

# Duurzaam Lerende Organisaties

## *Leidt uw organisatieontwikkeling tot uitputting of veerkracht?*

Manon Ruijters, Robert-Jan Simons en Ingelien Veldkamp

*Het thema duurzaamheid doet onomkeerbaar zijn intrede in de wereld. Dat vervolgens wordt gezocht naar de connectie tussen 'duurzaamheid' en 'leren' door organisaties die duurzaamheid op de kaart willen zetten, is niet zo vreemd. Er valt immers nog veel te 'leren' willen we onze producten, onze manier van werken, onze manier van leven duurzaam maken. Maar de connectie wordt ook op een andere manier gelegd, namelijk in metaforische zin: hoe duurzaam organiseren wij het leren en ontwikkelen in en van onze organisatie?*

Kijken we naar het leren en ontwikkelen, zoals we dat momenteel vormgeven in en voor onze organisaties, dan is deze doorvertaling van het concept duurzaam niet zo vreemd. Net zoals duurzaamheid gaat over de uitputting van de wereld, zien we ook uitputting bij organisaties. 'Verandermoe', weerstand tegen al die opleidingen, allergie rond cultuurprogramma's, organisatieontwikkeling waarin telkens weer een ander accent wordt gelegd, en telkens weer een beroep wordt gedaan op de veerkracht van de medewerkers? Hoe vaak zien we niet dat trajecten – of het nu om leiderschap gaat of om het 'resultaatgericht', 'innovatiever', of 'ondernemender' maken van de organisatie – veel energie kosten, maar weinig opleveren? Hoeveel balans is er eigenlijk tussen de kosten en de baten? En hoe wordt omgegaan met de toegenomen druk bij andere medewerkers, omdat hun collega's toevallig aan het 'leren' zijn?

Duurzaam Lerende Organisaties is een behulpzaam concept dat houvast biedt om de duurzaamheid van de organisatieontwikkeling in kaart te brengen en richting te geven aan een verdere professionalisering van de leer- en ontwikkelingsfunctie in de eigen organisatie.

Hoe duurzaam is het leren in en om uw organisatie ingericht? In deze bijdrage komt een vijftal kernvragen aan de orde, die helpen deze vraag te onderzoeken. Maar eerst een korte aanloop op het concept.

Dr. M.C.P. Ruijters MLD is adviseur organisatieontwikkeling bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.  
Prof. dr. P.R.J. Simons is hoogleraar-directeur van het IVLOS, het Instituut voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Studievoorbereiding, van de Universiteit Utrecht.  
Drs. O.I.W. Veldkamp is zelfstandig adviseur organisatieontwikkeling.

## Een eerste verkenning

### ***Betekenis aan duurzaamheid***

Duurzaamheid roept associaties op, in eerste instantie met scheiding van afval, productiemethoden die het milieu niet belasten, cradle to cradle, nieuwe vormen van energie. Het begrip heeft volop betekenis, maar het is een aardige ‘mindshift’ naar Duurzaam Lerende Organisaties.

Om de kern van ‘duurzaam’ te pakken, zoals we die in dit artikel benaderen, maken we gebruik van een oude metafoor: heeft iemand honger, geef hem dan geen vis, maar leer hem vissen. ‘Duurzaam’ gaat van hieruit een stap verder: om duurzaam te handelen leer je mensen niet alleen vissen, maar leer je ze zorg te dragen voor de zee. De kern zit in de verantwoordelijkheid voor het grotere geheel. Leer mensen zoveel over het systeem dat ze kunnen zorgen dat het systeem gezond blijft, terwijl het voldoende oplevert voor het eigen onderhoud. Met andere woorden: zorgen voor anderen, zorgen voor het grotere geheel, is zorgen voor jezelf.

### ***Van individu naar systeem***

Ook de waarde van duurzaamheid in het leren en ontwikkelen van de organisatie zit ‘m in het denken vanuit een ‘systeem’. Deze gedachte is niet nieuw. We zagen dat al in de Vijfde Discipline van Senge (2001), maar toch krijgt een ‘systemische’ benadering van leren nauwelijks voet aan de grond. In het leren heeft lang het individuele leren centraal gestaan. En als we goed kijken, zien we dat het overgrote deel van het leren dat we organiseren, nog steeds individueel leren betreft. Ja, sociale opvattingen over leren winnen terrein (Wenger, 1998; Smith, 1999), maar het zijn eerder de processen die collectief worden dan de resultaten. Al met al blijven het collectieve leren en het organisatieleren nog behoorlijk achter en is juist hier winst te behalen om zowel individu als organisatie in verbinding met elkaar te laten ontwikkelen.

### ***Niet uitputten, maar waarde toevoegen***

We zijn in dit artikel dus op zoek naar een bredere kadering van het begrip Duurzaam Lerende Organisaties. Laten we daarom even teruggaan naar de bron, de definities die er zijn van duurzaam en van daaruit opnieuw zoeken naar ordening en betekenis. Houvast geeft de definitie van Duurzame Ontwikkeling in de Wikipedia: ‘Duurzame ontwikkeling is een combinatie van economisch, sociale en ecologische belangen voor huidige en toekomstige generaties.’

