

Witboek

**ORGANISEREN VAN
CORPORATE LEREN**

*Ervaringen van
Mieke Posthumus
& friends*

COLOFON

© 2022 Mieke Posthumus

www.organiserenvanhetleren.nl

mposthumus@organiserenvanhetleren.nl

Ontwerp: Myrte van Alphen

Fotografie: Mieke Posthumus

Prepress: SkillsTown

Realisatie podcast: SkillsTown

Alles uit deze uitgave mag verveelvoudigd,
opgeslagen en openbaar gemaakt worden.

Witboek

**ORGANISEREN VAN
CORPORATE LEREN**

*Ervaringen van
Mieke Posthumus
& friends*

[illegible]

INHOUD

Voorwoord	7
1 Zwemmen leer je niet uit een boekje	11
2 Individuele- én organisatieontwikkeling	17
3 School, college, academy	25
4 Leervragen ophalen: hoe en waar?	33
5 De bedrijfsvoering rond het leren	41
6 Zo (ver)bouw je een leerhuis!	49
7 Het vakgebied professionaliseert	55
8 De tijd zal het <i>leren</i>	61
Nawoord	67

[illegible]

VOORWOORD

Voor je ligt een witboek. Ik hoor je denken: een witboek?

In Wikipedia valt te lezen dat een witboek veelal een document is dat gericht is aan collega's in een bepaald vakgebied, waarin stelling genomen wordt over een bepaald thema. Nu, dat is precies wat ik in mijn hoofd had toen ik bedacht dat ik mijn opgedane kennis en ervaringen over het organiseren van corporate leren wilde gaan vastleggen. Want in de ongeveer dertig jaar dat ik nu werkzaam ben in dit vakgebied heb ik zoveel gezien, bedacht en besproken. Informatie die in boeken of op het internet niet te vinden is. Maar waarvan ik het zonde vind als jij, als leerprofessional of HR(D)-adviseur, er geen kennis van zou kunnen nemen. De grootte van een witboek is niet gedefinieerd. In de regel is een witboek tien à vijftien pagina's groot. Nog twee zinnen in Wikipedia die me aanspraken. Want ik wilde geen lijvig boekwerk maken, maar een beknopt en handzaam document. Het resultaat: dit Witboek. Tot zover is mijn missie geslaagd.

De missie is natuurlijk pas echt geslaagd als jij er als geïnteresseerde in leren in organisaties je voordeel mee kunt doen. Nu is 'leren in organisaties' een erg breed vakgebied. In dit Witboek beschrijf ik waar ik me in mijn loopbaan in gespecialiseerd heb: het organiseren van corporate leren. Over leren in organisaties is natuurlijk al veel geschreven. Maar over het aspect van het efficiënt

en effectief organiseren ervan op een samenhangende manier niet. Zelf heb ik er gaandeweg mijn eigen weg leren vinden. Regelmatig uitroepend wanneer ik weer eens ergens tegenaan liep: 'Tom Poes, verzin een list!' Ik hoop dat mijn ervaringen, oplossingen en tips jou concrete handvatten bieden ten aanzien van dit aspect van het corporate leren.

In de eerste vijf hoofdstukken lees je hoe mijn loopbaan begon, welke functies ik bekleed heb en hoe ik de verschillende elementen die kleven aan het organiseren van corporate leren heb leren kennen. De lessen die ik geleerd heb komen aan bod, de inzichten die ik heb opgedaan en de oplossingen die werden bedacht. Dit alles uitmondend in een model om het corporate leren overzichtelijk, efficiënt en effectief te organiseren: de bouw van een leerhuis. Dit model vind je in hoofdstuk 6.

Ik heb al aangegeven dat ik mijn weg voor een groot deel zelf heb moeten vinden. De studie Onderwijskunde die ik gevolgd heb was destijds niet gericht op leren in organisaties. Gelukkig zijn er tegenwoordig veel goede formele en informele mogelijkheden om het vakgebied te verkennen; in hoofdstuk 7 beschrijf ik mijn ervaringen hiermee.

Met hoofdstuk 8 komt dit Witboek tot een einde. Hoe ziet de toekomst van corporate leren eruit? De titel van dit hoofdstuk is niet voor niets: 'De tijd zal het *leren*'.

Voor mij was het schrijven van het Witboek vooral een reis door de tijd. Tijdens de reis popten namen op van mensen met wie ik veel heb samengewerkt, van wie ik geleerd heb, die mij hebben geïnspireerd of naar wiens ideeën ik nieuwsgierig ben. Ik ben die mensen gaan opzoeken en dit heeft een interessante podcast opgeleverd. In acht gesprekken verken ik met deze 'friends' hun specialiteiten. Het geeft een prachtige aanvulling op, en verdieping van mijn persoonlijke reis.

Nu beste collega, dit Witboek met de bijbehorende podcast is nu voor jou.

Veel lees- en luisterplezier gewenst!

Mieke Posthumus

Het ontwikkelen van een functiegerichte opleiding

Het schema 'Het ontwikkelen van opleidingsprogramma's' uit het boek 'Opleidingskunde; een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen' (1989) van Joseph Kessels en Cora Smit is nog steeds zeer bruikbaar voor iedereen die een functiegerichte opleiding gaat ontwikkelen. Dat blijkt wel uit het feit dat het schema in de derde druk van dit boek (2017) ongewijzigd is opgenomen. Gecombineerd met de huidige inzichten over leren in organisaties: onmisbaar voor de opleidingskundig ontwerper van nu!



1 ZWEMMEN LEER JE NIET UIT EEN BOEKJE

Schoolkeuzestress. Wie heeft het niet (gehad)? Ik wel. Wat moest ik gaan studeren na het atheneum? Ik had geen idee. Tot ik in de bibliotheek van Castricum een lezing bijwoonde van Guus Kuijer in het kader van een opdracht voor school. Guus Kuijer was een onderwijzer die een kinderboek geschreven had. 'Op je kop in de prullenbak', was de titel. Het was het begin van een nieuwe periode in kinderboeken-land. Én de start van mijn loopbaan in het onderwijs. Want na deze avond wist ik het: ik wilde onderwijzeres worden. Tijdens de opleiding daarvoor ontdekte ik dat het maken van lesmateriaal mij meer lag dan het lesgeven zelf. Onderwijskunde leek een logische volgende stap. En aldus geschiedde. Tja, zo kan de keuze voor de rest van je leven van een toevalligheid afhangen. Of misschien was het ook wel voorbestemd. Wie weet. In ieder geval staat mijn werkzame leven sinds die avond in de bibliotheek van Castricum – met veel plezier – in het teken van leren. Alleen niet in het reguliere onderwijs. Want ik rolde na de studie onderwijskunde het bedrijfsleven in. Leren in organisaties dus. Met als start: een ziekenhuis.

Ziekenhuis Leyenburg in Den Haag zocht een coördinator Vorming en Opleiding. Een nieuwe functie, bedoeld om met name de grote groep niet- (para)medisch en niet-verpleegkundig personeel meer gestructureerd op te leiden voor hun functie. Tot dan toe was deze groep een

'Een link naar de eigen
organisatie werd daarbij
niet gelegd'

ondergeschoven kindje. En dat terwijl ongeveer de helft van het personeel in het ziekenhuis functies bekleedde die niet (para)medisch of verpleegkundig waren. Technici, schoonmakers, voedingsassistenten, administratieve krachten, medisch secretaresses, om er maar een paar te noemen. De enige scholing die deze medewerkers af en toe volgden, was een opleiding buiten de deur. Om de eigen kennis op het vakgebied bij te spijkeren. Een link naar de eigen organisatie werd daarbij niet gelegd. De toenmalige directeur van het ziekenhuis zag dat dat wel nodig was. De volgende opmerking van hem zal ik nooit vergeten: 'Veel medewerkers zitten als dooie vogeltjes achter hun bureau of doen op de automatische piloot hun werk. Ik mis pit en passie. Dat hebben ze wel, want om vijf uur komen ze tot leven. Dan zijn ze voorzitter van de voetbalvereniging en bestieren ze hele huishoudens. Dat gedrag wil ik ook in mijn organisatie zien.' Aan mij de schone taak om daarvoor te gaan zorgen.

Dat was makkelijker gezegd dan gedaan, want ik had dan wel onderwijskunde gestudeerd, maar dat was destijds geheel gericht op het reguliere onderwijs. En dus niet op hoe je een cursus voor medewerkers, die hun functie professioneler en met meer plezier moesten gaan uitoefenen, in elkaar moest zetten. Dat gemis aan kennis en ervaring bleek wel toen ik de opdracht kreeg magazijnmedewerkers te leren omgaan met steriele medische hulpmiddelen. Die hulpmiddelen werden steriel geleverd en moesten dat tot aan het gebruik ook blijven natuurlijk. Maar dat ging niet in alle gevallen goed. Een gesprek

met de twee hygiënisten die het ziekenhuis rijk was volgde. Ervaren vrouwen, gepokt en gemazeld in het onderwerp en zeer enthousiast over het ontwikkelen en geven van een cursus voor de magazijnmedewerkers. Hoe het gesprek precies verlopen is weet ik niet meer, maar toen de dames na een paar weken met een duimdikke syllabus vol taaie teksten over microbiologie aankwamen wist ik dat er iets niet goed was gegaan.

Maar het geluk was weer aan mijn zijde. Ik kreeg – vers van de pers – het boek ‘Opleidingskunde; een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen’ in handen. Geschreven door Joseph Kessels en Cora Smit. Net als ‘Op je kop in de prullenbak’ een revolutionair boek. Het bleek mijn redding. Want hoofdstuk 3 is getiteld: ‘Het ontwikkelen van opleidingen’. Het handige schema (zie pagina 10) laat de stappen zien die je moet doorlopen om tot een functiegerichte opleiding te komen. Met name de stap ‘Het uitvoeren van taakanalyses’ gaf mij woorden om in gesprek met de ziekenhuishygiënisten tot een voor de doelgroep effectieve leeractiviteit te komen. Op bladzijde 34 van hun boek is te lezen: ‘Een opleidings – programma dat nauwkeurig wil aansluiten bij de taken die binnen een functie moeten worden uitgevoerd, zal gebaseerd moeten zijn op een grondige taakanalyse. Een opleiding die niet gebaseerd is op de taakanalyses verzandt gemakkelijk in algemene theorie, waaruit de cursist met moeite praktisch nut kan halen voor zijn werksituatie.’

En dat gebeurt vandaag de dag helaas nog steeds.

Materiedeskundigen in bedrijven en organisaties denken meestal niet in taken en doelgroepen. Voor hen is alle kennis met betrekking tot hun vak of functie belangrijk. En dat willen ze overbrengen ook. De duimdikke syllabus vol microbiologie was dan ook niet de 'fout' van de ziekenhuishygiënist.

