

SAMEN LEREN EN VERANDEREN DOOR KRACHTPROGRAMMA'S BIJ SSONML

Michiel Louweret

SOCIAL LEARNING

Hoe zorg je er als bestuurder of manager bij de overheid, in het onderwijs of de zorg voor dat professionals zich inzetten voor lastige en complexe veranderingen die van buiten op de organisatie afkomen? Bij een middelgrote organisatie in het speciaal onderwijs werd gekozen voor *social learning*: de medewerkers maakten in zelflerende teams onder begeleiding van een interne leercoach de slag van weten naar doen. Verslag van een casus, met praktische aanbevelingen voor organisaties met vergelijkbare uitdagingen.¹

Overheidsorganisaties, onderwijs- en zorginstellingen moeten als gevolg van bezuinigingen, technologische ontwikkelingen en stelselwijzigingen voortdurend inspelen op nieuwe omstandigheden. Er bestaat onzekerheid. De veranderingen stapelen zich op en er is altijd gedoe. We vragen veel van de professionals die er werken. Hoe krijg je ze mee?

Voor de directie van de Ambulante Dienst (AD) en het Interdisciplinaire Team (IDT) van Stichting Speciaal Onderwijs Noord- en Midden-Limburg (SSONML) in Venlo kwam de invoering van Passend Onderwijs begin 2013 dichtbij. Passend Onderwijs hing als een zwaard van Damocles boven deze organisatie. SSONML ondersteunt als externe dienstverlener leerlingen met een beperking, hun ouders en de leerkrachten. De invoering van Passend Onderwijs zorgt voor een ingrijpende verandering van deze 'markt'. Er ontstaat een vorm van vraagsturing, waardoor de continuïteit van de AD en het IDT onder druk komt te staan. In 2013 was nog onzeker welke consequenties deze stelselwijziging zou hebben. Daarom besloot de directie samen met de professionals van de AD en het IDT een nieuwe koers uit te zetten en het leervermogen van de organisatie te versterken. Immers, uiteindelijk waren het de medewerkers van de AD en

het IDT die de invoering van Passend Onderwijs tot een succes zouden moeten gaan maken. De directie meende dat daarvoor nieuwe competenties nodig waren (zie ook Fuite e.a., 2011).

De directie van de AD en het IDT had een interventie voor ogen die moest bewerkstelligen dat professionals binnen (groeierende) strategische kaders doelbewust samen zouden leren, werken en veranderen. Het zou eerder een zoektocht dan een treinreis worden. Op deze 'tocht' zouden de professionals samen betekenis kunnen geven aan Passend Onderwijs, reflecteren, experimenteren en *best practices* toepassen. De directie wilde bovendien nieuwe kaders verbinden met de ervaringen uit het veld. Dat was in haar ogen de manier om de kennis en het talent van de medewerkers te ontplooiën. Na bij externe deskundigen advies te hebben ingewonnen over de te kiezen aanpak, besloot de directie een *social learning*-verandertraject te ontwerpen om de eigen kracht van professionals optimaal te benutten. Dit traject bestond uit zogeheten 'krachtprogramma's' waarmee de professionals gedurende negen maanden veranderend leerden en lerend veranderden. Door middel van dit proces hebben zij op eigen kracht kennis verworven, competenties ontwikkeld en *best practices* ontdekt waarmee zij kunnen

inspelen op de nieuwe verhoudingen in het onderwijs.

In dit artikel wordt beschreven hoe medewerkers in een professionele omgeving samen doelgericht kunnen leren en veranderen. *Social learning* biedt daarvoor aantrekkelijke mogelijkheden. Ik beschrijf hoe tachtig professionals van een onderwijsinstelling elkaar negen maanden hebben ondersteund om zich voor te bereiden op ingrijpende veranderingen in de onderwijsmarkt. Zij hebben de slag van weten naar doen voor een groot deel gemaakt. Het artikel laat zien welke voordelen *social learning* heeft ten opzichte van klassieke trainingen en opleidingen. Aan het eind van het artikel geef ik zeven aanbevelingen voor bestuurders en management die ook de kracht van hun professionals willen benutten om samen te leren en te veranderen.