Vanuit deze definitie ordenen we de waarden die ons worden aangereikt voor het in kaart brengen en vergroten van het Duurzaam leren en ontwikkelen in en om organisaties. We hebben onszelf niet tot taak gesteld volledig te zijn in de doorvertaling, maar kiezen telkens enkele aspecten uit, die ons inziens relevant zijn, en waarop slagen gemaakt kunnen worden.

Kortweg gaat het dan om:

- Economische belangen: Hoe ontwikkelt de organisatie zich in goede en slechte tijden? Levert de organisatieontwikkeling op wat je ervan mag verwachten? En wat is de verhouding tussen kosten en baten van de investeringen in leren en ontwikkelingen?
- Sociale belangen: In hoeverre leert en ontwikkelt het collectief? (Hoe) helpen we elkaar om beter te worden, te ontwikkelen?
- Ecologische belangen: Wat geeft het 'leren en ontwikkelen' terug aan de organisatie? Hoe voelt de balans tussen geven en nemen?
- De fit met de huidige en toekomstige generaties:
  - vormen de kwaliteiten van de huidige generatie het uitgangspunt?
  - en is het systeem flexibel genoeg om mee te bewegen?

Met een antwoord op deze vragen krijgen we een beeld over het duurzame karakter van de manier waarop leren en ontwikkelen in een organisatie vorm krijgt. En daarmee ontstaat meer inzicht in de mogelijkheden om organisatieontwikkeling in uw organisatie zo in te richten dat veerkracht niet verloren gaat, maar herstelt of toeneemt.

In de volgende paragrafen lopen we alle vier de onderdelen één voor één langs.

### **Economisch belang**

Met alle investeringen in leren en ontwikkelen in organisaties, is het niet moeilijk het economische belang als referentiepunt van Duurzaam Lerende Organisaties te duiden. Opvallend genoeg blijft dit perspectief vaak buiten het gezichtsveld ten tijde van overvloed en komt het vooral op tafel ten tijde van economisch slecht weer.

Maar of we nu bij hoogtijdagen of schaarste willen kijken naar het economische belang van organisatieontwikkeling, we zullen dan toch eerst de hindernis moeten overwinnen van de ongrijpbaarheid van de materie. Want hoe bereken je rendement van een organisatieontwikkeling? Eigenlijk is alleen de kostenkant relatief eenvoudig in kaart te brengen. Maar hoe vertaal je ontwikkeling in omzet? Hoe 'meet' je resultaat? Hoe balanceer je daar dan tussen? En wanneer loont het?

Het is de moeite waard om hier meer grip op te krijgen. Immers zonder heldere beelden delft leren en ontwikkelen bij enige druk of ontevredenheid het onderspit, en nemen de kosten exponentieel toe met het afwisselend wel en niet investeren in de ontwikkelingen. Wat dat betreft verschilt de logica niet van die van een kranenbouwer die investering in nieuwe kranen uitstelt vanwege de economie, vervolgens veel herstelwerkzaamheden heeft en relatief kleinere bedragen voor onderhoud, om ten slotte alsnog de kranen te moeten vervangen. Dubbele investering. Zo ook bij een organisatie die projectmatig werken wil invoeren en de opleidingen schrapt vanwege de economische ontwikkelingen.

Ondertussen is er sprake van verloop, sanering, ontevredenheid en frustratie bij mensen die nog wel de ontwikkeling hebben meegekregen (wat levert het eigenlijk op?), nieuwe medewerkers die niet zijn aangehaakt. En ook dan begin je na de crises weer opnieuw, én mét de achterstand, én met dubbele kosten!

Dus meer zicht op rendement is wenselijk. Laten we dit even verder verkennen aan de hand van een voorbeeld. Hoe ziet de huidige praktijk eruit, waar lopen we tegenaan en hoe kunnen we die hindernissen slechten?

#### *Voorbeeld*

Wat mag je aan rendement verwachten van een MD-traject? Dat deelnemers na afloop mensen kunnen motiveren, balans kunnen houden, kunnen sturen, visie kunnen vormen? Licht het er misschien aan hoe het MD is opgezet? Laten we eens uitgaan van een veelvoorkomend model: een aantal modules, aangevuld met intervisie en coaching. En laten we het bereik dan wat kleiner maken, om naar zo'n tweedaagse te kunnen kijken. We kiezen voor het veelvoorkomende MD-thema 'samenwerken'. Een reguliere 'module' rondom samenwerken zal over het algemeen de volgende onderdelen combineren: inhoudelijke voeding met een stuk theorie, een scan – wanneer die beschikbaar is –, zodat je ziet welke plek jij inneemt in het samenwerken, een gesprek rondom een voor de organisatie relevant thema en daaromheen ontvouwt zich een aantal oefeningen, met waar mogelijk een rollenspel zodat feedback 'dichter op de huid' kan komen. De keuze voor een overnachting wordt vaak bewust genomen, aangezien 'het goed is als mensen elkaar ook in een ontspannen context wat beter leren kennen'. Dus in de avond komen we iets te weten over kinderen, familieperikelen en de uitdagingen van bijvoorbeeld paragliding of golf.