Ik was als opleidingskundige degene die hen had moeten begeleiden in het ontwerpproces. Maar het was nog niet te laat. Samen hebben we, met het genoemde schema als

**'Ik was als
opleidingskundige
degene die hen had
moeten begeleiden in het
ontwerpproces'**

basis, een ontwerp voor de opleiding 'Omgaan met steriele medische hulpmiddelen voor magazijnmedewerkers' ontwikkeld. De taakanalyse liet zien dat het vooral om 'praktische vaardigheden' ging. Wat moet je doen (en laten) om de operatiekamers binnen te gaan om steriele medische hulpmiddelen daar af te geven bijvoorbeeld.

Petje op, beschermstoffen aan, sieraden af, handen wassen, via de sluis naar de operatiekamer, de deuren sluiten en dergelijke. Handelingen die vragen om concreet te oefenen. Zwemmen leer je immers niet uit een boekje.

Een taakanalyse alleen is dus niet voldoende; de doelstellingen die je formuleert op basis van de taakanalyses vragen vervolgens om de juiste (lees: effectieve) leervormen om de doelstellingen ook daadwerkelijk te bereiken. Het feit dat de doelgroep voornamelijk bestond uit allochtone mannen die het Nederlands nauwelijks machtig waren, onderstreepte de noodzaak om de concrete werksituatie als uitgangspunt te nemen.

Dus gingen we in een aparte ruimte met lakens een ok-sluis creëren en werden de benodigde attributen aangesleept om de werksituatie zo goed mogelijk na te bootsen. Je had de artsen eens moeten zien kijken.

Joseph Kessels en Cora Smit hebben met het boek 'Opleidingskunde' leren in organisaties op de kaart in Nederland gezet. Of zoals de achterflap het destijds beschreef: 'Drs. Joseph Kessels en drs. Cora Smit hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de volwassenwording van de bedrijfsopleidingen in Nederland.' Joseph Kessels is inmiddels hoogleraar-emeritus. Van het boek 'Opleidingskunde' is in 2017 een geheel nieuwe versie verschenen, met als ondertitel 'Leren in het werk, rond het werk, voor het werk.' De auteurs, Erik Deen en Mariël Rondeel, hebben de eerste druk als belangrijke inspiratiebron gebruikt. Joseph Kessels was als adviseur nog betrokken.

Het boek richt zich nu niet meer alleen op het leren van individuen maar gaat ook in op de bijdrage van leerprocessen aan de ontwikkeling van organisaties. Over onder andere dit laatste ga ik in de podcast in gesprek met Joseph Kessels.

Het boek 'Opleidingskunde' heeft mij niet alleen in die beginfase van mijn carrière geholpen, maar ook blijkt achteraf de richting van mijn verdere loopbaan mede bepaald. Het boek gaat namelijk naast het ontwerpen van opleidingen ook in op meer bedrijfsmatige zaken die in het kader van



Joseph Kessels en Cora Smit introduceerden in de jaren '80 en '90 de term 'opleidingskunde'. Hiermee werd uiting gegeven aan de nieuwe expertise die geëist werd voor de 'bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen'. Hun denken over de manier waarop je 'leren in organisaties' vormgeeft heeft zich nadien verder ontwikkeld. In de podcast maak ik met Joseph Kessels een reis door de tijd.

leren in organisaties van belang zijn. Zo wordt er gesproken over het maken van opleidingsbeleid, het opstellen van opleidingsplannen en over de kosten van opleidingen. Dit wekte mijn interesse. In het ziekenhuis ging ik dan ook aan de slag met de meer bedrijfsmatige kant van het verhaal. Het bleek de springplank naar een volgende stap in mijn loopbaan: het opzetten van de 'IND-school'.

2 INDIVIDUELE- ÉN ORGANISATIEONTWIKKELING

Na een aantal jaren met veel plezier in het ziekenhuis gewerkt te hebben, was het tijd voor een nieuwe stap. Ik solliciteerde op de functie van hoofd Opleidingen bij de IND (Immigratie- en Naturalisatie Dienst). De aan te stellen functionaris moest de 'IND-school' gaan opzetten. Ik werd aangenomen. Eerlijk gezegd had ik geen idee bij wat voor organisatie ik gesolliciteerd had. De Rijksoverheid was nieuw voor mij. Maar ik leerde snel welke rol de IND als uitvoeringsorganisatie speelde. En de maatschappelijke relevantie en impact ervan.

De druk op de organisatie was om meerdere redenen groot. Ten eerste stonden (ook) in die tijd asielzoekers in groten getale 'aan de poorten van Nederland te kloppen', zoals een van de directeurs destijds zei. De politiek zat er bovenop. Ten tweede was er een nieuwe vreemdelingenwet op komst. En ten derde was de interne organisatie hoognodig aan een professionaliseringsslag toe. Er werd een grootschalig vernieuwingsprogramma gestart. Het opzetten van de IND- school was hier onderdeel van. De opdracht luidde in het kort: zorg ervoor dat alle (nieuwe) medewerkers op dezelfde manier opgeleid worden, zodat er geen verschillen in de uitvoering ontstaan. Oftewel, als je in Zeeland asiel aanvraagt moet je dezelfde behandeling krijgen als iemand die asiel aanvraagt in Groningen. Dat lijkt logisch, maar dat was het destijds niet. De organisatie bestond uit vijf

over Nederland verspreide diensten en die hadden elk hun eigen opleidingen. Of soms zelfs geen opleidingen, en waren het collega's die de nieuwelingen – meestal provisorisch – enigszins wegwijs maakten.

'Want hoe zet je in
een organisatie
'een school' op?'

Er was dus een schone taak voor mij weggelegd. Het feit dat ik bij het ziekenhuis de bedrijfsmatige kant van het opleiden had opgepakt, was voor een belangrijk deel debet aan mijn aanstelling. Alleen, dit was allemaal een maatje groter. Want hoe zet je in een organisatie 'een school' op? Waar ik in mijn eerste baan nog hulp kreeg van een boek (zie hoofdstuk 1), moest ik het nu allemaal zelf uitzoeken. Want er was geen 'handleiding' die ik kon raadplegen. Het was pionieren op alle fronten. Zowel inhoudelijk als bedrijfsmatig. De bedrijfsmatige kant komt in de volgende hoofdstukken van dit Witboek aan de orde. Nu eerst de inhoudelijke. In dit kader waren er twee vraagstukken. Om te beginnen: hoe organiseer je effectief opleidingen voor de grote groepen nieuwe medewerkers? Ten tweede: de opleidingen in het kader van de nieuwe vreemdelingenwet?

Een van mijn taken was het centraal organiseren van opleidingsprogramma's voor nieuwe medewerkers.

Tientallen stroomden er maandelijks in. Veelal jonge mensen, net uit de schoolbanken. Rechtenstudie op zak. Maar er zaten ook mensen tussen die een totaal andere richting hadden gestudeerd. Mijn opgedane kennis bij het ziekenhuis kwam goed van pas. Want, zwemmen leer je immers niet uit een boekje.

Onder het motto 'leren is werken; werken is leren' werd in zogenaamde 'leerwerktrajecten' het werk van de werkvloer in een leeromgeving geplaatst. Seniormedewerkers – coaches genaamd – werden tijdelijk ingezet om in zo'n leerwerktraject de nieuwe medewerkers op coachende wijze te begeleiden. Een training 'coachvaardigheden' stoomde hen klaar. Omdat er tijdens het leerwerktraject ook daadwerkelijk aan echte dossiers werd gewerkt, was er nauwelijks 'verlies' aan tijd. Leren en werken gingen hand in hand. Een win-win-situatie dus op meerdere fronten. Achteraf gezien een prachtig voorbeeld van invulling van de '70' uit het 70-20-10 principe van Charles Jennings.

**'Leren en werken
gingen hand in hand'**

Er kwam ook een nieuwe vreemdelingenwet aan.

Dit vroeg om een groot bijscholingsprogramma voor alle zittende medewerkers. Uitleg van de wet was geen probleem. Maar hoe de wet toepassen? Ik kwam er al snel achter, dat 'opleiden' in de traditionele zin van het woord in dit geval helemaal niet kon. Immers, een opleiding in klassieke vorm kun je pas maken als je weet waaraan de deelnemer aan het eind van de opleiding moet voldoen (zie hoofdstuk 1). Maar in dit geval was dat nog niet duidelijk op het moment dat de opleidingen al moesten starten. Zodra de politiek klaar was met de wet, moest deze al uitgevoerd worden. Tijd om na de wet de uitvoeringsregels (hoe moet de medewerker op de werkvloer het werk doen) te maken, was er niet. Tom Poes verzin een list, en dat werd de volgende: medewerkers van de beleidsafdeling en medewerkers van de werkvloer zijn samen

‘Dit was geen opleiden.
Wel leren!’

gaan kijken hoe het werk gedaan moest worden. De ervaring van de uitvoerende medewerkers en de kennis over de nieuwe wet van de beleidsmedewerkers werden samengebracht. Dit was geen opleiden. Wel leren! Leren met en van elkaar. De leervraag was hier niet wat het tekort aan kennis en vaardigheden van medewerkers was, maar de vraag hoe het werk het beste georganiseerd en uitgevoerd kon worden. Een organisatievraagstuk als uitgangspunt voor leren dus. Ik ben dit ‘organisatieleren’ gaan noemen. De kennis en ervaring van verschillende (typen) medewerkers bij elkaar brengen – te delen – om zo tot een oplossing voor een (organisatie)vraagstuk te komen.

En zo werd de IND-school een Kennis en Leercentrum.

Want het werd wel duidelijk dat de term ‘school’ niet paste bij de leervormen die ingezet werden, te weten: het individuele leren, waarbij een medewerker het werk op gestructureerde maar coachende wijze leerde uitvoeren van een ervaren collega, en het organisatieleren, waarbij de kennis van verschillende deskundigen bij elkaar werd gebracht om tot een nieuwe werkpraktijk te komen.

De IND-school kreeg de titel Kennis en Leercentrum (KLC). Het KLC heeft in Utrecht jarenlang een eigen gebouw gehad en dienstgedaan als ontmoetingsplek voor vele vormen van leren bij de IND.

Nog een andere vorm van organisatieleren kwam ik tegen toen ik na de IND bij Rijkswaterstaat ook een leercentrum

ging opzetten. Rijkswaterstaat had als een van de eerste organisaties een 'future center'. Een future center is 'een omgeving waar mensen en organisaties ondersteund worden in het ontdekken, verkennen en duiden van ontwikkelingen om hen heen. Een fysieke, virtuele en ook mentale ruimte waarin mensen met elkaar kennis en vernieuwingsconcepten kunnen bedenken, delen en benutten' (Bron: 'Future centers, een verkenning naar de mogelijkheden voor de overheid', Hank Kune). Ook een vorm van organisatieleren, hier met als doel: kenniscreatie. Nieuwsgierig naar het verschijnsel 'future center'? Beluister dan het podcastgesprek met Hank Kune!