DE UITDAGING

SSONML biedt speciaal onderwijs aan leerlingen met een beperking (clusters 3 en 4) en ondersteunt leerlingen ‘met een rugzakje’ in het onderwijs. Bij de AD en het IDT van deze instelling zijn circa tachtig gedragsdeskundigen en ambulant begeleiders werkzaam. Met de invoering van Passend Onderwijs, per 1 augustus 2014, zou de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van de leerlingen volledig bij het onderwijs worden gelegd. De dienstverlening van de AD en het IDT kwam daarmee onder druk te staan, en gevreesd werd dat een deel van de medewerkers zijn baan zou verliezen. Scholen mogen na de invoering van Passend Onderwijs grotendeels zelf bepalen hoe zij het (verminderde) ondersteuningsbudget willen aanwenden. Het budget verschuift met andere woorden van de AD naar de school (vraagsturing). Scholen worden kritisch opdrachtgever van de ambulante diensten. De toegevoegde waarde van de bestaande dienstverlening van de AD komt hierdoor ook ter discussie. Andere aanbieders proberen een deel van de markt te verwerven.

SSONML krijgt met (voor een deel nog onbekende) concurrenten te maken. Dit is een revolutie in het onderwijs.

De directie van SSONML concludeerde dat Passend Onderwijs nieuwe competenties vroeg van de medewerkers, samengevat in de term ‘persoonlijk ondernemerschap’ (Kwakman & Zomerdijk, 2012). Persoonlijk ondernemerschap veronderstelt dat professionals nieuwsgierig zijn, proactief, innovatief, lef tonen en autonoom handelen. Zij nemen initiatief, spelen in op kansen en denken ook zakelijk. Ook het veranderproces zelf vroeg om ondernemerschap, nieuwsgierigheid, lef en resultaatgerichtheid. Klassiek vakmanschap is niet voldoende om in de nieuwe omstandigheden blijvend succesvol te zijn.

In een omgeving waar procedures, protocollen en regels het werk sturen, is deze beweging naar ondernemerschap ingrijpend. Persoonlijk ondernemerschap is bij SSONML toegespitst op drie (nieuwe) competenties (een ‘competentie’ is een geheel van kennis, vaardigheden en houding om een resultaat te bereiken): opbouwen van persoonlijke netwerken, professioneel onderhandelen en zakelijk afspraken maken en nakomen. De directie wilde de medewerkers van de AD en het IDT een traject aanbieden waarin zij deze competenties samen zouden ontwikkelen. Daarbij moesten zij worden uitgedaagd om persoonlijk ondernemerschap zelf in hun werk te ontdekken: niet praten over, maar werken aan – in het hier en nu. In de volgende paragrafen beschrijf ik de essentie van deze aanpak aan de hand van een aantal kernbegrippen: leergemeenschappen, krachtsprogramma’s, leercoaches en buddy’s. Dit zijn de bouwstenen voor een praktische aanpak waarin professionals samen leren en veranderen.

LEERGEMEENSCHAPPEN

SSONML stelde een ontwerpteam samen met vijf medewerkers van de AD en het IDT. Dit team verkende in een aantal bijeenkomsten wat de consequenties zouden

FIGUUR 1: OPBOUW KRACHTPROGRAMMA'S



zijn van Passend Onderwijs voor de rol en taken van ambulant begeleiders en IDT'ers van SSONML en welke competenties zij in het nieuwe speelveld nodig zouden hebben. Na intensieve gesprekken werden drie interpersoonlijke competenties benoemd: netwerken, onderhandelen en afspraken maken. De directie kon zich vinden in het voorstel van het ontwerpteam en gaf opdracht een traject te organiseren waarin professionals lerend zouden veranderen en veranderend zouden leren. In dit traject moest de nadruk liggen op ervaringsleren.