Terug naar onze rendementsvraag. Wat mag je nu verwachten van de opbrengst? Is er nieuwe kennis over samenwerken? Is de samenwerking zelf verbeterd? Beperkt zich dat tot de leersetting of is dat ook zo op de werkplek? Is dat dan alleen met de deelnemers of ook daarbuiten? Of is er sociaal weefsel ontstaan, meer begrip, inlevingsvermogen, netwerk?

De vraag naar het in kaart brengen van rendement is een vraag die uiteindelijk terugvoert naar het oorspronkelijke ontwerp. Wat waren de vragen die op tafel lagen? Welke opvattingen waren er over nut en noodzaak van een dergelijk traject, over leren en ontwikkelen, over de te verwachten opbrengst? Met welke ideeën zijn welke interventies gekozen? Was het doel professionalisering en samenwerking, dan moeten andere uitkomsten gemeten worden dan in het streven naar persoonlijke

ontwikkeling of cohesie. In dit voorbeeld zit een aantal basisvragen die gesteld moeten worden om überhaupt met het economische perspectief verder te komen.

### ***Waar wil je naar toe?***

De eerste vraag gaat over wat nu écht opgelost moet worden, welke stap nu daadwerkelijk gewenst is in de ontwikkeling van de organisatie. Wat begint als een logisch vraagstuk in de ontwikkeling van de organisatie, in dit geval een samenwerkingsvraag, komt, na iets wat niet beter te omschrijven is dan een black-box, terecht op het bureau van een P&O-er of Opleidingsadviseur. Tegen die tijd echter is het vraagstuk veranderd in een 'leervraag', in dit geval om een MD. En daarmee is het organisatievraagstuk teruggebracht tot het doel om 'leerinterventies' (modules) voor één doelgroep (middenmanagement) en één vorm van nieuw gedrag (samenwerken). Is het overbodig om te stellen dat vraag en doel enerzijds, en ambitie en destinatie anderzijds redelijk ver uit elkaar zijn komen liggen? Willen we organisatieontwikkeling serieus vormgeven, en willen we iets kunnen doen met rendement, dan zullen we moeten investeren in het scherpstellen van de destinatie.

### ***Wat zijn je onderliggende aannames?***

Zijn we er dan, als de destinatie bekend is? Nee. Zoals we in het voorbeeld zagen is er ook noodzaak voor een expliciet ontwerp. Interventies worden gekozen op heel wisselende grond: omdat ze er in een andere organisatie zo tevreden over waren, omdat het laatst ook goed werkte, omdat het iets anders is en we al het andere al geprobeerd hebben, of simpelweg omdat het goed voelt. Toch ligt er ook gestolde kennis onder deze keuzes. Waarom zou dit juist hiér werken? Achteraf het rendement in kaart brengen op basis van een ontwerp waarvan de onderliggende verwachtingen en opvattingen impliciet zijn, is op z'n zachtst gezegd lastig. Wil je overwogen keuzes kunnen maken over de belasting van de organisatie, en dus over vormen, tempo en dergelijke, dan is het niet alleen van belang de destinatie goed te doorgronden, maar ook het gesprek met elkaar aan te gaan over opvattingen en overtuigingen die onder een keuze liggen. De 'ontwerpregels' die zo ontstaan, bieden houvast bij het in kaart brengen van effectiviteit.

### ***Kun je vooraf bedenken, wat je achteraf wilt meten?***

Rendementsmeting van 'persoonlijke ontwikkeling' is erg lastig. Maar rendementsmeting van een organisatieontwikkeling, zeker één met een heldere destinatie en een expliciet ontwerp, is wel degelijk te realiseren. Op basis van destinatie kunnen dan ook concrete producten en resultaten uit de werkwereld worden meegenomen. Niet meer het leren maken van een afdelingsplan, maar het opleveren van datzelfde afdelingsplan. Op basis van een heldere destinatie en geëxpliciteerd ontwerp is scherp te

stellen welke opbrengst verwacht mag worden, vóórdat een programma gaat draaien. De rendementsvraag is daarmee de vraag waarmee het *ontwerpen* eindigt.

Een pleidooi dus voor anders ontwerpen, om te zorgen dat rendementsvragen een stevige grond krijgen om gesteld en beantwoord te worden. En een pleidooi om bij programma's die niet zo zijn ontworpen eerder te kiezen voor een reconstructie, waarbij alsnog scherp wordt gesteld wat we mogen verwachten, dan voor een evaluatie of rendementsmeting.

### **Samenvattend**

Willen we leren en ontwikkelen in organisaties duurzaam maken, dan is een van de vragen die we moeten stellen:

*(Kernvraag 1) Levert de investering op wat je ervan mag verwachten?*

Om het gesprek en de reflectie op gang te brengen over de economische kant van duurzaam leren en ontwikkelen in uw organisatie kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- Wat is er de afgelopen vijf jaar geïnvesteerd in leren en ontwikkelen? Waarvan hangt die investering van af? Hoe stabiel is die investering? En spelen er in de organisatie rendementsvragen rondom leren/ontwikkelen?
- Wat is de bestemming achter de programma's en interventies die worden ingezet om mens en organisatie te ontwikkelen?
- Wat zijn aannames die onderliggend zijn aan de keuzes in programma's en trajecten voor leren en ontwikkelen?
- Wordt vooraf de opbrengst bepaald, en hoe wordt die verwoord? (meetbare en merkbare resultaten en producten)
- Wat doe je na de afronding? Hoe wordt opbrengst in kaart gebracht? En op welk niveau (individueel, collectief, organisatie? Wanneer is een traject succesvol?