'Nieuwsgierig naar het verschijnsel 'future center'? Beluister dan het podcastgesprek met Hank Kune!'

Ook na de IND en Rijkswaterstaat ben ik vaak tegengekomen dat opleidingen of trainingen die – per definitie – gericht zijn op het aanvullen van de tekorten aan kennis en vaardigheden van de individuele medewerker niet altijd het antwoord zijn op de vraagstukken waar een organisatie mee worstelt. Mijn gedachten over organisatieleren worden ondersteund in een artikel 'Leren als businesscase' van Jos Arets en Viviane Heijen (2009, in: Leren in organisaties). Zij spreken over 'training als kostbaar misverstand'. In het artikel geven ze aan dat 80% (!) van de organisatieproblemen niet veroorzaakt wordt door een tekort aan kennis en vaardigheden van de medewerkers, maar door 'blokkades in de (werk)omgeving, zoals onvoldoende sturing, matig functionerende processen, onvoldoende duidelijkheid over taken, rollen en te bereiken resultaten. Ook Joseph Kessels spreekt over 'organisatieleren' als hij zegt: 'Een duurzame organisatie is kennisproductief:

**'Individueel bekwame
medewerkers zijn niet
per definitie collectief
bekwaam'**

in staat om relevante informatie te identificeren, verzamelen en interpreteren, deze informatie te gebruiken om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en hiermee verbeteringen en vernieuwingen in producten, diensten en werkprocessen te realiseren' (bron: Corporate curriculum, Joseph Kessels, 1996). Zijn uitspraak 'individueel bekwame medewerkers zijn niet per definitie collectief bekwaam' onderstreept een en ander nog eens.

De verschillende vormen van leren heb ik in een schema bijeengebracht (zie pagina 24). Aan de ene kant het individuele leren waarin medewerkers kennis en vaardigheden opdoen. Naast functiegerichte opleidingen en trainingen om dit doel te bereiken (zie hoofdstuk 1) is er tegenwoordig een schat aan didactische principes ontwikkeld over de manier waarop je kennis en vaardigheden op kunt doen. In dit Witboek ga ik op de didactische kant niet in, daar is al heel veel informatie over te vinden. In het schema maak ik wel onderscheid in het formele en informele leren, omdat dit laatste echt anders is dan 'leren in klasjes'. Het heeft de laatste jaren een grote vlucht genomen, onder andere door de digitale mogelijkheden. Aan de andere kant het 'organisatieleren'. Bij organisatieleren is niet de vraag wat de medewerkers 'niet weten of kunnen' het uitgangspunt voor leren, maar staat een organisatievraagstuk centraal. Nieuw beleid dat geïmplementeerd moet worden, werkprocessen die verbetering vragen, vraagstukken waarvoor oplossingen gevonden moeten worden. Hier worden de individuele medewerkers juist gevraagd en

uitgedaagd om hun kennis en ervaring in te zetten ten behoeve van organisatieontwikkeling.

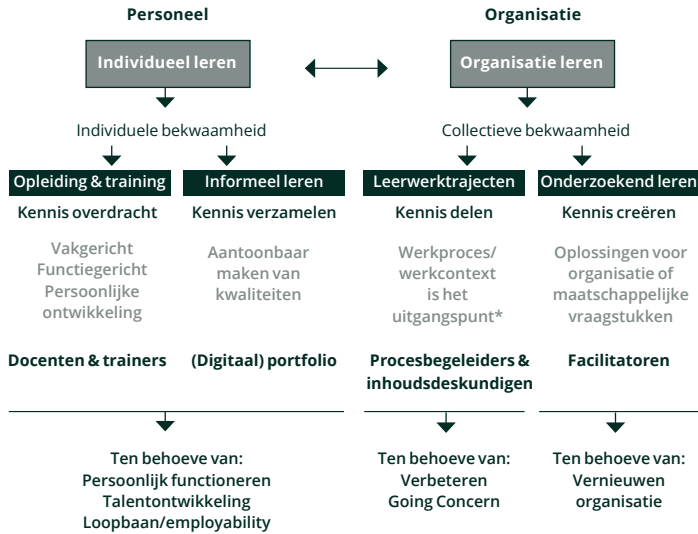
Daar waar het bij het leren van kennis en vaardigheden fijn is als de deelnemers allemaal vanuit eenzelfde uitgangshouding beginnen ('op hetzelfde niveau zitten'), is het bij organisatievorming juist nodig dat de deelnemers vanuit verschillende disciplines hun bijdrage aan het vraagstuk leveren.

Ook in het kader van het nu veel gehoorde 'opgavegericht werken' is organisatievorming een must. Het is mijn ervaring, dat leertrajecten die zijn gericht op organisatievorming, de deelnemers zich meer verantwoordelijk voelen bij het reilen en zeilen op de werkvloer. Ze raken immers meer betrokken omdat ze mee hebben gedacht (het is geen kwestie van 'wij' en 'zij' meer). Bovendien komt de vraag om aanvulling op kennis en vaardigheden vervolgens vaak uit de medewerkers zelf naar boven. Hoe mooi wil je het hebben?

En toen maakte ik kennis met Martijn Rademakers.

Hij onderzocht het verschijnsel 'corporate university' en maakte boeiende analyses over de strategische rol die een corporate university kan spelen in een organisatie. De leervormen die ik inmiddels had onderscheiden kregen toen nog meer 'een plek', zoals je in hoofdstuk 3 kunt lezen.

leervormen in een organisatie



** expliciteren, samenwerken, implementeren, concretiseren, verbeteren*



Hank Kune is gespecialiseerd in het initiëren en vormgeven van innovatieprocessen. Zo is hij direct betrokken geweest bij de totstandkoming en doorontwikkeling van diverse future centers wereldwijd. In Nederland onder ander bij het future center van Rijkswaterstaat. In de podcast vertelt hij zijn bevolgen verhaal waarin 'kennis creatie' centraal staat. Met als doel te komen tot oplossingen voor lastige (maatschappelijke) vraagstukken. En met tips hoe je deze vorm van leren ook kunt toepassen in je eigen organisatie.

3 SCHOOL, COLLEGE, ACADEMY

Een stukje geschiedenis. Eind jaren zeventig, begin jaren tachtig van de vorige eeuw brak er een periode van economische recessie aan. Bedrijven en organisaties beperkten zich tot hun zogenaamde core business; het verzorgen van scholing behoorde hier niet toe. Het reguliere onderwijs en 'de markt' moesten medewerkers van bedrijven en instellingen maar voorbereiden op hun werk en voor de bijscholing zorgen. De explosie aan commerciële opleidingsinstituten dateert uit die tijd.

Geleidelijk aan ontwikkelde de industriële en technologische samenleving zich echter steeds meer tot de zogenaamde kenniseconomie. Andere vaardigheden, kennismanagement en een permanent veranderende omgeving werden de nieuwe realiteit. De externe opleidingsinstituten bleken niet altijd in staat aan de nieuwe vraag te voldoen. En ook de oude bedrijfsscholen – waar medewerkers kennis en vaardigheden nodig voor hun taak konden opdoen – waren onvoldoende antwoord op de nieuwe situatie. Men zocht naar manieren om de – sinds de jaren '80 van de vorige eeuw veel gebruikte term – 'lerende organisatie' gestalte te geven. Een 'lerende organisatie' is een organisatie die zich snel weet aan te passen aan veranderende omstandigheden.

De vraag was hoe je als organisatie afgestemd kon blijven op een permanent veranderende omgeving. Leren – tot dan toe het domein van HR en vrijwel altijd gericht op het

leren van kennis en vaardigheden – kwam in de belangstelling van ook andere disciplines. Hoe kon men ervoor zorgen dat het leren meer gericht werd op het realiseren van de organisatiedoelstellingen? Leren zou echt een meerwaarde moeten gaan opleveren voor een organisatie. Naast opleiding en training om competenties van medewerkers op peil te brengen en te houden zou leren ook moeten bijdragen aan het optimaliseren van de bedrijfsprocessen en zelfs aan innovatie. Pas dan zou je als organisatie snel kunnen acteren op veranderingen. Leren zou dus meer afgestemd moeten raken op de strategie van de organisatie. Organisatieontwikkeling als doel van leren.

De term ‘corporate university’ deed haar intrede.

Overgewaaid uit Amerika. Een organisatieonderdeel, een benadering of een concept waarmee de implementatie en zelfs vernieuwing van de strategie van een bedrijf of instelling ondersteund wordt. Geen vastomlijnd begrip, maar een poging om het leren in brede zin een plek te geven. In Nederland is het met name Martijn Rademakers die de term corporate university op de kaart heeft gezet.

Ik leerde Martijn aan het begin van het nieuwe millennium kennen als een van de ‘founding fathers’ van de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities (de NSCU); zie ook hoofdstuk 7. Deze stichting had tot doel het leren in organisaties te professionaliseren, met de ideeën rond corporate universities als uitgangspunt.

Vele discussies hebben in die tijd vanuit de NSCU

plaatsgevonden. Is leren in die brede, bedrijfsmatige

opvatting nog wel een vraagstuk voor leerprofessionals?

Hoe ziet dat leren ter ondersteuning van de strategie er dan uit? Moet je medewerkers wel met deze vormen van leren ten behoeve van organisatieontwikkeling 'belasten'?

Op deze laatste vraag was het antwoord van Martijn duidelijk: ja! Hij heeft zijn bevindingen – na zorgvuldige research –

vastgelegd in het boek 'Corporate universities; aanjagers van de lerende organisatie' (Kluwer, 2012). Daarin is te lezen:

'Voor zowel businessoptimalisatie als businessinnovatie geldt dat het onverstandig is om strategieontwikkeling slechts bij een kleine groep binnen de organisatie neer te leggen.

Ideeën voor optimalisatie en innovatie zijn niet voorbehouden aan specifieke individuen of afdelingen, maar kunnen overal vandaan komen...' (bron: Corporate universities; aanjagers van de lerende organisatie', hoofdstuk 2, Ron Meyer, Kluwer, 2012).

'Ideeën voor optimalisatie en innovatie zijn niet voorbehouden aan specifieke individuen of afdelingen, maar kunnen overal vandaan komen...'

Martijn Rademakers brengt een brug aan tussen

de 'businessmodellen' die ontwikkeld werden om tot

waardecreatie voor een organisatie te komen en de

wereld van de leerprofessionals. Hij onderscheidt drie

verschijningsvormen van de corporate university: school,

college en academy. Elk model ondersteunt een bepaalde

strategie van de organisatie. Als een bedrijf of instelling op

orde is vraagt dat het opleiden en trainen van de medewerkers om de status quo te bestendigen: het schoolmodel.