In juni 2013 werd een startconferentie belegd voor alle medewerkers. In deze conferentie lichtte de directie de aanleiding tot het traject nogmaals toe en besprak haar visie op leren en veranderen. De directie deed een beroep op het 'meesterschap' van de professionals. Verder werd een toelichting gegeven op de opbouw van het traject en het gebruik van een digitaal leerplatform. In deze conferentie werden vier leergemeenschappen samengesteld. De AD'ers en IDT'ers gingen samen leren in deze gemeenschappen. Elk van deze vier leergemeenschappen koos een eigen leercoach en stelde een sociaal contract op waarin de spelregels stonden verwoord die de gemeenschap in kwestie wilde hanteren om veiligheid, ondersteuning en betrokkenheid te waarborgen. Tevens bevatte dit contract het mandaat voor de leercoach.

LEERCOACHES

Tijdens de zomer van 2013 werden de leercoaches voorbereid op hun rol. Zij namen deel aan een 'bootcamp', waarin de veranderkundige, groepsdynamische en didactische aspecten van de programma's werden doorgenomen. De rol van de leercoach werd daarbij aan de hand van verschillende cases behandeld. Later, tijdens de uitvoering van de programma's, werden de vier interne leercoaches begeleid door een (enkele) externe coach ('coach de coach').

De leercoaches vormden – in eerste instantie onbewust – zelf een eigen leergemeenschap. Zij ondersteunden elkaar, namen blokkades weg, wisselden onderling ervaringen uit, gaven deelnemers leeradviezen en zochten verbinding met de directie.

KRACHTPROGRAMMA'S

In augustus 2013 startten de leergemeenschappen met het eerste van drie krachtprogramma's: professioneel netwerken. De deelnemers kregen de inhoud van de programma's aangeboden via een digitaal leerplatform²). Het platform was eenvoudig in gebruik, helder van opzet en toegankelijk, en binnen twee weken hadden alle deelnemers zich aangemeld bij hun eigen leergemeenschap. Vanaf oktober werd het tweede programma (onderhandelen) doorlopen, en na de kerstvakantie 2013-2014 werd gestart met het derde programma (zakelijk afspraken maken en nakomen).

De drie programma's hadden een identieke opbouw (zie figuur 1). In de eerste week verkenden de deelnemers de theorie achter de te verwerven competentie, in de tweede week bespraken ze met hun buddy en de leergemeenschap (digitaal) wat Passend Onderwijs zou gaan betekenen voor deze competentie (betekenisgeving), en in de derde week voerden ze een zelfbeoordeling uit. In de vierde week was een atelier met trainingsacteurs gepland. In dit atelier oefenden de deelnemers met acteurs aan de hand van eigen cases. Op grond van deze ervaringen (her)formuleerden de deelnemers ontwikkeldoelen en maakten ze een handelingsplan voor de navolgende weken. In de weken 5, 6 en 7 lag de nadruk op de praktijkopdrachten (toepassing en 'verzilvering'). Cliënten, management én opdrachtgevers werden actief bij de programma's betrokken. Deelnemers vroegen klanten om feedback, keken bij elkaar in de keuken (voorbeeldfunctie) en oefenden in de praktijk. Praktijkopdrachten waren vooral bedoeld om leren en werken te integreren. Door de opdrachten uit te voeren, werden de deelnemers gedwongen na te denken over hun gedrag en dit te analyseren, en zich te oefenen in het beoogde nieuwe gedrag. In de laatste week werd weer een atelier georganiseerd, ditmaal om de opbrengsten van de programma's te borgen. De directie was bij dit atelier aanwezig.



daagden de gemeenschappen uit, stisseling van kennis en ervaring, beantn, zorgden voor de planning en voor e ateliers, volgden de voortgang van verbonden de formele organisatie met eld van professionals (boven- en onderrop in deze alinea en 'pijler' 4 op p. 61). steund door de externe coach. Regelma-directie, de leercoaches en de externe ng van de leergemeenschappen. Een te a daarbij was 'kaderstelling en borging'. nschappen kwam de onderstroom van ot uitdrukking. Deze onderstroom be-nstroom: het beleid, de werkprocessen ening van de organisatie. Leergemeen-e opbrengsten van hun werkzaamheden rstroom van de organisatie.

het eerste programma werden begeleid coach. Daarna namen de leercoaches over en bereidden de ateliers zelf voor nder begeleiding van de externe coach). happen werden uitgedaagd om mee te pzet en inhoud van de ateliers. Elk ate-en karakter, afgestemd op de behoeften emeenschap. Deelnemers voelden zich verantwoordelijk voor de inhoud en e ateliers.

voering van de programma's werkten ot intensief samen met hun buddy. Een lega-deelnemer die voldoende afstand vlekken zichtbaar te maken (feedback), nabij is om steun te kunnen bieden. en zelf hun buddy. Dit buddy-concept rijk onderdeel van de programma's.

