

'Start waar je de ruimte krijgt'

Vergeet formele opleidingen, vergeet cursussen en vergeet vooral persoonlijke ontwikkelingsplannen: kies als starter voor een werkgever die oog heeft voor jouw inbreng. Want dat is pas een echte lerende organisatie.

Als starter ben je misschien geneigd om een werkgever te kiezen waar je veel formele opleidingen en trainingen kunt volgen. *Think again*, is de raad van Mirjam Baars, onderzoeker van SatisAction en samensteller van de ranglijst van de beste lerende organisaties (zie pagina 113).

Voor de ranglijst werden werkgevers op vijf punten met elkaar vergeleken. Zoals 'continu leren' (met een vraag als: 'Worden fouten openlijk besproken om ervan te leren?') en 'leren van elkaar' ('Geven je collega's open en eerlijk feed-

back?'). Want in organisaties waar iedereen van fouten wil leren leer je zelf ook het meest, zegt Baars. 'Bij sommige typen organisaties worden fouten juist afgestraft. Zoals bij gemeenten.'

Gemeenten en andere overheidsorganisaties scoren dus doorgaans laag in de ranglijst van lerende organisaties. Baars: 'Ik moet wel zeggen dat de cultuur van het vermijden van fouten voor gemeenten en de overheid erg functioneel is. Daar moet immers zorgvuldig met de regels worden omgegaan. Maar als medewerker leer je daar weinig van.' Bij het opstellen van de ranglijst werd verder gekeken naar de 'participatiemogelijkheden' van medewerkers ('Word je

Robert van Bendegem (26)

adviseur Atrivé

'Na mijn studie planologie had ik al snel een baan op het oog. Er moest alleen nog gepraat worden over de arbeidsvoorwaarden. Ik had echter ook nog een sollicitatiegesprek bij Atrivé lopen. Omdat ik toch wel nieuwsgierig was naar het werken bij een adviesbureau, ben ik maar gegaan. Ik dacht dat het een snel bureau zou zijn, met veel blabla en adviseurs die alleen voor zichzelf willen scoren. Maar de sfeer was heel informeel en ik was er meteen op mijn plek, zo iets voel je gewoon.

Ik kan allerlei cursussen volgen - acquisitie, adviseren, professioneel schrijven - en kan me in mijn werk bepaalde kanten op ontwikkelen. En de bal ligt bij mij: ik moet zelf aangeven wat ik wil, daarna kijken we hoe we dat voor elkaar kunnen krijgen. Bijvoorbeeld door in bepaalde teams mee te gaan draaien, zoals het team voor stadsontwikkeling. Verder ben ik bezig met het opzetten van een plan voor schuldhulpverlening voor huurders. Dat is prima, want die kennis kan ik weer inzetten op het gebied van volkshuisvesting. Want zorgen dat mensen met een beperkt budget toch met plezier kunnen wonen, daar ligt toch mijn hart.'

uitgenodigd om initiatief te nemen en met ideeën te komen?). Het antwoord op die vraag is volgens Baars, die is gepromoveerd op onderzoek naar lerende organisaties, heel belangrijk. 'Lerende organisaties zijn organisaties waar nieuwe ideeën worden gestimuleerd in plaats van de kop in gedrukt. Het zijn organisaties waarin je de ruimte krijgt om risico's te nemen, om bestaande zaken ter discussie te stellen.'

In lerende organisaties draait het dus niet om het volgen van zoveel mogelijk formele opleidingen of het opstellen van ambitieuze persoonlijke ontwikkelplannen (POP's), vindt Baars. 'Daar geloof ik helemaal niet in. Want in opleidingen

en cursussen wordt vaak geprobeerd om hele grote stappen te nemen, maar zo werkt het niet bij de ontwikkeling van mensen. Het gaat in kleine stapjes, met dingen die je meteen kunt toepassen in je dagelijkse werk. Het gevaar van zo'n POP is dus dat je vooraf een hele grote sprong in je ontwikkeling vastlegt, waaraan je niet blijkt te kunnen voldoen. Dan wordt zo'n POP een Persoonlijk Opknoop Programma.' In het onderzoek is verder gekeken naar het leerklimaat in de organisaties. Baars: 'Er zijn twee typen leerklimate: regulerend en activerend. In een regulerend klimaat bepalen anderen, zoals je leidinggevende, wat jij moet leren. Met als uiterste voorbeeld de medewerker aan de lopende band die →