Is de strategie van de organisatie gericht op veranderen vanuit een welomlijnde visie dan zou leren een bijdrage aan het implementeren van de nieuwe plannen moeten leveren: het collegemodel. Dit vraagt een andere vorm van leren dan trainen en opleiden (deze zijn gericht op kennisoverdracht) en hier moet gezocht worden naar 'Hoe doen wij het hier?' Is innovatie vereist, maar zijn de gedachten daarover nog niet welomlijnd, dan vraagt dit leeractiviteiten gericht op kenniscreatie: het academymodel.

Het is tot op de dag van vandaag een zeer waardevolle benadering voor iedereen die als opdracht heeft leren in een bedrijf of instelling te organiseren. Het mag duidelijk zijn dat mijn ervaringen met de verschillende vormen van leren die ik gaandeweg 'ontdekte' (zie hoofdstuk 2) een zachte landing kregen in dit gedachtengoed. Het individuele leren kreeg een plaats in het schoolmodel, het organisatieleren in het collegemodel en academymodel.

Welk model voor de organisatie waar jij werkt de meeste waarde toevoegt, hangt dus af van de strategie van de organisatie. En die strategie zal vrijwel altijd om een 'mix' vragen. De indeling maakt duidelijk dat het belangrijk is om je hiervan bewust te zijn als je aan de lat staat om een corporate university voor je bedrijf of instelling te gaan (her)ontwerpen. Dit gesprek moet intern en op het hoogste niveau gevoerd worden. Want het is mijn ervaring dat voor veel van de huidige bestuurders het schoolmodel de enige vorm is die ze kennen. En dat denken moet doorbroken worden als de

organisatievraagstukken erom vragen als college of zelfs als academy aan de slag gaan, met uiteraard de daarbij passende leervormen (zie het schema ‘Leervormen in een organisatie’ in hoofdstuk 2). Het is dus van groot belang te onderzoeken welke type leervragen er in een organisatie zijn. In het volgende hoofdstuk ga ik op dit onderwerp in.

‘Het is dus van groot belang te onderzoeken welke type leervragen er in een organisatie zijn’

Martijn Rademakers heeft op basis van de strategische rol die een corporate university kan spelen in een organisatie drie typen onderscheiden: school, college, academy. De een is niet beter dan de ander; de kunst is te kijken welke vorm de meeste waarde aan het bedrijf of instelling kan toevoegen. (Bron: 'Corporate universities; aanjagers van de lerende organisatie', Martijn Rademakers, 2012)



Martijn Rademakers heeft veel onderzoek naar gedaan naar het verschijnsel corporate university. Zijn boek 'Corporate universities; aanjagers van de lerende organisatie' (Kluwer, 2012) is inmiddels een internationale bestseller en enig in zijn soort.



Luister naar de podcast als je meer wilt weten over de typeringen school, college en academy en voorbeelden wilt horen van organisaties die hun academie volgens een van deze typen hebben ingericht.

De karakteristieken van school-, college- en academywaardecreatiesystemen

Karakteristieken van het CU-bedrijfsmodel		Schoolstrategie (volgen)	Collegestrategie (implementeren)	Academystrategie (vernieuwen)
Waardeproposities	Focus	Huidige strategie optimaliseren door corporate learning	Nieuwe strategie implementeren door corporate learning	Strategie vernieuwen door aanjagen kenniscreatie
	Kenmerkende vorm	Catalogus met trainingen en opleidingen	Programma's voor organisatieontwikkeling	Pijplijn voor innovaties in het waardecreatiesysteem
	Kennis-type	Nieuw voor het individu	Nieuw voor de organisatie	Nieuw voor de branche
Waardeketen	Focus	Geoptimaliseerde strategie vertalen naar leerbehoeftes in de organisatie	Nieuwe strategie verbinden met behoefte aan organisatieontwikkeling	Marktbehoeftes afstemmen met de kracht van de organisatie inside-out en outside-in
	Primair proces	Corporate curricula ontwerpen, optimaliseren en uitvoeren	Programma's voor organisatieontwikkeling ontwerpen, testen en uitvoeren	Obstakels voor kennisstromen en tussen organisaties afbreken
	Kennisproces	Vakkennis structureel inzetbaar maken, bijhouden en versterken	Benodigde expertise op projectbasis identificeren en combineren	Nieuwe kennis via zelfsturende processen ontsluiten
Strategische hulpbronnen	Focus	De huidige strategie doorgronden	De nieuwe strategie doorgronden	De interne en externe ontwikkelingen doorgronden
	Attitude	Managers	Intermediairs	Leiders
	Kennisbron	Expertise op het vlak van leren door individuen in organisaties	Expertise op het vlak van lerende organisaties	Expertise op het vlak van strategievorming

Corporate university, (corporate) academy, academie of leershuis?



De term 'corporate university' is een verzamelnaam en is in Nederland in de loop van de tijd op de achtergrond geraakt.

De 'echte' universiteiten verzetten zich tegen het begrip, ondanks het feit dat het woord 'corporate' voor 'university' staat. En dat is jammer. Want het woord 'university' geeft wat mij betreft goed aan dat leren meer dan opleiden is. Op een universiteit doe je immers onderzoek, om zo nieuwe kennis te creëren!

Tegenwoordig wordt meer gesproken over academie of academy. Maar dit moet dan niet verward worden met het type academy zoals door Martijn Rademakers is onderscheiden. Het kan dus zijn dat een organisatie het over haar academie heeft terwijl het ingericht is als schoolmodel. Om deze verwarring te voorkomen gebruik ik zelf het woord 'leershuis' (zie ook hoofdstuk 6).



4 LEERVragen OPHALen: HOE EN WAAR?

‘Mieke, nu geven we zoveel geld uit aan opleidingen, maar ik zie niet dat de organisatie er beter door gaat functioneren’. Hoe vaak ik een opmerking van dergelijke strekking niet gehoord heb van een directeur van bedrijf of instelling. Hij of zij denkt dan aan de vraagstukken waar de organisatie mee worstelt en verwacht dat die met een opleiding of training opgelost kunnen worden. Maar ik weet dus inmiddels dat een pleister niet altijd bij alle wonden helpt. Een pleister moet op het juiste type wond geplakt worden. En zo vraagt elke leervraag een eigen effectieve leeroplossing. Gaat het om bestendigen, verbeteren of vernieuwen? Zie de vorige hoofdstukken. In het kader op pagina 39 beschrijf ik een leervraag waarvoor men een opleiding wilde inzetten als antwoord, maar waar in eerste instantie organisatieleren nodig was. Om tot een goede match van leervraag en leeroplossing te komen gaat een belangrijke vraag vooraf: hoe kom je aan de juiste – de gekozen strategie van de organisatie ondersteunende – leervragen? Het formuleren van de leervragen is erg belangrijk en een vak apart. Er kleven twee aspecten aan: hoe kom je tot de juiste formulering van de leervragen en waar haal je ze op?

De juiste leervragen achterhalen is niet eenvoudig. Vaak hoor ik zeggen dat ‘de vraag achter de vraag’ gezocht moet worden. Zeker waar, maar hoe doe je dat? Het is mijn ervaring

'De kunst voor ons, leerprofessionals, is om dat 'juk' af te gooien en de juiste vragen te gaan stellen'

dat als je als leerprofessional de organisatie instapt, je onmiddellijk wordt gezien als 'het gezicht van opleidingen'. De managers die je spreekt denken al bij voorbaat aan de cursussen en trainingen die ze voor hun medewerkers willen inzetten en die jij dan mag gaan organiseren. De kunst voor ons, leerprofessionals, is om dat 'juk' af te gooien en de juiste vragen te gaan stellen.

Ik kwam erachter dat als je aan managers vraagt 'wat moeten je medewerkers kennen en kunnen?', je al snel lijstjes met opleidingen voorgeschoteld krijgt. Niet dat het geen belangrijke vraag is en die cursussen en trainingen er zeker moeten komen, maar – zoals ik in de vorige hoofdstukken beschreven heb – meestal is dit niet voldoende om de échte vraagstukken van de organisatie op te lossen. Daarom stel ik naast de competentievraag ook vragen als: 'Wat loopt er niet goed in de organisatie, waar lig je wakker van, wat zou je graag anders zien?' Je krijgt dan hele andere antwoorden. De serieuze knelpunten in de organisatie komen dan boven! En dan wordt het interessant, want dan kun je daar, als leerprofessional, leeroplossingen in het kader van organisatieleren tegenoverstellen. En dan draagt leren echt bij aan de gewenste organisatieontwikkeling.

De juiste vragen stellen is één, maar waar stel je ze? Ik kom regelmatig wanhopige leerprofessionals tegen die interviews hebben afgenomen bij leidinggevendenden in hun organisatie om de leervragen op te halen. Hun wanhoopskreet is vrijwel altijd:

'Ze willen allemaal iets anders!' Mijn eigen ervaring was, toen ik bij de IND begon, dat mijn mailbox en telefoon in een paar dagen overbelast waren. Uit alle hoeken en gaten kwamen vragen om opleidingen. Daar kun je dus niet aan voldoen. Ik ben ook eens een organisatie tegengekomen waar de medewerkers opgeroepen werden om met voorstellen voor leeractiviteiten te komen. Alles zou in principe gehonoreerd worden. Dit in het kader van betrokkenheid. Van tarotkaarten leggen tot gitaar spelen. Ook dit is niet vol te houden. Het leidt nauwelijks tot persoonlijke ontwikkeling en al zeker niet tot organisatieontwikkeling. Om over het financiële aspect maar te zwijgen.

Een slimme aanpak is dus geboden. Mijn ervaring bij de IND – volle mailbox en talloze voicemailberichten – was de aanleiding om over deze vraag na te denken. Ik vond de oplossing in het benoemen van 'leervelden' en het aan deze leervelden koppelen van zogenaamde 'regiegroepen'.

Bij de IND verliep dat als volgt: de organisatie was destijds opgebouwd rond vijf werkprocessen. Onder andere het aanvragen van asiel, het herenigen met familie en het tot Nederlander naturaliseren. In de vijf diensten – verspreid over heel Nederland – die de organisatie rijk was werden alle werkprocessen uitgevoerd. We bestempelden toen elk werkproces tot een leerveld. Voor elk leerveld moesten de leervragen geformuleerd worden. Daartoe werden regiegroepen in het leven geroepen. Een regiegroep bestond uit leden werkzaam in het desbetreffende proces.

'We bestempelden toen elk werkproces tot een leerveld'

Managers, beleidsmedewerkers, uitvoerenden. Mensen met kennis van zaken dus op verschillende niveaus én met betrokkenheid om leren in te zetten om tot verbeteringen te komen. De regiegroep fungeerde als denktank en besprak de belangrijkste uitdagingen, knelpunten en tekorten in het leerveld.

Aan de regiegroep werd uiteraard een leerprofessional van het Kennis en Leercentrum verbonden. Deze vertaalde de opgebrachte vraagstukken in leervragen en deed voorstellen voor leeroplossingen, die aan de regiegroep werden voorgelegd. Na akkoord werden de leeroplossingen ontwikkeld en uitgevoerd. De regiegroep bleef dit monitoren, resultaten van uitgevoerde activiteiten werden besproken. Kortom, de regiegroep voerde letterlijk de regie over het collectieve leren. En zo werd de verantwoordelijkheid voor dit leren gelegd waar deze hoort: in de organisatie.