GEN KRACHT PROFESSIONALS

chreven benadering van *social learning* actuele inzichten en denkbeelden over en, organiseren, netwerken en leiding-e van een (her)ontdekking en erkenning a het team. Als gevolg van de ontsluiting et internet, verzadiging met klassieke er een training, zucht ...'), hoge werk-

druk en de mogelijkheden van moderne technologie is een eigentijdse benadering van leren mogelijk. In de benadering die SSONML hanteerde, staan de eigen verantwoordelijkheid van professionals, de ondersteuning via de leercoach, de kracht van de leergemeenschap, de potentie van informeel leren (kansen in plaats van doelen) en tot slot de integratie van werken, leren en veranderen centraal. In figuur 2 is samengevat hoe de *social learning*-aankpak verschilt van klassieke trainingen.

WERKT HET?

De evaluatie van het traject bij SSONML maakte duidelijk dat management en deelnemers de kracht van *social learning* aan den lijve ondervonden. Deelnemers leerden samen te leren, waarmee ze het leervermogen van de organisatie vergrootten. Door dit programma te doorlopen, zijn de deelnemers zich veel meer bewust geworden van de betekenis van persoonlijk ondernemerschap. AD'ers en IDT'ers beleven de veranderingen in hun omgeving nu anders. 'We zijn ons veel meer bewust van de eigen verantwoordelijkheid en praten er voortdurend over' is een veelzeggende opmerking van de deelnemers. De collectieve betekenisgeving is gegroeid. De deelnemers zoeken elkaar (ook na de programma's) meer op. De oorspronkelijke gevoelsafstand tussen AD en IDT is kleiner geworden. Er is over en weer meer respect ontstaan en medewerkers hebben elkaars kwaliteiten leren kennen. Verder nemen AD'ers en IDT'ers vaker zakelijk initiatief. Verschillende deelnemers hebben voorstellen gedaan om nieuwe diensten 'in de markt te zetten'. 'Persoonlijk ondernemerschap' heeft, met andere woorden, betekenis gekregen en fungeert als baken voor het handelen van AD'ers en IDT'ers.

Bijna tachtig procent van de deelnemers stelt dat zij de aangeboden theorie gebruiken. 'Ik wist al veel, maar ik ben me er nu meer bewust van.' Dit is essentieel: het illustreert de stap van weten naar toepassen. Uit de evaluatie bleek overigens wel dat verschillende deelnemers behoefte hadden aan verdere inhoudelijke verdieping; zij vonden de programma's inhoudelijk te karig. Bij doorvragen bleek echter dat deze deelnemers niet goed in staat waren te zeggen waarom en welke additionele content zij nodig hadden. Was hun bezwaar wellicht een ex-

FIGUUR 2: TRAINEN VERSUS LEREN VERANDEREN

	Klassieke trainingen	Krachtprogramma's
Wie brengt de inhoud?	Trainer is inhoudsdeskundig	Leergemeenschap en het netwerk zijn op veel gebieden voldoende inhoudsdeskundig
Wat is de afstemming met de praktijk?	Overdracht van de wereld van leren naar de wereld van werken	Integratie van leren, werken en veranderen
Wanneer vindt het plaats?	Op afgebakende momenten op een afzonderlijke locatie	Voortdurende inspanning tijdens het werk
Wat wordt beoogd?	Streven naar informele en normatieve leerdoelen (moeten)	Benutten van talrijke unieke leerkansen en -mogelijkheden (kunnen en willen)
Hoe verloopt uitwisseling?	Bilaterale uitwisseling (deelnemer-trainer)	Interactief leerplatform (netwerk-georiënteerd)
Wat wordt er bereikt?	Weten	Ervaren

cuus om de 'stap naar de praktijk' niet te hoeven zetten? Er zijn immers veel redenen om iets niet te doen, maar er is er slechts één om het wel te doen: je moet het willen!