### **Sociaal belang**

'Zorg hebben voor elkaars leren komt de eigen en gezamenlijke ontwikkeling ten goede'. Het sociale belang rondom Duurzaamheid ligt hierin voor het oprapen. Toch blijkt het in de praktijk nog nauwelijks handen en voeten te krijgen. En de meest schrijnende voorbeelden zijn eigenlijk te vinden in de leerwereld zelf. Want hoe collectief is het leren in leer groepen (opleidingen, leertrajecten, en dergelijke) eigenlijk? Wanneer over leren wordt gepraat, gaat het vooral over het inzicht krijgen in *je eigen* ontwikkeling. Terwijl je toch vast kunt stellen dat in leer groepen veel leren verloren gaat. Soms doordat mensen te veel vanuit eigen behoeften ingrijpen op een programma. Soms omdat mensen discussies te lang laten lopen uit angst dat hun eigen behoefte die van anderen

blokkeert. Inzicht in elkaars leren zou hier zeer zeker meerwaarde kunnen bieden.

### ***Van individueel naar collectief leren***

De metafoor van het leren vissen en de zee leert ons dat juist in het denken over het leren leren, winst te behalen is door er een collectieve component aan toe te voegen. Waar lange tijd gedacht is dat een van de beste manieren – en volgens sommigen zelfs de enige (Saljö, 1979) – om het effect van leren te vergroten is mensen inzicht geven in hun eigen leren ('het leren vissen'), wat we ook wel 'metaleren' noemen, leert de metafoor van het zorgen voor de zee ons de blik op het systeem te richten.

#### *Metaleren*

- Inzicht hebben / krijgen in je eigen leren:
    - wanneer leer je, waarvan leer je, hoe leer je, ...
    - je eigen geschiedenis, zwakten en sterkten kennen.
  - Weten welke mogelijkheden van leren er zijn.
  - Je eigen leren aansturen:
    - zorgen dat je van de situaties waarin je terecht komt optimaal profijt hebt
    - die vormen van leren opzoeken die bij jouw profiel passen, die vormen van leren vermijden die juist niet effectief zijn.
  - Je eigen manier van leren verbeteren:  
bewust werken aan de uitbreiding van je leerprofiel; (nieuwe leercompetenties ontwikkelen, nieuwe stijl ontwikkelen), experimenteren met leren onder andere condities (wetende welke problemen je kunt ervaren en hoe je ermee kunt omgaan).
- (Ruijters, 2006)

Wat de metafoor van de zee ons leert is dat het de moeite loont niet alleen je eigen leren te kennen, maar juist het leren van de mensen met wie je leeft en werkt. Zorg dragen voor het 'systeem', zorg dragen voor het leren van anderen komt jezelf, je eigen prestaties ten goede!

Je voert als snelle beslisser met een voorkeur voor een bondig advies over de best werkende oplossingen, niet zo eenvoudig een gesprek met iemand die juist tijd nodig heeft voor het verkennen en zoeken naar 'common ground'. Maar het wordt gemakkelijker als je weet hebt van deze onderlinge verschillen en er gebruik van weet te maken. Zo zul je ook anders samenwerken aan een nieuw product met een collega die leert op basis van het verzamelen van alle objectieve informatie die beschikbaar is, dan met iemand die behoefte heeft aan het 'vrije brainstormen', en hangt het gemak waarmee ook weer af van je eigen voorkeuren.

Het is dus niet alleen, of liever gezegd niet alleen meer, het inzicht hebben in het eigen leren dat succes maakt. Méér en méér zal het gezamenlijk omgaan met nieuwe informatie en nieuwe vraagstukken en dus het inzicht hebben in het leren van anderen het succes bepalen!

### **De impact op het werk**

Overigens geldt de stelling over het zorg hebben voor elkaars leren zeker ook in reguliere werksituaties. Senge (2001) weet het raak te verwoorden: *“Unlike team building, team learning is not a discipline of improving team members’ skills, not even communication skills. For many years, we have used the concept of alignment as a distinct from agreement, to capture the essence of team learning. Alignment means ‘functioning as a whole.’*

*Building alignment (you never ‘get there’) is about enhancing a teams’ capacity to think and act in new synergistic ways, with full coordination and a sense of unity, because team members know each others’ hearts and minds. As alignment develops, people don’t have to overlook or hide their disagreements; indeed, they develop the capacity to use their disagreement to make their collective understanding richer.”*

Deze manier van geïntegreerd samen werken en leren is echter geen sine qua non. Hoe vaak wordt in teams besproken hoe elkaar te ondersteunen in het leren en ontwikkelen? Er is zeker winst te behalen door méér aandacht te besteden aan de manier waarop diegene met wie je samenwerkt, leert en zich ontwikkelt.