‘En zo werd de
verantwoordelijkheid voor
dit leren gelegd waar deze
hoort: in de organisatie’

Het werken met leervelden en regiegroepen heb ik later in vele andere organisaties geïntroduceerd. Elke organisatie vraagt haar eigen leervelden. Zo werden bij Rijkswaterstaat de acht functiefamilies bestempeld tot leervelden. Leervelden kunnen ook de producten van een bedrijf zijn, de strategische thema's die op een bepaald moment speerpunt zijn of – zoals bij de IND – de primaire werkprocessen. Het gaat erom dat binnen de leervelden alle leervragen die bij de organisatie spelen een plaats kunnen krijgen. Dat het hoger management zich herkent in de leervelden en instemt met de indeling.

Voor de regiegroepen geldt dat ze bemenst moeten worden door managers en medewerkers die bestempeld worden als deskundig. Mensen die vertrouwen genieten en een bepaalde status hebben. Een regiegroep werkt overigens alleen goed als de voorzitter tot het hoger management behoort. Enerzijds door zijn of haar betrokkenheid en belang bij het leerveld, en omdat het belangrijk is dat het leren altijd aansluit bij nieuwe ontwikkelingen (en het hoger management is hiervan vaak het eerste op de hoogte). Zo zijn de leervragen altijd up-to-date en kunnen de bijbehorende leeractiviteiten de organisatie voorbereiden op de toekomst. Anderzijds door de concrete ervaring die ik elders eens heb opgedaan: een organisatie vond het 'zonde van de tijd' dat er directeurs in de regiegroepen zaten. De lagere regionen moesten dat maar doen. Helaas, dat werkte niet. De leden van de regiegroep kwamen niet opdagen of leverden op andere manieren een minimale bijdrage. Daar waar iemand van het hoger management voorzitter is zijn de regiegroepen levendig, effectief en dragen zo echt bij aan leren als strategisch hulpmiddel.

'Zo zijn de leervragen
altijd up-to-date en
kunnen de bijbehorende
leeractiviteiten de
organisatie voorbereiden
op de toekomst'

En de vraag wat de Return on Investment (ROI) is? Deze heb ik nooit meer gekregen bij de organisaties waar gewerkt wordt met leervelden en regiegroepen. De betrokkenheid bij het formuleren van de collectieve leervragen, het inzetten van individueel dan wel organisatieleren en het blijvend monitoren van het leren via regiegroepen zijn blijkbaar voldoende om te ervaren dat leren echt waarde toevoegt aan de organisatie. Dit neemt natuurlijk niet weg dat je als leerprofessional nog

wel 'even' effectieve leerinterventies moet ontwerpen en ontwikkelen. Leerinterventies die het individuele leren dan wel het organisatieleren ondersteunen. Het 'achtveldenmodel' kan je hierbij ondersteunen (onder andere te vinden in 'Opleidingskunde; leren in, rond en voor het werk', 2017). En aan nog een andere voorwaarde moet worden voldaan om de leerfunctie in je organisatie professioneel neer te zetten: het organiseren van een efficiënte bedrijfsvoering rond het leren. Meer hierover in het volgende hoofdstuk.

De leerwraag en de (verkeerde) leeroplossing



Bij een uitkeringsorganisatie werkten verschillende afdelingen op het gebied van financiën. De directeur Financiën wilde een gastcollege geven aan de medewerkers van deze afdelingen, want 'ze hadden te weinig kennis op het gebied van de overheidsfinanciën'. Op mijn vraag aan hem wat er dan niet goed ging, kwamen antwoorden die erop neerkwamen dat de medewerkers van de verschillende afdelingen van elkaar niet wisten wat ze aan het doen waren.

De leeroplossing was dus niet direct een college over overheidsfinanciën, maar eerst een traject waarin de medewerkers elkaar en elkaars werk leerden kennen.

Aan de hand van vraagstukken die de medewerkers zelf formuleerden, zijn zij in gemengde groepen gaan kijken waar ze verbeteringen konden aanbrengen.

Organisatieleren dus. Daarna heeft de directeur alsnog zijn college gegeven, dat toen pas echt in goede aarde viel en dus effectief was. Het college alleen had het echte vraagstuk nooit kunnen oplossen.



[illegible]

5 DE BEDRIJFSVOERING ROND HET LEREN

Na het bepalen van de strategie en hoe het ophalen van leervragen georganiseerd wordt, is er nog een belangrijk aspect dat aandacht vraagt als je leren in een bedrijf of instelling serieus gestalte wilt geven: de bedrijfsvoering rond het leren. Voor leerprofessionals meestal niet het leukste deel van het werk, maar wil je een volwaardige plek in de organisatie veroveren dan hoort deze kant er toch ook echt bij. Onderwerpen als planning en logistiek, financiën, sturing, inkoop, communicatie en het aantal fte's dat zich met corporate leren bezig mag houden moeten besproken worden. Vaak is dit een gevecht. Het is mijn ervaring dat dit vechten niet meer (laten we zeggen minder) nodig is als het management leren als een strategisch sturingsinstrument gaat zien. Daarnaast is het zaak altijd goed te onderbouwen waarom iets gewenst is. De ervaring is echter altijd dat je, als leerprofessional, meer waardering krijgt als je ook de bedrijfsvoering rond het leren professioneel weet te organiseren.

Hoe je de planning van de leeractiviteiten regelt is meestal een onderdeel van de bedrijfsvoering dat al snel in beeld is. Soms helaas té snel. Want een Learning Management Systeem (LMS) is vaak al aangekocht nog voordat de discussie is gevoerd over drie vragen: waartoe zetten we leren in, welke vormen van leren gaan we (derhalve) organiseren en faciliteren, en welke didactische principes hangen we aan?

‘Heb je op bovenstaande
onderwerpen niet
nagedacht vóórdat je een
LMS aanschaft dan is het
gevaar groot dat er straks
‘een systeem’ staat dat gaat
dicteren hoe jij je leren
moet organiseren!’

Dit laatste is, zoals gezegd, geen onderdeel van dit Witboek maar wel van belang bij het kiezen en inrichten van een LMS. Heb je over bovenstaande onderwerpen niet nagedacht vóórdat je een LMS aanschaft, dan is het gevaar groot dat er straks ‘een systeem’ staat dat gaat dicteren hoe jij je leren moet organiseren! Een LMS is echter ook een mooi communicatiemiddel en het kan een bijdrage leveren aan het faciliteren van het informele leren. Een belangrijk hulpmiddel dus, met heel veel mogelijkheden, maar waar de noodzaak tot zorgvuldigheid bij de aanschaf niet moet worden onderschat. In de podcast ga ik erover in gesprek met Ite Smit, een ervaren leerprofessional die een brede kijk heeft op de bijdrage die de digitale wereld kan leveren aan het ondersteunen van leren in een organisatie.

De sturing op corporate leren is ook een belangrijk aspect in het kader van de bedrijfsvoering van het leren.

Sturing op inhoud en sturing op financiën. Het werken met regiegroepen maakt dit eenvoudig mogelijk. De in de regiegroepen opgehaalde leervragen worden vastgelegd in leerplannen, voorzien van een begroting.

De verantwoordelijke voor het leren bundelt deze leerplannen en begrotingen tot één geheel en legt het aan het orgaan voor dat de beslissingen neemt (over het algemeen het hoogste managementteam). Het ideale plaatje voor de sturing is als de voorzitters van de regiegroepen ook vertegenwoordigd zijn in het hoogste beslisorgaan. Zij zijn het immers die hun leerplan inclusief begroting kunnen toelichten en verdedigen. Moeten

er keuzes gemaakt worden, dan vinden die daar plaats. Naar mijn mening vraagt dit 'corporate leren' om een centraal budget, dus zonder doorbelasting naar afzonderlijke afdelingen. Het is wel belangrijk het centrale budget onder te verdelen in de verschillende leervelden via kostenplaatsen, zodat de realisatie en uitputting eenvoudig gemonitord kunnen worden, en een paar keer per jaar besproken in het hoogste managementteam. De verantwoordelijke voor leren faciliteert deze gesprekken door het leveren van de juiste managementinformatie. De stafverantwoordelijke ondersteunt zo de lijnverantwoordelijken. Precies zoals het hoort. Zie voor een schematische weergave het kader op pagina 47.

Naast een centraal budget waaruit de collectieve leeractiviteiten betaald worden zorg ik er altijd voor dat elke afdeling ook een decentraal budget heeft. Dit is bestemd voor leeractiviteiten die je niet in het kader van corporate leren zult vinden maar waar een individuele medewerker toch gebruik van wil of moet maken. Het betreft hier opleidingen (cursussen, trainingen, workshops, congressen en dergelijke), bij externe instituten. Bijvoorbeeld gericht op vakspecifieke kennis voor slechts een handjevol medewerkers. Of een training voor een enkel persoon waar een specifiek aspect met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Daarnaast moet een manager altijd de mogelijkheid hebben om een collectieve leerinterventie op maat voor (een deel van) zijn afdeling te organiseren. Ook hier is een decentraal budget voor bedoeld.

Het inkopen van leeractiviteiten vraagt eveneens aandacht.

Vaak worden voor het (mede) ontwikkelen en uitvoeren van leeractiviteiten externe leveranciers ingeschakeld.

De afdeling inkoop wordt, als het goed is, betrokken, zéker als het aanbestedingen betreft. Maar het inkopen van

‘Maar het inkopen van
leeroplossingen is iets

anders dan het inkopen van
pennen en computers’

leeroplossingen is iets anders dan het inkopen van pennen en computers. Het vraagt een samenspel van de leerprofessionals en de inkoopers, al voordat het inkoopproces begonnen is.

Ook de financiële afhandeling moet goed ingeregeld worden.

Lang was er onvoldoende aandacht voor dit proces. Tot Petra Jagtman en Marlo Kengen een praktisch handboek op de markt brachten waarin een compleet overzicht van het inkoopproces van leer- en ontwikkeloplossingen beschreven wordt: ‘Leren inkopen; praktisch handboek voor het inkopen van leer- & ontwikkeloplossingen in organisaties’ (2020). Het is een belangrijk signaal dat leren in organisaties op alle fronten aan het professionaliseren is.

Hoeveel medewerkers die zich bezighouden met corporate leren mag een organisatie aanstellen? Dit is vrijwel altijd en

overall een discussiepunt. Maar als er een gemeenschappelijk beeld is waar leren een bijdrage aan moet leveren en dit komt tot uiting in herkenbare leervelden en bijbehorende regiegroepen, dan is de vraag hoeveel leerprofessionals er nodig zijn vrij makkelijk te beantwoorden. Als je ook inzichtelijk maakt wat de bedrijfsvoering vraagt, dan is de claim op ondersteunende medewerkers en een budget voor andere bedrijfsvoeringsaspecten, bijvoorbeeld een LMS, eenvoudig(er) te leggen.

