- Labonte, T., Arets, J. & Heijnen, V. (2007). 'Don't be a training order taker. Avoid the performance paradox'. *Training and Development*, december, 57-61.
- Rosenberg, M. (2005). *Beyond e-learning*. San Francisco: Pfeiffer.

- Rosett, A. & Frazee, R. (2006). *Blended learning opportunities*. Online White Paper, American Management Association. (Geraadpleegd op www.amanet.org/blended)
- Stolovitch, H.D. & Keeps, E.J. (2008). 'Selecting Solutions to Improve Workplace Performance'. In: E. Biech, *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. Alexandria: ASTD Press.