

Organizing Work-related Learning Projects. A network approach

Rob Poell

Bespreking door Jeroen Onstenk

Leren en opleiden binnen werksituaties mag zich in toenemende populariteit verheugen. Beleidsmakers en bedrijven hopen op deze wijze beter bij te kunnen blijven in de kenniswedloop. Onder welke voorwaarden deze hoop ook realiteit zou kunnen worden blijft vaak onduidelijk. Daarom is het goed dat er ook theorievorming en vertaling daarvan naar praktijkexperimenten plaats vinden. Een recente theoretische aanzet is de door Van der Krogt ontwikkelde Leernetwerktheorie (LNT). Rob Poell heeft deze theorie verder uitgewerkt naar werkgerelateerde leerprojecten, mede gebaseerd op een aantal praktijkexperimenten. Zijn boeiende onderzoek richt zich op de strategieën die actoren feitelijk gebruiken in het organiseren van aan het werk gerelateerde leerprojecten en op de relatie tussen werk- en leernetwerken. Het Engelstalige proefschrift, door de Academy of Human Resource Development bekroond als beste thesis van 1998, bestaat uit zeven hoofdstukken, waarvan vijf eerder zijn gepubliceerd als artikelen.

De LNT gaat uit van een aan Mintzberg ontleende indeling van vier ideaaltypische arbeidssystemen: vakarbeid (door Poell aangeduid als entrepreneurial, ofwel ondernemend), machinebureaucratie, groepswork en professionele arbeid. Door deze te zien als hoekpunten ontstaat een driedimensionale ruimte van mogelijke vormen van organisatie, met vakarbeid als basis. Analoog onderscheidt de LNT vier typen leersystemen (of leernetwerken). Het verticale leernetwerk wordt gekarakteriseerd door welomschreven leertaken, het horizontale door wederzijdse ontwikkeling en groepsarbeid, het externe leernetwerk wordt gestuurd door de professie en het liberale tenslotte door individuele competentieontwikkeling. In de praktijk bevindt ook een concreet leernetwerk zich ergens in een driedimensionale ruimte met het liberale netwerk als basis. Er zijn liberaal/verticale, liberaal/horizontale en liberaal/externe netwerken. Volgens de LNT is er samenhang te verwachten tussen de onderscheiden leer- en arbeidsnetwerken, maar geen volledige overeenstemming.

Een leernetwerk bestaat uit actoren, die zich met hun verschillende belangen, leeractietheorieën en tactieken bewegen binnen en vorm geven aan leerstructuren en leerprocessen. De LNT legt sterk de nadruk op de rol van actoren in het organiseren van leerstructuren en leerprocessen. Zo definieert Poell een 'aan het werk gerelateerd leerproject' als '... een groep werknemers die een samenhangend geheel van leeractiviteiten organiseren rondom een arbeidsrelevant thema of probleem, met de specifieke intentie om te leren en tegelijkertijd het werk te verbeteren. De leeractiviteiten kunnen zowel op als buiten de werkplek plaatsvinden, zelfgestuurd zijn of door een opleider voorbereid, handelingsgericht zijn of op reflectiegebaseerd, meer voorgestructureerd of juist met een open einde. De activiteiten zijn met elkaar verbonden doordat ze allemaal focussen op hetzelfde kernthema of probleem' (p. 19). In hoofdstuk 6 blijkt overigens dat leerprojecten ook als instrument ingezet kunnen worden door de manager of consultant als actor. Dat is in overeenstemming met de voorbeelden, maar is toch niet hetzelfde als de eerdere omschrijving van werknemers die zelf een project organiseren.

Poell onderscheidt (dezelfde) vier typen leerprojecten: verticaal, horizontaal, liberaal en extern. Deze worden empirisch uitgewerkt in termen van dominante actor, leerproces en leerstructuur. Hoofdstuk

5 resulteert in een gedetailleerde schets van een viertal actorstrategieën: directe representatie, continue afstemming/aanpassing, professionele innovatie en individuele onderhandeling. De vier hoeken van het model van Van der Krogt zijn hier zonder veel moeite te herkennen.

Benadrukt wordt dat er een veelheid bestaat van empirische verschijningsvormen van leerprojecten. Er zijn verschillende typen werk en werksituaties en de actoren hanteren verschillende theorieën, strategieën en mogelijkheden om hierbinnen te handelen. De geanalyseerde leerprojecten blijken zeer verschillend en beslaan een groot deel van de driedimensionale ruimte. Dit is zelfs zo als het gaat om hetzelfde type professionals (onderwijsconsultants), die bovendien dezelfde cursus volgen. Het is duidelijk *dat* men in vergelijkbare werksituaties voor verschillende leeraanpakken kiest. Onduidelijk blijft *waarom* men dat doet.