Toepassing van de programma's (en daarmee de introductie van een nieuwe visie op leren) impliceerde een dubbele verandering. Deelnemers werden gestimuleerd om zich voor te bereiden op ten dele nog onbekende uitdagingen en tegelijkertijd gezamenlijk een lerende organisatie te worden. Dankzij de krachtprogramma's leerden de deelnemers (ook) om samen te leren, verantwoordelijkheid te nemen en hun denk-theoretische inzichten aan te vullen met praktische ervaringen. Bij een andere organisatie waar een dergelijk traject als hier beschreven ook werd doorlopen, zei een deelnemer verbaasd: 'Ik heb het idee bij te dragen aan een cultuurverandering.'

Tot slot is de deelnemers gevraagd naar hun mening over de bouwstenen van de programma's. Hieruit bleek om te beginnen dat de *combinatie* van zelfstandig leren, oefenen met buddy's en de ateliers hoog werd gewaardeerd. Ten aanzien van elk van die elementen afzonderlijk: het buddy-concept scoorde hoog; deelnemers zeiden dat zij in hun beroepspraktijk soms 'een maatje' misten.

Ook de feedback die zij in de ateliers hadden ontvangen, vonden zij zinnig; in hun werk kregen zij zelden een spiegel op hun manier van doen voorgehouden, zeiden ze ('Je denkt dat je het wel kunt, maar dan hoor je welke indruk je echt maakt.') Ook de rol en bijdrage van de leercoaches vond men zeer waardevol.

Samenvattend concluderen we dat deze zoektocht naar persoonlijk ondernemerschap talrijke, zowel bedoelde als onverwachte, individuele en collectieve opbrengsten heeft opgeleverd. Een zoektocht is geen rechte lijn. Soms maken deelnemers (en coaches) uitstapjes die minder opleveren dan verwacht. Niet alles werkt zoals bedoeld. De leergemeenschap corrigeert dit grotendeels zelf. Professionals ontdekken in de loop van de krachtprogramma's hoe zij de geboden kansen en mogelijkheden kunnen benutten. En dat resulteert in onverwachte inzichten en waardevolle ervaringen.

Maar hoe en waarom werkt het? En is het voor alle organisaties en situaties geschikt? In de volgende paragraaf verduidelijken we de veranderkundige visie die ten grondslag ligt aan de krachtprogramma's. Deze visie gaat over mensen, leren en veranderen.

‘In de 21e eeuw klotst de kennis tegen de plinten van de organisatie,’ schrijft Lanting (2013) in zijn spraakmakende boek. Professionals zijn hoogopgeleid en beschikken dankzij hun persoonlijke netwerk en internet over schier eindeloze kennis. De cumulatieve kennis van een groep professionals overstijgt de kennis van trainers en managers. De uitdaging voor organisaties is nieuwe kennis collectief beschikbaar en praktisch toepasbaar te maken. Wierdsma & Swieringa (2010) spreken in dit verband van de ‘denk- en doetheorie’ in organisaties. Professionals en andere deskundigen weten veel, maar ze handelen niet (altijd) consistent overeenkomstig hun kennis.

Professionals willen weten en begrijpen. In klassieke trainingen ligt de nadruk op de denk-theorie. Deze trainingen doen een beroep op een belangrijke professionele vaardigheid: het analyseren, diagnosticeren en verklaren van lastige vraagstukken. Professionals genieten hiervan. Zij vechten voor hun gelijk. Helaas blijft de transfer naar het werk achterwege. Het ‘vanzelfsprekende’ verandervermogen van organisaties blijft ook onbenut. De verandering stagneert in de denk-theoretische discussies.