### **Taal voor leren**

Basisvoorwaarde om zowel in het werk als in het leren een collectieve component te brengen is het introduceren van taal voor het leren (Simons & Ruijters, 2004, 2008; Ruijters, 2006). Belangrijk in die taal is dat ze verheldert en overbrugt. Begrippen als ‘denkers’ en ‘doeners’ bieden hier onvoldoende houvast. Ze nodigen niet uit tot collectiviteit, ze leiden tot kampvorming. ‘Sorry, da’s niet aan mij besteed, ik ben meer een doener...’. Vanuit deze ervaring zijn de Leervoorkeuren ontstaan.

#### *Leervoorkeuren*

- *Kunst afkijken*: wat werkt?; meeliften, overnemen, leren in het echte leven, druk is oké.
- *Participeren*: dialoog, met anderen leren, samen iets uitzoeken, elkaar vertrouwen, collectief betekenis geven.
- *Kennis verwerven*: objectieve kennis, kennisoverdracht, leren van experts, doelgerichtheid.
- *Oefenen*: kritische reflectie, veiligheid, mentoring, expliciet leren, oefenen.
- *Ontdekken*: in het diepe springen, nieuwsgierigheid, toeval, creativiteit, zelfsturing.



*Voorbeelden*

- Werk je met een team aan een belangrijke innovatie, dan kan iemand die voortdurend op de rem gaat staan het geheel aardig frustreren. Als je vooraf weet dat in een team van ontdekkers ook een kennisverwerver zit, dan kun je deze frustratie niet alleen voorkomen of erom lachen, je kunt 'm ook productief maken, door bijvoorbeeld het vergaren van voorkennis aan dit teamlid over te laten. Vervolgens is het ook noodzakelijk dat hij of zij weet dat dit níét aan het begin van de brainstorm op tafel moet komen, aangezien daarmee alsnog de ruimte uit het gesprek wordt gehaald.
- Werk je in een MT waarin de verdeeldheid heerst omdat een deel rust, vertrouwen en tijd nodig heeft om het gesprek te voeren en het andere deel graag korte en snelle slagen maakt, dan kan de wetenschap dat dit veroorzaakt wordt door leervoorkeuren in plaats van het verschil tussen mannen en vrouwen, zeker ruimte bieden om de samenwerking te verbeteren.

***Samenvattend***

Willen we leren en ontwikkelen in organisaties duurzaam maken, dan is een van de vragen die we moeten stellen:

*(Kernvraag 2) Helpen mensen elkaar bij het leren en wordt er collectief geleerd?*

Om het gesprek en de reflectie op gang te brengen over de sociale kant van duurzaam leren en ontwikkelen in uw organisatie kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- In hoeverre is er zicht op de diversiteit onder de medewerkers en wordt daar rekening mee gehouden in het organiseren van (formeel en informeel) leren en ontwikkelen (leerprofielen, inhoudelijke wensen, leeftijdsopbouw, m/v, aantal dienstjaren)?
- Wie is er en wie neemt er verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling? Individen? Management? De top? En hoe zit dat bij teams van allerlei aard (projectgroepen, functionele teams, productgroepen)?
- Worden mensen in beweging gezet om elkaar verder te helpen in elkaars ontwikkeling, en hoe dan? En hoe vloeit individuele ontwikkeling terug naar het collectief?

Waar uiteindelijk de winst te behalen is, is niet in het beter organiseren van het individuele leren, maar in het beter organiseren van het elkaar helpen bij het leren, op die momenten in het werk dat het ertoe doet.

Denk aan projectteams, adviesteams, langdurige samenwerkingsverbanden, MT's, maar ook grotere leertrajecten of netwerken.

### **Ecologisch belang**

Het ecologische belang gaat over het in stand houden van de kringloop, zorgen dat de aarde niet uitgeput raakt. Dat er gebruik gemaakt wordt van bestaande hulpbronnen én er ook iets teruggegeven wordt! In het ecologische belang gaat het dus ook om een balans tussen geven en nemen. Juist dit element van ecologie nemen we in het ontwikkelen van organisaties te weinig mee, terwijl het wel een waardevolle toevoeging vormt. Het afgelopen jaar stond in de coachingskalender een uitspraak die hier mooi bij aansluit: 'Als je de rechten van het individu tot het uiterst verdedigt, vergeet je de rechten van de samenleving' (Lingsma & De Boer, 2007). Als we de vertaling van maken van ecologie van de aarde naar ecologie van de organisatie, dan zijn de volgende vragen interessant om te verkennen:

- *Hoe is de balans van geven en nemen tussen individu en organisatie?*  
Wat is de ruimte en investering in de individuele ontwikkeling? En hoe vloeit dat terug naar de organisatie? Of hoeveel wordt er geïnvesteerd in de ontwikkeling van de organisatie en hoe komt dat ten goede aan het individu?
- *Hoe is de balans van geven en nemen tussen verleden en toekomst?*  
Wat is er voelbaar van de manier waarop er in de afgelopen tien jaar is ontwikkeld? Wat waren de opbrengsten, zowel reëel als emotioneel? Is de organisatie uitgeput geraakt of juist leergierig?