Elvira Cox (26)

SAP-consultant Uphantis:



'In mijn studie technische bedrijfskunde heerst doorgaans het beeld dat je als afgestudeerde vrij snel het management in gaat. De meeste aanbiedingen die er voorbij komen zijn ook managementtraineeships bij grote bedrijven. Dat leek me echter geen goed idee: ik wilde eerst nog wat ervaring opdoen. Toen kwam bij de studievereniging een mailtje langs van de IT-dienstverlener Uphantis, die een heel breed opleidingsprogramma aanbood. Dat sprak me meteen aan.

Ik heb veel trainingen gevolgd en ben nu bijvoorbeeld gecertificeerd SAP-consultant. Daar ben ik blij mee. Verder leer je in cursussen en in de praktijk pas wat het echt is om consultant te zijn. In de studie is een consultant iemand die gewoon een oplossing moet vinden voor een probleem, maar in de praktijk ben je hier meer een intermediair tussen de technische mensen en de klant.

Uiteindelijk wil ik wel in het management terechtkomen en daar krijg ik hier ook de kans voor: daar gaan we naartoe werken. Er is veel ruimte voor ambitie en er heerst hier een open cultuur, waar je veel kunt leren. Ik moet alleen niet te hard van stapel lopen,

want ik ben erg ongeduldig en ambitieus en heb soms de neiging om te veel hooi op mijn vork te nemen. Maar ook dat begin ik te leren.'

→ een nieuw type machine moet leren bedienen.' Daar moet je als starter dus niet zijn, want van regulerend leren word je passief. 'De andere vorm is activerend leren, waarbij medewerkers zélf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling. Daar moet je wezen.'

In organisaties met een activerend leerklimaat is er vaak ook veel contact tussen afdelingen. Baars: 'Kun je contact leggen met mensen die tegen dezelfde problemen oplopen als jij? Of met mensen van buiten die met een andere, nieuwe blik naar jou en je afdeling kijken? Het omgaan van mensen van verschillende pluimages stimuleert het denken. Wisselende contacten zijn goed – tenminste, voor het leerproces.'

De laatste variabele voor de ranglijst zijn de 'organisatieprestaties': 'Geldt uw organisatie binnen de sector als voorloper?' En die voorlopers blijken volgens Baars ook relatief hoog te scoren op onder andere de participatiemogelijkheden van de werknemers.

Baars: 'In echte lerende organisaties krijgen medewerkers veel ruimte. Ze worden uitgedaagd en kunnen risico's nemen. Daardoor slagen die organisaties erin om, als een soort Barbapapa's, heel snel mee te bewegen met veranderingen in de markt. Het is razend moeilijk om zo'n bedrijfscultuur te kweken – maar als die cultuur er is, zit je er als starter uitstekend.'