De zes pijlers onder de krachtprogramma's zijn:

1. **Verandering is een constante.** Succesvolle organisaties zijn wendbaar. Wendbaarheid is gestoeld op het collectief leervermogen en structurele flexibiliteit. De krachtprogramma's doen een beroep op het leervermogen (en geven er tijdelijk een impuls aan). Er komt geen stabiliteit; verandering is continu.
2. **Motivatatie en noodzaak verbinden.** Hoe krijg je professionals zo ver dat ze samen leren? Samenwerkend leren is niet vanzelfsprekend. Kennis is één van de pijlers waaraan professionals hun identiteit en positie ontleen. Delen voelt als verzwakken (alle mooie woorden in de denktheorie ten spijt). De *social learning*-theorie van Bandura (1977) geeft een oplossing voor deze uitdaging. Volgens die theorie worden mensen gedreven door een innerlijke motivatie (willen) en een externe omgeving (moeten).
3. **Leren is een cognitief én sociaal proces.** Negenen-negentig procent van de relevante kennis is al beschikbaar. De essentie van leren is toepassen. Mensen kunnen veel tijd besteden aan analyse en elkaar uitgebreid

uitleggen wat een ander (hun leidinggevende, een opdrachtgever of de minister) moet doen. Ze bouwen een denktheorie op. Daarin wordt een ideaalbeeld geconstrueerd dat het handelen in de praktijk kan belemmeren. De praktijk staat dan op gespannen voet met het ideaal. De uitdaging is om denken en doen te integreren in kleine, oplossingsgerichte leeractiviteiten.

4. **Betekenisvolle verbinding tussen onder- en bovenstroom** (Homan, 2005). De bovenstroom is de organisatie zoals bedoeld (met zijn beleid, strategieën, functieboeken, arrangementen en dergelijke). De bovenstroom biedt een bedding. In de onderstroom zien we subgroepen (in de woorden van Homan: betekeniswolken) met eigen waarden, normen, overtuigingen, verhalen en daarmee eigen gedrag. Betekeniswolken kunnen samen nieuwe ideeën creëren, maar zich ook van elkaar vervreemden (wij en zij). Duurzame verandering ontstaat volgens Homan via de onderstroom. In de onderstroom vormen, delen en beschermen professionals hun opvattingen, beelden en meningen. In een lerende organisatie stroomt *ervaring* tussen de betekeniswolken door en versterken onder- en bovenstroom elkaar. Gezamenlijke betekenisgeving geeft ruimte aan verschillen en verbindt professionals emotioneel en inhoudelijk (zie ook pijler 5). Krachtprogramma's geven ruimte aan twijfel en onzekerheid en dagen uit.
5. **De open leergemeenschap:** via *Communities of Practices* (CoP's) kunnen verbindingen groeien (Wenger, 1998). Een CoP ondersteunt individueel en collectief leren. Een CoP is meer dan een afdeling of team. Het is een open leeromgeving waar kennis en vaardigheden worden opgebouwd, uitgewisseld en geborgd. Een effectieve leergemeenschap heeft een eigen identiteit, trots en gemeenschapsgevoel, is onderscheidend, urgent, ambitieus, heeft een aantrekkelijke en gevarieerde samenstelling en werkt oplossingsgericht. Via leergemeenschappen kan de HR-functie een nieuwe dimensie geven aan het opleidingsbeleid van de organisatie.
6. **Het resultaat is 'in het hier en nu' merkbaar.** Het gaat niet om kennen of kunnen, maar om toepassen. De strategie en de doelen van de organisatie sturen het resultaat van de programma's. Als opdrachtgevers, cliënten en andere belanghebbenden geen resultaten zien, is het programma ineffectief.

Ruim tachtig professionals bij SSONML hebben een enerverende tocht gemaakt. Zij hebben verschillende leerpaden bewandeld, samen kennis verworven en hard gewerkt aan een nieuwe rol in het onderwijs. De effecten zijn dagelijks merkbaar. Er zijn nieuwe verbindingen ontstaan (sociale cohesie). Medewerkers zijn nu meer betrokken bij de ontwikkeling van SSONML en zij zijn zich bewust van hun bijdrage aan de organisatie. Zij nemen initiatief, benutten elkaars expertise en hebben oog voor het bedrijfsmatige van hun werk.