We lichten deze twee elementen kort toe.

### **Balans van geven en nemen tussen individu en organisatie**

Steeds vaker hoor je dat organisatieontwikkeling begint bij individuele ontwikkeling. De vraag die dan gesteld kan worden is: komt individuele ontwikkeling de organisatie altijd ten goede? Een bekend voorbeeld is Rover, die aan alle medewerkers een persoonlijk budget verstrekke, wat ook gebruikt kon worden voor het halen van je rijbewijs, of het leren houtbewerken (Oxtoby, Belet & Simons, 1996). Dat persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan een organisatie, is wellicht wel te verdedigen. De vraag is echter of het ook bijdraagt in de richting die de organisatie in wil. Dus wat is de balans tussen geven en nemen, als individuele ontwikkeling je insteek is.

De omgekeerde vraag is overigens even relevant, namelijk: als je kiest voor organisatieontwikkeling, waarin het individu volgt, wat is dan het effect van organisatieontwikkeling op het individu? Hoe vaak wordt er echt tijd vrij gemaakt om ontwikkeling de 'ruimte' te geven? Is het over het algemeen niet zo dat het 'erbij' komt – en soms ook 'dat je toch ook blij mag zijn dat je al die kansen krijgt?'

Aan de basis van dit tweeluik licht overigens de vraag: wanneer is iets organisatieontwikkeling en wanneer individuele ontwikkeling? En ook daarover is veel verwarring.

*Voorbeeld*

Laten we een voorbeeld geven uit de eigen adviespraktijk: een gesprek dat we voerden over een traject voor toptalent. Om gevoel te krijgen bij dit traject, waar de klanten overduidelijk trots op waren, kwam de vraag voorbij of het traject ontworpen was vanuit individuele ontwikkeling of organisatieontwikkeling. Het antwoord kwam snel en stellig: 'Organisatieontwikkeling natuurlijk! In gesprek bleek het een traject te zijn met een groot strategisch belang, gesteund door bestuur en directie. Daardoor kreeg het de connotatie 'organisatieontwikkeling' mee. Het traject zelf bleek uiteindelijk gericht op individuele ontwikkeling. De verwarring ontstaat door de uiteindelijke *wens en gedachte* om met dit traject de organisatie te verbeteren. In het traject zelf werden hier echter geen concrete stappen in gezet.

*Wat ons betreft begint organisatieontwikkeling bij een organisatievraagstuk, een bestemming in de werkwereld, kunnen zeven verschillende processen de basis vormen: besluitvorming, creatie, cohesie, navigeren, persoonlijke ontwikkeling, professionalisering, en samenwerking kent het ontwerp meerdere lagen of doelgroepen, die onderling met elkaar in verband staan, en heeft het individuele en collectieve processen én resultaten.*

Het verkennen van dit onderwerp in de organisatie begint bij de vraag hoeveel van de ontwikkeling op individueel of organisatieniveau wordt vormgegeven. Hoeveel ruimte en input ervaart de individuele medewerker vervolgens van de organisatieontwikkeling en hoeveel profijt heeft de organisatie van de individuele ontwikkeling?

**Balans van geven en nemen tussen verleden en toekomst**

Organisatieontwikkeling is van alle tijden. Ook in het verleden is er geïnvesteerd in ontwikkelingen. Met meer en minder succes. En met als gevolg dat een organisatie ook uitgeput kan zijn geraakt, of juist veerkrachtig is en vitaal. De balans tussen geven en nemen in het verleden heeft dus effect op de organisatie nu.

Willen we leren en ontwikkelen in organisaties duurzaam maken, dan is een van de vragen die we moeten stellen: Hoe is de balans tussen geven en nemen over langere tijd? Wat heeft de organisatieontwikkeling of het leertraject teruggegeven (of wat geeft ze momenteel terug) aan de organisatie en haar klanten/omgeving?

Is er na afloop van een traject bijvoorbeeld een andere manier van samenwerken ontstaan/geïmplementeerd? (of wordt er alleen iets geleerd over samenwerken?) Is er een nieuwe dienst ontwikkeld of een nieuwe visie? Is het nieuwe HRM-systeem actief? Heeft de organisatie een andere cultuur gekregen? Het gaat hier dus telkens over het verschil tussen eerst iets leren om het dan te kunnen toepassen, of 'in het toepassen' iets leren. Daaronder liggen dus de vragen naar het effect: op welk niveau is er iets bereikt? Op individueel niveau (iets geleerd) of op organisatieniveau (merkbare ontwikkeling van het geheel), en op korte (is een doel gerealiseerd?) of langere termijn (neemt de veerkracht toe, of is uitputting het gevolg?) Uiteindelijk gaat het dus ook om de gevolgen van de organisatieontwikkeling over langere tijd; zowel reële opbrengsten als emotionele: leergierigheid.