De relatie tussen leerprojecten en werkstructuren komt expliciet aan de orde in een analyse van zestien leerprojecten in diverse organisaties. Er worden drie typen leerprojecten aangetroffen, opnieuw met een hybride natuur: 'uitgebreide of aangevulde training' (individueel/verticaal); 'gestuurde reflectie' (horizontaal/verticaal) en 'reflectieve innovatie' (extern/individueel). De arbeidstypen betreffen eveneens drie groepen, duidelijk gerangschikt rond de polen machinebureaucratie, vakarbeid en professioneel werk. Opvallend is dat groepswork (de horizontale dimensie) ontbreekt. Wat betreft de verbinding tussen werk en leerprojecten komt Poell niet veel verder dan de constatering dat er een duidelijke relatie is, maar dat deze niet een-op-een is. Gegeven het feit dat dit een van de centrale vragen van het proefschrift was, kan dit teleurstellend worden genoemd. De data maken meer mogelijk. Zo wordt met geen woord gewezen op het feit dat eenderde van de leerprojecten een combinatie kent (verticaal/horizontaal) die als werktipe niet voorkomt. Ook zijn er meer machinebureaucratieën die een leernetwerk met 'gestuurde reflectie' hebben dan met 'aangevulde training', terwijl dat volgens het schema toch de meest aangewezen vorm zou zijn. 'Aangevulde training' is echter dominant bij het arbeidstype 'vakarbeid', waar het volgens de typologie niet bij past. Dergelijke in het proefschrift verder niet besproken verschillen bevestigen weliswaar de gestelde asymmetrie van arbeidssysteem en leernetwerk, maar doen wel de vraag rijzen naar de meerwaarde van een zo streng volgehouden typologie.

Machtsrelaties maken uit welke actorstrategieën domineren. Deze op zich zinvolle conclusie komt in hoofdstuk 7 enigszins uit de lucht vallen, omdat deze eerder in het empirisch materiaal niet systematisch aan de orde is geweest. Toch blijken participanten hun competentieontwikkeling te kunnen combineren met de verbetering van hun werk, maar binnen zekere grenzen. Terecht wijst Poell er op dat in een scherp verticale en arbeidsdelige werkorganisatie niet zomaar een horizontaal leerproject kan worden uitgevoerd. Wel kun je in een leerproject leren en het zoeken naar nieuwe werkvormen combineren. Werknemers moeten een actieve rol kunnen spelen als co-organiseerders van leerprojecten en mogelijkheden krijgen deze naar eigen idee en belangen vorm te geven. Actoren kunnen uit een variëteit aan strategieën kiezen. Poell ziet de vier modellen daarbij als mogelijke inspiratiebron voor actoren. Een opleidingsconsultant kan dat ondersteunen door nieuwe actietheorieën te ontwikkelen.

Het boek bestaat uit een verzameling artikelen, die knap zijn onderscheiden naar de verschillende aspecten van leerprojecten. Maar het leidt wel tot teveel herhaling van het theoretisch kader. En de beperkte ruimte van een artikel leidt in sommige hoofdstukken tot een onvoldoende uitgewerkte

analyse. Het is merkwaardig dat een verslag en verantwoording van het gehele onderzoeksproject, inclusief de tussentijdse koersveranderingen, pas in hoofdstuk 5 aan de orde komt, onder de noemer 'op weg naar een typologie', terwijl de resultaten van de eerste onderzoekstappen dan al zijn gepresenteerd. De artikelen laten een subtiele verschuiving in definities en terminologie zien en spreken elkaar soms tegen. Is het uitwerken van een meer gestandaardiseerde vragenlijst om leerprojecten te karakteriseren 'ongetwijfeld' een goed idee (p. 60), of moet dat worden afgeraden, vanwege de grote contextgebondenheid van leerprojecten (p. 103). Een ontwerpmethodiek voor leerprojecten komt alleen in hoofdstuk 3 aan de orde en later niet meer.

Problematisch is het enerzijds benadrukken van de veelheid van verschijningsvormen en de losse relaties tussen leerprojecten en arbeidssysteem, tegenover het anderzijds hanteren van steeds weer dezelfde vier typen/drie dimensies-aanpak, of het nu gaat om leernetwerken, arbeidsnetwerken, leerprojecten of actorstrategieën. Een op zich bruikbare indeling wordt zo wel eindeloos opgerekt. Poell aarzelt ook tussen typeren en ontwerpen. Mede daardoor biedt het boek, ondanks een duidelijke voorkeur voor bepaalde typen leerprojecten (horizontaal/extern), uiteindelijk weinig concrete aanwijzingen hoe je een leerproject het beste zou kunnen organiseren.

Het sterke punt van het boek blijft het consequent benadrukken van de veelvormigheid van concrete leerprojecten, van de werknemer als actor en van het combineren van het veranderen en verbeteren van de werksituatie met persoonlijke competentieontwikkeling en leren. In die zin bieden leerprojecten veelbelovende mogelijkheden voor werknemers om te leren en te participeren aan de verbetering van hun werksituatie.