INTERNE LEERCOACH: ADA DOET HET ZELF

Het idee om in het door SSONML uitgezette *social learning*-traject eigen medewerkers aan te wijzen als ‘interne leercoach’ was ontleend aan een voorval dat zich een jaar eerder had voorgedaan bij een andere onderwijsorganisatie.

Ook bij die organisatie ervoeren de (bijna tweehonderd) medewerkers Passend Onderwijs als een ongewenste verandering en was er veel onzekerheid en ergernis ontstaan. In reactie daarop had de organisatie een driedaagse training persoonlijk ondernemerschap ingekocht voor haar ambulante dienst. Op verzoek van de externe trainer werden bij die organisatie interne co-trainers aangesteld. Zij hielpen de koppeling tot stand te brengen tussen de training en de praktijk en faciliteerden de uitvoering van de praktijkopdrachten. Het werd een lastig traject met veel discussie, onrust en ander gedoe.

Na zes maanden kreeg de trainer een fietsongeluk. Een paar weken later kon hij voor een belangrijke ‘second opinion’ naar het ziekenhuis. Uitgerekend die dag stond een training gepland voor een van de groepen. De trainer belde met Ada, zijn co-trainer voor die groep, en na enig overleg besloot Ada de groep alleen te begeleiden. Zowel voor Ada als de trainer was dit een spannende beslissing. Samen namen ze de agenda voor de bijeenkomst nog even door. Ook zou de trainer in het ziekenhuis zijn telefoon bij de hand houden, zodat Ada hem kon bellen als dat nodig was. Maar dat deed zij niet.

Aan het eind van de middag belde de trainer Ada op: ‘Hoe is het gegaan?’ Ada’s antwoord was heftig: ‘Het

was de beste bijeenkomst tot nu toe!’ De trainer viel stil. Hoe kon dat? Wat had ze gedaan? ‘Ik heb de groep verteld dat ik het spannend vond en heb hen gevraagd of ze mij wilden helpen.’ Niemand laat zijn collega in de steek. En dus hadden de deelnemers Ada geholpen. Ada vertelde beschroomd dat ze een deel van de sheets had overgeslagen en meer tijd had besteed aan de casus. De trainer moest slikken. De training zat toch goed in elkaar? Op zijn vraag ‘Dus je hebt mij niet meer nodig?’ antwoordde Ada vervolgens: ‘Jawel, want de wetenschap dat ik jou kon bellen gaf mij zekerheid. Bovendien heb ik afgekeken hoe jij met de groep omging. Dat had ik zelf nooit gedurfd. En jij hebt de inhoud bedacht. En de werkvormen.’ Dit antwoord was verrassend. Is dit de meerwaarde van een trainer in de 21e eeuw?

AANBEVELINGEN

Op basis van onze ervaring met *social learning* bij SSONML formuleren de leercoaches en ik zeven aanbevelingen voor bestuurders en managers die voor vergelijkbare uitdagingen staan en aan de slag willen met *social learning*.

1. **Kies bewust voor de eigen kracht van de professionals en accepteer de consequenties daarvan.** Dit is cruciaal voor *social learning*. ‘Loslaten binnen kaders’, noemt SSONML dit. In een lerende cultuur krijgen deelnemers meer verantwoordelijkheid en borgt het management de *best practices* uit leergemeenschappen in de formele organisatie (bovenstroom). Leidinggevenden moeten deze stap willen en durven zetten!
2. **Maak professionals verantwoordelijk voor hun leerdoelen.** In de krachtprogramma’s bepalen ze zelf wat, wanneer en hoe ze willen leren. Ze formuleren (contextgebonden) doelen en onderzoeken leermogelijkheden. Deze verantwoordelijkheid is niet vrijblijvend. Management bevestigt, stimuleert en verbindt.
3. **Maak professionals ook verantwoordelijk voor hun tijdsbesteding.** Sommige organisaties begroten opleidingsuren: zoveel uren voor het één, en zoveel voor het ander. Dat is lastig bij *social learning*: soms is het leren, soms is het werk, soms veranderen en vaak is het alle drie. Het onderscheid vervaagt. Deelnemers plannen en organiseren hun leerproces in het werk op momenten

dat het hun past. Sommige deelnemers maken in privé-tijd diepgaande analyses. Omdat ze dat willen.