### **Samenvattend**

Willen we leren en ontwikkelen in organisaties duurzaam maken, dan is een van de vragen die we moeten stellen:

*(Kernvraag 3) Wat geeft OLD terug aan de organisatie? Hoe voelt de 'balans tussen geven en nemen' rondom ontwikkelen in de organisatie?*

Om het gesprek en de reflectie op gang te brengen over de ecologische kant van duurzaam leren en ontwikkelen in uw organisatie kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- Hoe is de verhouding tussen individu en organisatie? Wat wordt er gedaan aan individueel leren, en wat aan het leren van de organisatie/ een collectief? Wie investeert er wat? En hoe voelt die balans in de investering?
- Hoe is de verhouding in investering in de ene wereld (bijvoorbeeld traject voor potentials) tot de draagkracht in de andere wereld (wat voelen de mensen daaromheen ervan)?
- Hoe weet je dan dat de organisatie zich ontwikkelt? Wat zijn de opbrengsten?
- Wat is er voelbaar van de manier waarop er in de afgelopen tien jaar is ontwikkeld (zowel reële opbrengsten als emotionele: leergierigheid).

Als organisatieontwikkeling leidt tot uitputting, zit er iets niet goed in de het gekozen ontwerp en dus waarschijnlijk in de keuzes en opvattingen die achter dat ontwerp liggen. De vaststelling dat in een organisatie uitputting de overhand neemt, is aanleiding om de manier waarop er wordt omgegaan met leren en ontwikkelen onder de loep te nemen. De kans is groot dat de manier waarop leren en ontwikkelen wordt georganiseerd, niet aansluit bij de manier waarop er van nature geleerd en ontwikkeld wordt.

### **Voor huidige én toekomstige generaties**

Het klinkt zo voor de hand liggend: natuurlijk vertrek je vanuit de kwaliteiten van de huidige generatie! Kijk je naar de huidige praktijk, dan valt echter een tweetal zaken op.

Ten eerste zie je dat de persoon die aan het leren is, zelden ook 'eigenaar' is van zijn eigen ontwikkeling. Kent uw organisatie een leiderschapstraject? Wie is daarvan de 'eigenaar'? De Raad van Bestuur? Een directielid? Of de deelnemers? Fascinerend ook dat een woord als 'deelnemers' zo ingeburgerd is.

En vervolgens zien we dat we vaker de neiging hebben om te ontwikkelen vanuit die punten die ontbreken dan vanuit de kwaliteiten van 'deelnemers'. Het denken vanuit competentieprofielen werkt dit onbedoeld in de hand. Je brengt in kaart waar je goed en minder goed in bent, om vervolgens aan dat laatste vooral veel ontwikkelingstijd te besteden. Dit is een fenomeen dat vaak in lijn ligt met dat wat in organisaties (te) veel gebeurt: het managen van de schaarste.

Niet alleen levert dat heel veel frustratie op, wat veel belangrijker is, is dat dit vaak ten koste gaat van andere kwaliteiten. Om even een paar voorbeelden te geven: een besluitvaardige manager met een ontwikkelingspunt op 'draagvlak creëren', kan na een jaartje 'ontwikkelen' wel eens tot de conclusie komen dat hij niet alleen zijn eigenheid, maar ook zijn besluitvaardigheid is kwijtgeraakt. En een scherpe analytische geest met een ontwikkelpunt op meer 'contact' kan en passant wel eens veel meer moeite krijgen om complexe situaties even helder terug te koppelen als voor die tijd.

Natuurlijk zijn er profielen nodig en basiskwalificaties om te zorgen dat een arts op de hoogte is van nieuwe ontwikkelingen op zijn vakgebied of dat een manager beschikt over de noodzakelijke kwaliteiten om in een grote organisatie zijn mensen gemotiveerd te houden. Duurzaamheid betekent echter ook dat we het belang van de 'basis'-kwalificaties niet overschatten en ruimte laten voor persoonlijke wensen, persoonlijke kwaliteiten, eigen profilering en zelfsturing.

### ***Flexibiliteit om mee te bewegen met toekomstige generaties***

En als we zo duidelijk rekening houden met de huidige generatie, dan roept dat meteen ook vraagstukken op over de generaties van de toekomst. Het lijkt erop dat we die nog wel eens willen vergeten in ons vak. Wij zien dat leersystemen aardig de neiging hebben om vast te gaan zitten. MD-trajecten die eindeloos lopen, academies die al tien jaar in dezelfde vorm bestaan, ze zijn in groten getale te vinden in onze organisaties. Organisaties zijn in beweging. Hoe kan het dat onze leersystemen dat veel minder schijnen te zijn? De nieuwe generatie werknemers, of die nu de netgeneratie of de generatie Einstein wordt genoemd, leert op andere manieren dan wij (Boschma & Groen, 2006). Wat doen wij

om onze leerprogramma's hierop aan te passen? Gebruiken we ICT wel vaak genoeg? Sluiten we aan bij de behoefte van de nieuwe generatie aan netwerken en spelen?