Regelmatig hoor ik leerprofessionals de wens uitspreken om een benchmark. Hoeveel mensen en middelen 'mag' je inzetten als je organisatie een x – aantal medewerkers telt? Ik heb altijd moeite met benchmarks in dit kader. De strategische, organisatorische en didactische keuzes die je maakt bepalen welke en hoeveel medewerkers je nodig hebt. Bovendien kun je soms ook met tijdelijke interne medewerkers een leertraject ontwikkelen en uitvoeren (zie het voorbeeld van de interne coaches bij de IND in hoofdstuk 2). Wat mij betreft is het appels met peren vergelijken.

Voer dus eerst het 'goede gesprek' met het hoger management en neem hen mee in je voorstellen. Als ze de leervelden omarmen (omdat ze zien dat deze aansluiten bij hun strategie), en je komt dan met een voorstel voor de bemensing, dan zal dit, is mijn ervaring, vaak geaccepteerd worden. Maar je moet het dus wel kunnen aantonen, hard maken. En wil men minder, dan krijgt men ook minder. Maar dat is het spel dat elke afdelingsmanager met het management moet spelen, ook de leerprofessional(s).

'De strategische, organisatorische en didactische keuzes die je maakt bepalen welke en hoeveel medewerkers je nodig hebt'

De bemensing voor corporate leren op orde hebben betekent niet automatisch een soepel functionerend team. Hoe groot of hoe klein de afdeling ook is, een heldere verdeling van de rollen en taken is heel belangrijk. Wie doet wat met betrekking tot de ontwikkeling van leerinterventies, de planning en logistiek, de uitvoering en het verzamelen van de managementinformatie?

Vaak zie ik dat leerprofessionals achter van alles aanhollen en

het (daardoor) nooit goed doen. Het koppelen van een vaste leerprofessional aan een leerveld c.q. regiegroep voorkomt dit probleem. Het is overzichtelijk voor de leerprofessional die zo weet waar hij verantwoordelijk voor is. Bovendien kan hij zo met focus een in- en extern netwerk opbouwen. Het is ook overzichtelijk voor de organisatie als de leervelden een vast gezicht hebben.

En vergeet niet de ondersteunende medewerkers een duidelijke verantwoordelijkheid te geven! Ik zie regelmatig dat ze zich niet betrokken voelen of werk van de leerprofessionals over de schutting gekieperd krijgen.

Welke kennis en ervaring moeten leerprofessionals hebben? Dit aspect komt in hoofdstuk 8 aan de orde: de professionalisering van het vakgebied. Maar nu eerst de vraag hoe je – op basis van de voorafgaande inzichten – komt tot de (ver)bouw(ing) van een leerhuis.

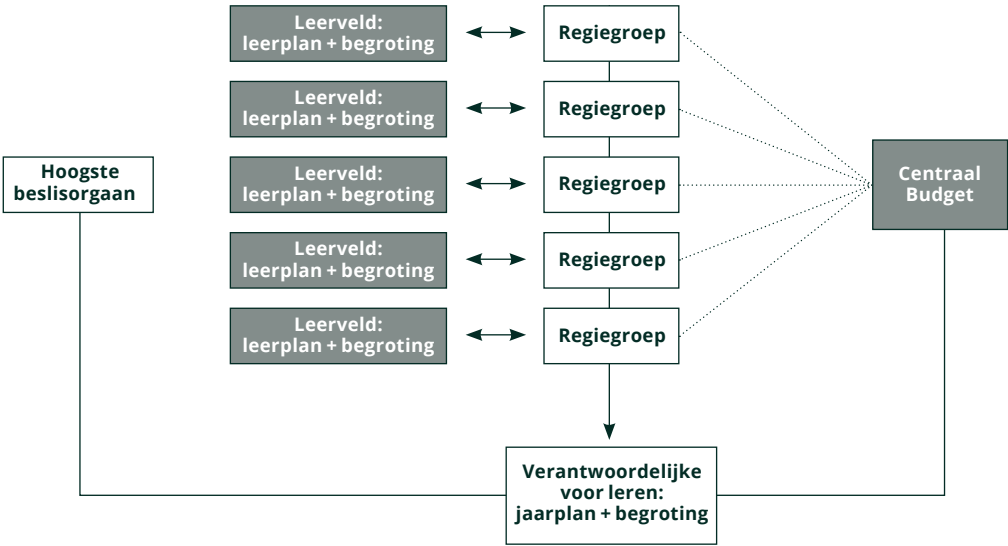


Net zoals vrijwel elke andere discipline in een organisatie kan ook het leren niet meer zonder ICT-ondersteuning. De mogelijkheden zijn intussen legio.

In de podcast ga ik in gesprek met Ite Smit, een ervaren leerprofessional die de 'harde' en de 'zachte' kant goed weet te verbinden.

Zij laat zien dat de inzet van een digitaal systeem als een LMS inmiddels veel meer kan zijn dan louter en alleen een tool om de planning en logistiek van leren te regelen.

Sturing van corporate leren op inhoud en financieën



[illegible]

6 ZO (VER)BOUW JE EEN LEERHUIS!

Na drie banen in loondienst op het gebied van het organiseren van het corporate leren werd het tijd voor een nieuwe uitdaging. Ik nam ontslag en werd zelfstandig adviseur. Mijn kennis en ervaring – in de vorige hoofdstukken beschreven – bundelde ik in een model: de bouw van een leerhuis (zie pagina 53). Zoals in hoofdstuk 3 aangegeven prefereer ik het woord ‘leerhuis’ als verzamelnaam voor een organisatieonderdeel van waaruit (een deel van) het formele leren georganiseerd en (een deel van) het informele leren gefaciliteerd wordt. Het is een ‘professionele plek’ voor de inrichting en ondersteuning van de leerfunctie. Daarbij is leren niet alleen het opleiden en het trainen van de medewerkers op kennis en vaardigheden. Een volwaardig leerhuis organiseert en faciliteert ook het organisatieleren.

Met het model van het leerhuis op zak ben ik op pad gegaan. Met behulp van het model heb ik inmiddels aan de bouw van diverse leerhuizen bijgedragen, onder andere bij Interpolis, Dienst Werk en Inkomen Amsterdam, Rijksgebouwendienst, Q8, Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers (COA), UTS (United Telecom Services, Curacao), Hoogheemraadschap Rijnland, Dienst Justitiële Inrichtingen DJI, Nederlandse Arbeidsinspectie en het RIVM. In de podcast praat ik met Marjan Soudant, die aan de wieg van de RIVM Academy heeft gestaan en dit leerhuis lange tijd geleid heeft. Het model van de bouw van een leerhuis is in

alle gevallen behulpzaam geweest om een leerhuis neer te zetten dat 'staat als een huis'. Een leerhuis dat is ingebed in de organisatie. Zoals het hoort. En waardoor het niet afhankelijk is van één persoon voor haar voortbestaan. Analoog aan een gewoon huis heeft het leerhuis ook een dak, kamers en een fundament. Maar met een belangrijk verschil. Een woonhuis bouw je op vanaf de grond; bij een leerhuis begin je bij het dak. Hieronder een beschrijving van het model; de uitleg van de specifieke onderdelen vind je dus in de voorgaande hoofdstukken.

De bouw van een leerhuis begint bij het dak. Een dak heeft dakpannen, die over elkaar liggen. Zo is het ook met de strategische documenten in een organisatie. Ondernemings- of organisatieplan is het uitgangspunt, diverse daaronder liggende documenten geven nadere uitwerkingen. Ik verzamel die documenten en analyseer ze. Met als doel te komen tot een overzicht waar het leren aan kan bijdragen: bestendigen van wat er is, implementeren en verbeteren, en zo mogelijk vernieuwen. Zo krijg ik een antwoord op de vraag of ik op basis van de doelen van de organisatie een leerhuis moeten construeren volgens het model van een school, college, of academy. Of een mix van de modellen. Vervolgens is er altijd uitleg nodig om aan te geven dat er verschillende vormen van leren zijn die de doelstellingen – bestendigen, implementeren/ verbeteren, vernieuwen – kunnen realiseren (althans, een bijdrage daaraan leveren). Want toelichten dat cursussen en trainingen niet de pleisters zijn voor alle wonden, blijft noodzakelijk.

'Want toelichten dat cursussen en trainingen niet de pleisters zijn voor alle wonden, blijft noodzakelijk'

De kamers van het leerhuis staan voor de leervelden.

Door de analyse van de leidende documenten krijgt je ook snel een beeld van de leervelden die voor de organisatie belangrijk zijn. De strategische doelstellingen, de vormen van leren die ingezet moeten worden om deze doelstellingen te helpen realiseren en een overzicht van de leervelden beschrijf ik in een startdocument.

Dan volgt een gesprek met het (hoger) management. Ik laat zien dat leren een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Ik heb nog nooit meegemaakt dat men dan niet enthousiast wordt. Ik herinner me het startdocument dat ik gemaakt had bij Rijkswaterstaat. Zonder het van tevoren gestuurd te hebben ging ik bij managementteams van de 12 diensten langs die er destijds waren. 'Vertelt u het maar mevrouw... wat gaan we doen' (ik was de 4e op rij die een poging ging wagen een leerhuis op te zetten, men was wat sceptisch). 'Geen idee, dat moet u zeggen' gaf ik terug. Je zag ze denken, nu dat wordt ook weer niks. Toen legde ik het startdocument op tafel. Ze raakten geïnteresseerd en noemden al snel namen voor vertegenwoordigers in de regiegroepen.

Na het dak en de kamers kan het fundament van het leerhuis gelegd worden.

Immers, bouw of verbouwingsplannen zijn besproken en goedgekeurd. De uitgangspunten voor het leerhuis worden breed gedragen (zo niet: niet aan beginnen)! Het is nu zaak ervoor te zorgen dat een en ander ook gerealiseerd kan worden. Je kunt



Het model van het leerhuis geeft handvatten om tot een planmatige aanpak van de bouw of verbouwing van een leerhuis te komen.

In de podcast is Marjan Soudant aan het woord.

Zij heeft met behulp van het model 'bouw van een leerhuis' een corporate academy ontworpen en gebouwd: de RIVM Academy.

onderbouwd aangeven wat nodig is aan menskracht om het leerhuis draaiende te krijgen en te houden. Heeft men minder fte beschikbaar, blijf dan rolvast en laat het management beslissen: 'zegt u dan maar welk(e) leerveld(en) we niet gaan doen'. Je weet welke eisen je aan het LMS moet stellen; pas nu kun je een systeem aanschaffen dat de leerfunctie in de organisatie ook daadwerkelijk ondersteunt. Een voorstel voor de sturing kan gemaakt worden. En de ondersteunende werkprocessen kunnen beschreven en ingeregeld worden.