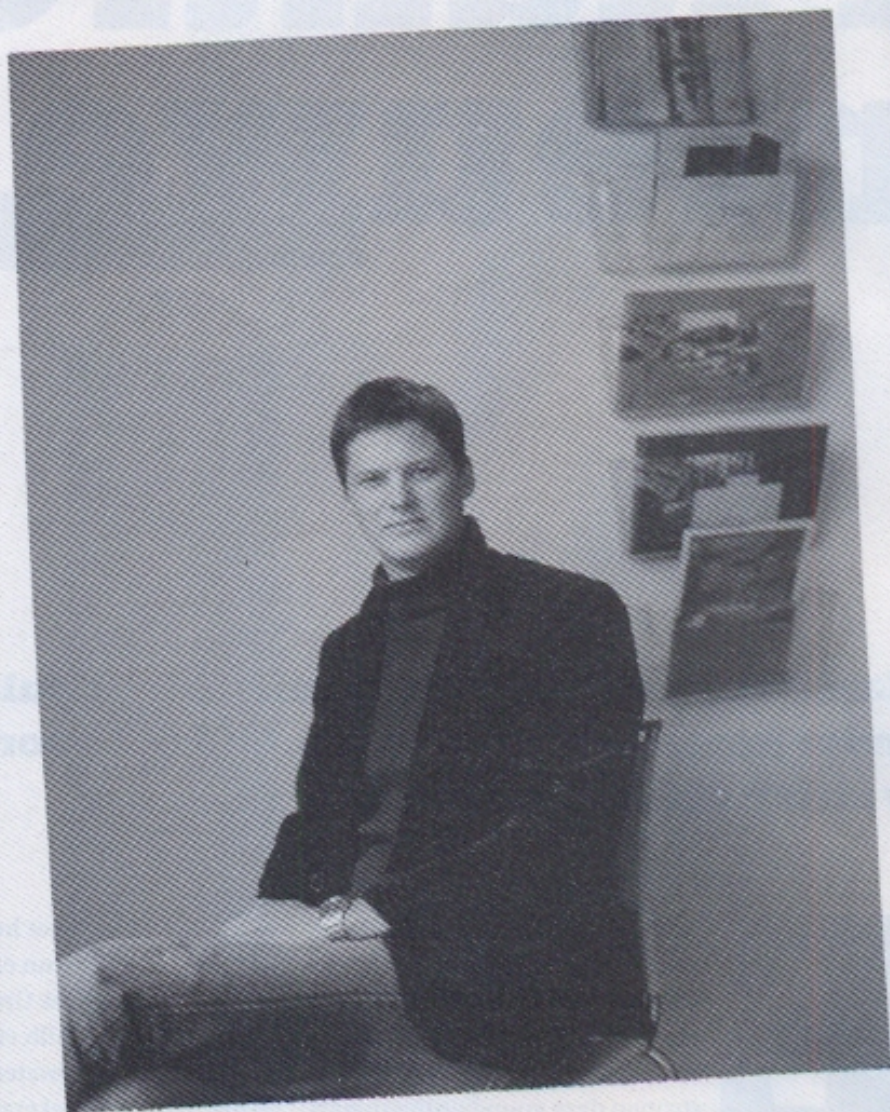
Sander Pereboom (25)

trainee bij ABN AMRO

'Ik ben door Randstad als trainee voorgedragen bij ABN AMRO. Gisteren hadden we een training 'jaarrekeningen lezen', vanavond gaan we een paar dagen op outdoor-training in de Ardennen, daarna is er een evaluatiedag en de volgende dag is er weer een nieuwe training - ik weet alleen nog niet waarover. Dus ja, er wordt hier behoorlijk aan je ontwikkeling gewerkt.

Na mijn studie politicologie wilde ik graag een traineeship doen, want ik had niet het gevoel dat ik al klaar was met leren. Maar ik wilde ook weleens een salaris verdienen en niet blijven hangen in bijbaantjes, dus dan is een traineeship een ideale combinatie. Het leuke is ook dat je als trainee met gelijkgestemden in een groep zit: de eerste dag voelde weer als de introductie bij de universiteit.

Bij ABN AMRO heb ik gekozen voor een traineeship dat is gericht op *business solutions*: de afdeling die de link vormt tussen bankproducten en de IT. Dat is voor mij als politicoloog helemaal nieuw en dus erg leuk. Aan de andere kant blijkt een bank als deze ontzettend groot te zijn. Ik dacht altijd dat het een verzameling filialen en een klein hoofdkantoor was, maar er komt echt ontzettend veel bij kijken. En hoe groter een organisatie, hoe meer politiek er bedreven wordt - dus is dit ook voor een politicoloog een heel interessante werkplek. Zo is de cirkel weer rond.'



Lerende Organisatie Onderzoek (profit & nonprofit)

Organisatie	Continu leren	Leren van elkaar	Participatie mogelijkheden	Leer klimaat	Organisatie prestaties	Stimulerende leeromgeving	Eindcijfer
1 Atrivé/Laagland	7.9	8.0	8.6	7.8	8.8	8.1	8.17
2 TOPdesk	8.1	8.3	8.7	7.3	8.0	8.0	8.07
3 Uphantis	7.7	7.7	8.2	7.2	8.1	7.9	7.79
4 Caesar Groep	7.9	7.6	8.2	6.8	8.0	7.8	7.75
5 VX Company	7.7	7.8	8.6	7.1	7.5	7.7	7.74

BRON: INTERMEDIAIR/SATISFACTION