### **Samenvattend**

Willen we leren en ontwikkelen in organisaties duurzaam maken, dan zijn vragen die we moeten stellen:

*(Kernvraag 4) Vormen de kwaliteiten van de huidige generatie het uitgangspunt?*

en

*(Kernvraag 5) Is het systeem flexibel genoeg om mee te bewegen?*

Trajecten, programma's en leerarchitecturen hebben, zeker als ze voor langere tijd worden ingericht, in de basis een zekere flexibiliteit nodig. Tussentijds bijsturen is geen teken van falen, het is een kwaliteit die een goed programma in zich heeft en mogelijk maakt. Grotere en complexere programma's hebben het zeker nodig om elke twee jaar gereconstrueerd te worden: vanuit welke gedachten en overtuigingen hebben we dit vorm gegeven, wat wilden we bereiken, zijn dat nog steeds onze doelen of zijn er ontwikkelingen in de organisatie die om bijsturing vragen? Onze suggestie zou zijn dat programma's en interventies die de organisatieontwikkeling ondersteunen om de vijf jaar opnieuw ontworpen worden om tegemoet te blijven komen aan veranderingen in de wereld, in de organisatie en in de behoeften en kwaliteiten van de mensen die er werken.

### **Ter afronding**

Dit artikel is een aanzet om in de wereld die zoekt naar Duurzaamheid, de mogelijkheid te bieden dit concept door te vertalen naar het leren en ontwikkelen van organisaties.

Duurzaam Lerende Organisaties zijn organisaties die investeren in leren en ontwikkelen op een zodanige manier dat de investering rendeert op individueel en organisatieniveau (economisch). Het zijn organisaties waarin mensen in elkaar investeren, en daarmee zichzelf, de ander en de organisatie beter maken (sociaal). Het zijn organisaties waar de ontwikkeling niet leidt tot uitputting, maar veerkracht, leergierigheid en vitaliteit (ecologisch). Het zijn organisaties waarin inzicht is, in de kwaliteiten van de medewerkers en waarin deze als vertrekpunt worden genomen voor de verdere ontwikkeling. Maar het zijn ook organisaties die hun leersystemen flexibel houden, om toekomstige generaties niet uit te sluiten en te blijven aansluiten bij externe en interne ontwikkelingen.

Ervan uitgaande dat duurzame ontwikkeling een combinatie is van 'economische, sociale en ecologische belangen voor huidige en toekomstige generaties', hoe duurzaam lerend is dan uw organisatie?

De vijf kernvragen bieden de mogelijkheid om in een professioneel gesprek de huidige praktijk van leren en ontwikkelen in uw organisatie in ogenschouw te nemen.

Vijf kernvragen rond Duurzaam Lerende Organisaties  
in organisaties

- Basisvraag: Kenmerkt uitputting of veerkracht de organisatie?
- Kernvraag 1: Levert de investering op wat je ervan mag verwachten?
- Kernvraag 2: Helpen mensen elkaar bij het leren en wordt er collectief geleerd?
- Kernvraag 3: Wat geeft OLD terug aan de organisatie? Hoe voelt de 'balans tussen geven en nemen' rondom ontwikkelen in de organisatie?
- Kernvraag 4: Vormen de kwaliteiten van de huidige generatie het uitgangspunt?
- Kernvraag 5: Is het systeem flexibel genoeg om mee te bewegen?

*Met dank aan:*

Maarten Otto, Maarten Robben, Walter Lighthart, Josje van Duin, Britta Gielen, Roline Roos en Philip Drontman.

---

### Literatuur

- Boschma, J. & Groen, I. (2006). *Generatie Einstein: slimmer, sneller, socialer. Communiceren met jongeren van de 21e eeuw*. Pearson Educatieve Uitgeverij.
- Lingsma, M. & de Boer, A. (2007). *De coachingskalender 2007*. Baarn: Nelissen.
- Oxtoby, B., Belet, D. & Simons, P.R.J. (1996). Learning as a corporate marketing strategy. In: T. Campbell & V. Tran (Eds.), *Growth through learning* (p. 132-142). Copenhagen: ECLC.
- Ruijters, M.P.C. & Simons, P.R.J. (2006). *Het Leerlandschap van Organisaties*. Develop 2: 54-63.
- Ruijters, M.P.C. (2006). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Proefschrift universiteit Utrecht, Deventer: Kluwer.
- Saljö, R. (1979). *Learning in the learners' perspective, I some common sense conceptions, Reports from the department of education*, University of Goteborg.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House.

- Simons, P.R.J & Ruijters, M.C.P. (2008). Varieties of work related learning. *International Journal of Educational Research* 47(4): 241-251.
- Simons, P.R.J. (2004). Sechs Wege, die Kluft zwischen lernen und arbeiten zu überwinden. In: H. Gruber, C. Harteis, H. Heid & B. Meier (Eds.), *Kapital und Kompetenz: Veränderungen der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen aus erziehungswissenschaftlicher Sicht* (pp. 93-110). Wiesbaden: VS - Verlag für Sozialwissenschaft.
- Smith, M.K. (1999). Learning theory. The encyclopedia of informal education. From <http://www.infed.org/biblio/b-learn.htm>.
- Veldkamp, O.I.W. & Ruijters, M.C.P (verwacht voorjaar 2010). *DRIE, Vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Deventer, Kluwer.
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press.