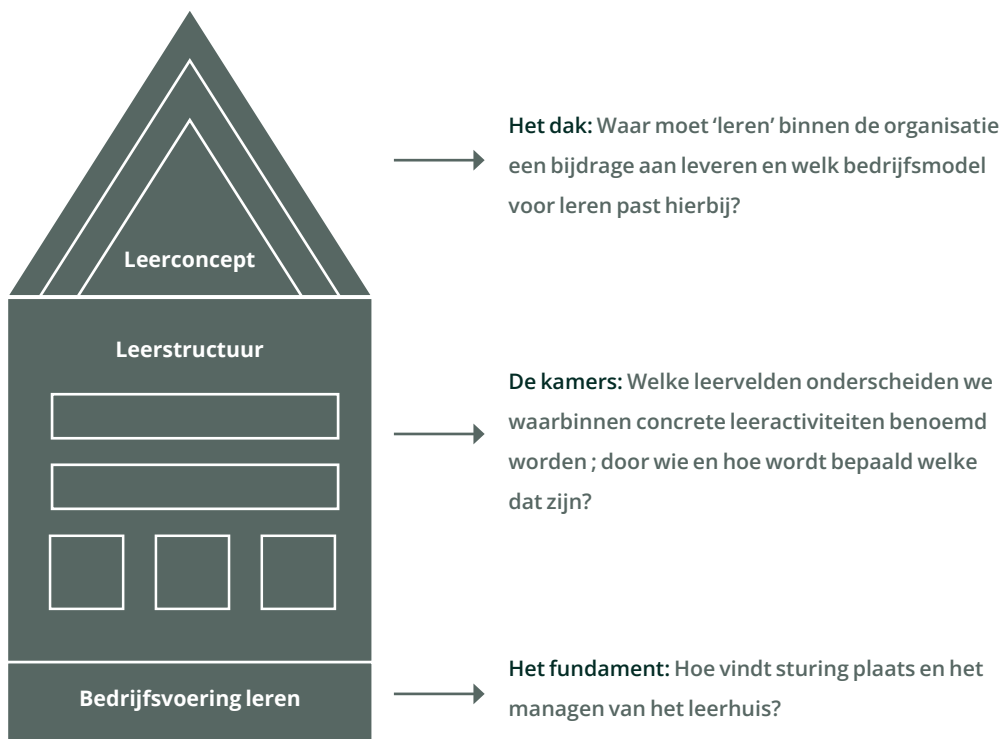
Niet voor niets dus staan deze bedrijfsvoeringsaspecten als fundament in het model van leerhuis. Maar het fundament wel pas leggen als je het dak en de kamers op orde hebt! Neemt niet weg dat het een uiterst belangrijk onderdeel van het leerhuis is. Een woonhuis zonder goed fundament zakt in elkaar, maar een leerhuis ook.

Je bouwt of verbouwt een leerhuis dus van boven naar beneden. Dat zal niet altijd helemaal lukken, er is bijvoorbeeld al een LMS waar je mee moet werken. Maar het systematisch ontwerpen en (ver)bouwen zal je geen windeieren leggen. Ik krijg vaak de vraag of een leerhuis te kopiëren is. Mijn antwoord mag duidelijk zijn: nee. Elke organisatie vraagt een eigen leerhuis, omdat alleen dan de aansluiting op dat waar de organisatie voor staat gerealiseerd kan worden. Ik hoop dan ook dat het beschreven model je behulpzaam zal zijn bij het ontwerpen en bouwen van een leerhuis voor jouw organisatie of bij het verbouwen van het bestaande leerhuis.

Het model als hulpmiddel is één, maar dat neemt niet weg dat de medewerkers die zich met corporate leren bezighouden goed onderlegd moeten zijn. Het is dus maar goed dat het vakgebied op allerlei manieren professionaliseert.

De bouw van een leerhuis

Het bouwen van een leerhuis, oftewel het organiseren van het leren, vraagt een planmatige aanpak en kent de volgende onderdelen:



[illegible]

7 HET VAKGEBIED PROFESSIONALISEERT

Om de strategie van de organisatie en het leren effectief aan elkaar te koppelen verdient elke organisatie een eigen leerhuis. In het voorgaande hoofdstuk reik ik je een 'methodiek' aan die ik zelf gaandeweg ontwikkeld heb. Ik heb dit onder andere kunnen doen door mijn eigen ervaringen te benutten, maar zeker ook door de kennis van anderen in verschillende vormen tot me te nemen: lezen, luisteren, bediscussiëren, onderzoeken. Het is dan ook belangrijk dat wij als leerprofessionals op allerlei manieren zelf ook aan kennisdelen doen. En gelukkig zijn er heel veel informele mogelijkheden tegenwoordig. Dit Witboek, én de podcastgesprekken, zijn daartoe een bescheiden bijdrage. En – anders dan toen ik mijn loopbaan begon – zijn er nu ook meerdere officiële opleidingen.

Wat mijn eigen informele leren betreft kon ik destijds terecht bij de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities (NSCU). In de tijd van de oprichting (rond 2000) werkte ik bij de IND aan het Kennis en Leercentrum en was naarstig op zoek naar ervaringen van anderen. Ik werd het eerste lid van de NSCU, snel daarna trad ik ook toe tot het bestuur van de stichting. Het idee voor het creëren van een netwerk voor leerprofessionals in organisaties is van Martijn Rademakers (zie hoofdstuk 3) en Pim Verheijen (zie hoofdstuk 8). Zij zagen rond de eeuwwisseling dat leren in organisaties weer op de kaart gezet werd, maar dat iedereen aan het

**‘Zeker in het nog vrij
nieuwe vakgebied was
er grote behoefte aan
‘sparren’ met andere
leerprofessionals’**

zoeken was naar ‘Maar hoe dan?’ Hun ideeën verwezenlijkten ze in een stichting: de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities. Het doel van de stichting was eenvoudig: kennis rond leren in organisaties uitwisselen, maar ook nieuwe kennis creëren en deze vervolgens ook verspreiden. Een zeer welkom initiatief! Zeker in het nog vrij nieuwe vakgebied was er grote behoefte aan ‘sparren’ met andere leerprofessionals. Het netwerk groeide dan ook gestaag en op vele manieren is aan kennisuitwisseling en kenniscreatie gedaan. ‘Vóór en dóór leden’, was het adagium. Leden gingen bij elkaar op bezoek, tijdens kringbijeenkomsten voor branches werden ervaringen uitgewisseld, haardvuursessies werden georganiseerd om te filosoferen en zo tot nieuwe inzichten te komen en gerenommeerde gasten op het gebied van leren in organisaties betraden regelmatig het NSCU-podium. Ook brachten we een magazine uit. Ik trad op als hoofdredacteur. In ‘Succesvol leren in organisaties’ presenteerden leerhuizen zichzelf en waren zo een inspiratiebron voor anderen. Ook andere onderwerpen over leren in organisaties kwamen aan de orde, waardoor ook dit magazine een prachtige vorm van kennisuitwisseling werd. Daarnaast werden er diverse boeken op de markt gebracht: ‘De corporate university; middel tot kennisinnovatie’ (Mieke Posthumus en Pim Verheijen), ‘Corporate universities; aanjagers van de lerende organisatie’ (Martijn Rademakers), ‘Het geheim van de 10 E’s; action learning in organisaties’ (Marjolein van Altena, René Rol en Teresa Spoelstra-Boons) en ‘Corporate Universities en Future Centers’ (Hank Kune e.a.).

Elk jaar organiseerde de NSCU een congres. Hier troffen de leden van de stichting elkaar en werd ieders netwerk echt uitgebreid. Tijdens het jaarcongres werd de NSCU Academy Award uitgereikt. Zowel leden als niet-leden van de stichting konden zich aanmelden om in aanmerking te komen voor deze Award. Een onafhankelijk en deskundige vakjury kwam vervolgens tot een shortlist van drie. Deze genomineerden presenteerden zichzelf tijdens het congres aan de aanwezige collega-leerprofessionals. Zij wezen uiteindelijk de winnaar aan. De NSCU Academy Award is gewonnen door gerenommeerde bedrijven als Wehkamp, Achmea, Nuon, Nutricia, Kuwait Petroleum (Q8), Nationale Nederlanden, Gemeente Hoorn, Exact, Gemeente Almere, Stichting Philadelphia, RIVM, Rijkswaterstaat en Van Oord. De NSCU heeft in haar twintigjarig zelfstandig bestaan haar nut meer dan bewezen. In 2019 is de stichting gefuseerd met de NvO2 tot Develhub.

‘De NSCU heeft in haar twintig jarig zelfstandig bestaan haar nut meer dan bewezen’

Leerprofessionals weten elkaar intussen informeel op vele manieren te vinden. Via Develhub, internet, congressen en symposia. Ook zijn er ‘Hubs’, zoals de Hub ‘Internationale academies’, de Hub ‘De Toekomst van leren’, de Hub ‘Financiën’ en de Hub ‘Overheid’. Via een WhatsApp-groep (corporate leren) houden de deelnemers contact en van daaruit komen de Hubs op verzoek bij elkaar en worden er ook bezoeken aan elkaars leerhuizen geïnitieerd. Er is ook een gratis beschikbaar instrument dat je kunt gebruiken om het gesprek aan te gaan in je organisatie over de rol

en functie van leren: de AcademieSpiegel. Met behulp van de vragen in AcademieSpiegel breng je de huidige situatie (Ist) en de gewenste situatie over twee jaar (Soll) in kaart. Je reflecteert met elkaar: doen we de juiste dingen en doen we de juiste dingen goed? De AcademieSpiegel helpt jou als leerprofessional dus de toegevoegde waarde van je leerhuis te onderzoeken en zo mogelijk te verbeteren. Maar daarnaast heeft de spiegel nog een ander belangrijk doel, namelijk zicht te krijgen op de stand van zaken op het gebied van leren in organisaties. Dit door de verzamelde data (de ingevulde AcademieSpiegels) te analyseren en in een jaarlijkse trendrapportage te publiceren. Ook weer kennis delen dus!

Inmiddels zijn er ook diverse formele opleidingen.

Naast het aanbod van commerciële instituten hebben vrijwel alle universiteiten tegenwoordig studies ‘onderwijswetenschappen’ met specialisaties in leren in organisaties. Zij leggen de basis om tot een professional op het gebied van leren in organisaties uit te groeien. Zelf ben ik jarenlang lid geweest van de Werkveldcommissie Onderwijskunde van de Universiteit Twente. De vakgroep heet tegenwoordig Educational Science en richt zich op ‘professional learning in organisations’. De werkveldcommissie bestaat uit vertegenwoordigers uit dit werkveld en geven input vanuit hun eigen werkpraktijk. Dit bevordert uiteraard de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

Een gerenommeerde HBO-opleiding is 'Learning & Development in Organisations' van de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN).