4. **Beloon medewerkers die zichzelf ontwikkelen en die hun collega's ondersteunen.** Hoe evident de noodzaak ervan ook is, bewuste beloning blijft soms achterwege. Beloning bevestigt gewenst gedrag. Bandura maakt onderscheid tussen externe en interne drijfveren. Een certificaat van deelname is echt niet voldoende. Professionals willen waardering als ze onder lastige omstandigheden en onder hoge werkdruk mooie prestaties leveren. Maak het bijzonder en oprecht!
5. **Stel leergemeenschappen bewust samen, zorg voor variëteit en positieve rolmodellen.** Wij verwachtten bijvoorbeeld dat junior medewerkers gemakkelijker en meer informatie zouden delen via het leerplatform. Bij de evaluatie van de programma's bleek het tegendeel. Juist de medewerkers van boven de vijftig bleken meer met hun collega's te delen. Zorg voor voldoende variëteit in kennis en ervaring, leeftijd, positie in de informele organisatie, etc.
6. **Selecteer leercoaches zorgvuldig en bereid hen goed voor op hun nieuwe rol.** Effectieve leercoaches ondersteunen leergemeenschappen en nemen blokades weg. Acceptatie van de leercoach is cruciaal. Een leercoach heeft een andere functie dan een teamcoach. De leergemeenschap is geen team met een taakstelling, maar een vrijplaats voor uitwisseling van twijfels, vragen, kennis, ervaring en inspiratie.
7. **Maak van tevoren goede procesafspraken.** Natuurlijk willen we graag dat leergemeenschappen enthousiast aan de slag gaan met veld- en leeropdrachten. In de inleiding op dit artikel zeiden we het al: 'er is altijd gedoe'. Dat geldt ook voor de samenstelling van leergemeenschappen, de selectie van leercoaches, de inhoud van de programma's en de uitvoerbaarheid van de opdrachten. Het is niet mogelijk het alle deelnemers naar de zin te maken. Professionals zijn te eigenwijs, eigenzinnig, zelfbewust. Bij SSONML was circa dertig procent van de deelnemers direct enthousiast, vijftig procent volgde actief en ongeveer twintig procent bleef kritisch.

Noten

1. De inspiratie voor dit artikel kwam oorspronkelijk van Leo Creemers, directeur Ambulante Dienst bij SSONML. Leo had ongelofelijk veel

vertrouwen in de kracht van zijn mensen en was een inspirerende en uitdagende opdrachtgever. Leo en ik hadden de bedoeling dit artikel samen te publiceren, maar dat heeft niet zo mogen zijn: hij overleed voordat we het artikel konden afronden aan een slopende ziekte.

2. Vanwege het woord 'digitaal' worden de krachtprogramma's soms geassocieerd met *e-learning*. Dit is een misverstand. In de programma's ligt de nadruk op de interactie tussen de deelnemers. Het platform biedt de mogelijkheid dit 24/7 te doen. Het platform bevat verschillende vormen van content (tekst, video, etc.).

Literatuur

- Arets, J. (2013). *Gek van trainingen in organisaties?* Managersonline.nl
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: Prentice-Hall.
- Fuite, M., F. Rood & R. Haaijer (2011). *De ambulante begeleider van 2020*. VHZ, februari 2011, pp. 14-18.
- Homan, Th. (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: Academic Service.
- Kwakman, F. & C. Zomerdijk (2012). *De ondernemende professional*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Lanting, M. (2013). *De slimme organisatie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency.
- Wierdsma, A. & J. Swieringa (2010). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Wenger, E. (1988). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Over de auteur

Ir. M.B. Louweret is sinds 2000 zelfstandig adviseur voor de overheid, de zorg en het onderwijs. Hij begeleidt en ondersteunt opdrachtgevers in deze sectoren bij het realiseren van complexe veranderingen. Eerder werkte hij bij verschillende adviesbureaus.