Deze studie Opleidingskunde is zowel in voltijd als in deeltijd te volgen. Regelmatig geef ik tijdens de opleiding een masterclass over mijn ervaringen. Door mijn deelname aan de visitatiecommissies in 2018 en 2019 weet ik dat het hier om een uitstekende opleiding gaat. Over de inhoud van de opleiding bij de HAN en de waarde voor de studenten en voor bedrijven en organisaties ervan praat ik in de podcast met William de Kaste, de directeur van de opleiding en een van de studenten.

Het vakgebied 'corporate leren in organisaties' is dus volwassen geworden! Is het daarmee ook toekomstbestendig?





De opleiding 'Learning & Development in Organisations' van de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) is uniek in Nederland.

Waarom worden de voltijds -en de deeltijdstudenten- opgeleid? Waarom is de opleiding zo succesvol? En hoe wordt ervoor gezorgd dat de opleiding optimaal aansluit op de praktijk? Over deze en andere vragen gaat het in de podcast, waarin ik met de directeur van de opleiding en een student in gesprek ben.

8 DE TIJD ZAL HET **LEREN**

We hebben dus steeds meer kennis over leren in organisaties. We delen deze kennis informeel, gaan bij elkaar op bezoek om van elkaar te leren, volgen opleidingen die ons voorbereiden. En over aandacht voor het vakgebied bij anderen dan leerprofessionals is ook niet te klagen. We zijn dus op de goede weg. En dan breekt een pandemie uit. De coronacrisis.

Van de een op de andere dag zitten we thuis. Zowel werken als leren verloopt vrijwel onmiddellijk vanuit huis, online. De pandemie heeft het online werken en leren een enorme boost gegeven die zonder deze crisis waarschijnlijk pas vele jaren later en met heel veel ‘gedoe’ zou zijn bereikt.

Wij leerprofessionals vragen ons allemaal af wat de effecten van corona op het leren zullen zijn op lange(re) termijn. Helemaal online, terug naar fysiek? Wat dit laatste betreft, voor het werken duiden de voortekenen hier niet op. ‘Hybride werken’ is inmiddels een geveugeld woord geworden. ‘Wordt het kantoor een clubhuis?’, was laatst een grote kop in een krant. De vraag is wat dit hybride werken voor leren in organisaties gaat betekenen.

Het boek ‘Leren werkt! Op weg naar hybride werken en leren’ (SkillsTown & Online Academy, oktober 2021) geeft een interessante doorkijk naar de toekomst: welke invloed heeft de nieuw ontstane hybride organisatie op de toekomst van leren en presteren? Nu ja, de tijd zal het leren. Intussen maar een pragmatische aanpak kiezen is wat ik veel hoor.

‘De vraag is wat dit hybride werken voor leren in organisaties gaat betekenen’

Zo ook bij Segment – een van mijn opdrachtgevers – een opleidingsinstituut voor de publieke sector, met name de gemeentelijke overheid. Segment verzorgt zowel via open inschrijving als in huis cursussen en trainingen. Docenten en trainers zijn niet in dienst, maar zijn voornamelijk freelancers die in het gemeentelijke werkveld werkzaam zijn of als expert aan het werkveld verbonden. Vóór corona werden alle leeractiviteiten grotendeels fysiek uitgevoerd. Nu is er een keuze uit een breed pallet: alle deelnemers gaan naar een fysieke locatie, alle deelnemers volgen de leeractiviteit vanuit huis (virtueel dus) of een deel van de deelnemers is fysiek aanwezig en een deel neemt vanuit huis deel (hybride). Bij deze laatste vorm hebben de deelnemers zelf de keuze. Een bijkomend voordeel is ook dat deelnemers die verder weg wonen de lessen kunnen volgen. Ook aan een vierde vorm wordt bij Segment gewerkt: een combinatie van alle vormen aangevuld met zelfstudie. Zelfstudie kan in de vorm van e-learning of bijvoorbeeld het uitwerken van opdrachten. Zowel on- als offline dus. E-learning wordt ingezet om de theorie onder de knie te krijgen, opdrachten kunnen voor de verbinding naar het eigen werk zorgen. De fysieke of virtuele bijeenkomsten zijn er dan voor ervaringen uitwisselen, discussie en verdieping. Dit zogenaamde combinatieleren (blended leren) biedt dus volop kansen om een 'rijke leeromgeving' te creëren, waardoor het leren efficiënt én effectief (dat wil zeggen: de gestelde leerdoelen worden behaald) kan plaatsvinden.

In het podcastgesprek praat ik over de toekomst van leren in organisaties met Pim Verheijen.

Pim is directeur van Tornak, gespecialiseerd in organisatieleren. Of zoals hij zelf zegt: 'Tornak helpt organisaties bij het implementeren van nieuwe rollen, werkwijzen en gedrag en ondersteunt daarmee haar klanten bij vraagstukken die de kern van het bedrijf raken.' Pim heeft een scherp oog voor ontwikkelingen en behoeften in ons vakgebied, hij ziet vaak als een van de eersten waar de schoen wringt en waar behoefte aan is. Zo is hij een van de founding fathers van de NSCU en van de AcademieSpiegel (zie hoofdstuk 7).

We zullen als leerprofessionals nieuwe wegen moeten zoeken in uitdagende tijden. Steeds met als uitgangspunt: hoe kunnen we een zo groot mogelijke meerwaarde leveren voor het bedrijf of de organisatie waar we voor werken?

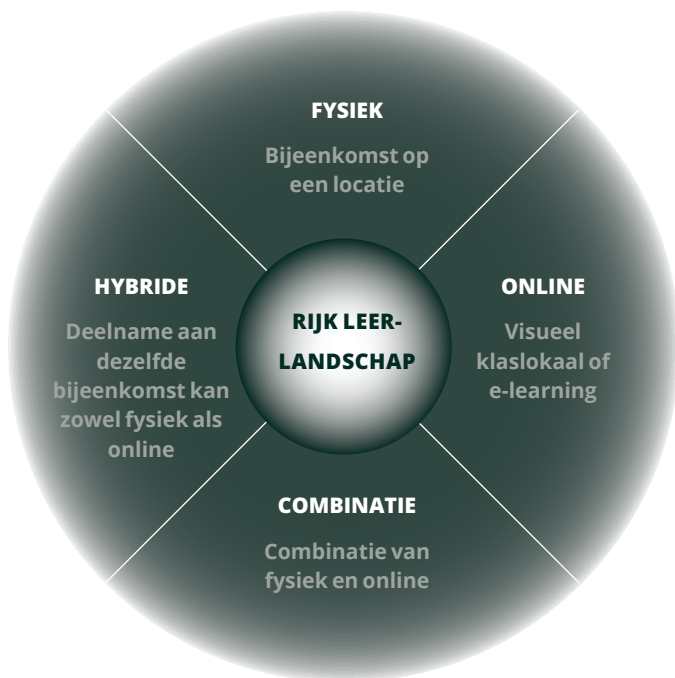
Het leren zo organiseren dat het optimaal bijdraagt aan een 'lerende organisatie'. Een organisatie waar medewerkers snel, deskundig en gemotiveerd steeds mee kunnen bewegen met de veranderingen waar de organisatie zich voor geplaatst ziet. Daar zo nodig het voortouw in kunnen nemen. Wat er op ons pad zal komen is koffiedik kijken, maar wat zeker is, de uitdagingen zullen groot zijn. De tijd zal het *leren*.

'We zullen als leerprofessionals nieuwe wegen moeten zoeken in uitdagende tijden'



Dat leren in organisaties noodzakelijk is wordt nergens meer betwist. Het vakgebied is inmiddels geprofessionaliseerd, maar het blijft belangrijk scherp te blijven op de vraag hoe optimale bijdragen geleverd kunnen worden aan de uitdagingen waar bedrijven en instellingen voor (komen te) staan.

Hoe ziet de toekomst van leren eruit? Hierover filosofoer ik samen met Pim Verheijen in dit podcastgesprek.





'Het Corporate Curriculum is geen formeel leerplan dat voorschrijft welke opleidingen en trainingen medewerkers dienen te volgen'

'Het concept 'future center' is inmiddels flink doorontwikkeld'



'Leren binnen- en tussen organisaties blijkt een kritische succesfactor bij het vernieuwen, implementeren en optimaliseren van de strategie van een organisatie'

'Bij het succesvol organiseren van het leren heb je zowel de 'zachte' als de 'harde' kant nodig'



NAWOORD

De totstandkoming van dit Witboek is een project geweest waar ik met bijzonder veel plezier aan gewerkt heb. Het was fijn de persoonlijke reis in mijn hoofd op te schrijven om er zo voor te zorgen dat mijn kennis en ervaring werd vastgelegd.

In het afsluitende podcastgesprek ga ik in op een aantal successen, maar ook op de momenten dat mijn voorstellen niet met enthousiasme ontvangen werden. Destijds mooie leermomenten voor mij, ik hoop nu ook voor jou!

Het maken van de podcast met de 'friends' was een feestje op zich! Ik dank hen dan ook hartelijk voor hun bereidheid dit samen met mij te doen, voor de mooie herinneringen die het opleverde en natuurlijk voor het delen van hun kennis op de terreinen die voor mij – voor ons – belangrijk zijn.

De podcast heb ik in samenwerking met SkillsTown gemaakt. Dankzij hun professionele studio is het resultaat prachtig!

Een andere professionele bijdrage is geleverd door Myrte van Alphen. Het was mijn grote wens om dit Witboek door haar te laten vormgeven. En dat is gelukt!

'Hoe meer je schrijft, hoe meer je verwikkeld raakt in je eigen woorden', heb ik eens ergens gelezen. Nou, niets is minder



In het voorwoord schreef ik dat mijn missie met dit Witboek pas geslaagd is als jij er als geïnteresseerde in leren in organisaties je voordeel mee kunt doen. Ik hoop dat ik daarin geslaagd ben!? In de afsluitende podcast nog een paar laatste tips om jouw werk op het gebied van het organiseren van corporate leren al dan niet tot een succes te maken.

waar. Ik ben dan ook heel blij met de waardevolle feedback die Harry Slegh en Trijntje Knaapen gegeven hebben op mijn concepten.

Dit project zit er voor mij op. Ik hoop dat je met plezier gelezen en geluisterd hebt. En dat het je inspireert om je eigen ervaringen met ons vakgebied ook eens vast te leggen en te delen. Zodat we voor onszelf een rijk en interessant leerlandschap creëren.

Mieke Posthumus



'Een leerhuis is pas echt van waarde voor een organisatie als het meer is dan een cursusfabriek'

'De HBO-opleiding 'Learning & Development in Organisations' is uniek in Nederland'



'De studie 'Learning & Development in Organisations' is een voorbeeld voor hoe leren in een bedrijf of instelling gestalte zou moeten krijgen'

'Leren zou zich meer en meer moeten gaan richten op projecten of opgaven die gerealiseerd moeten worden'



