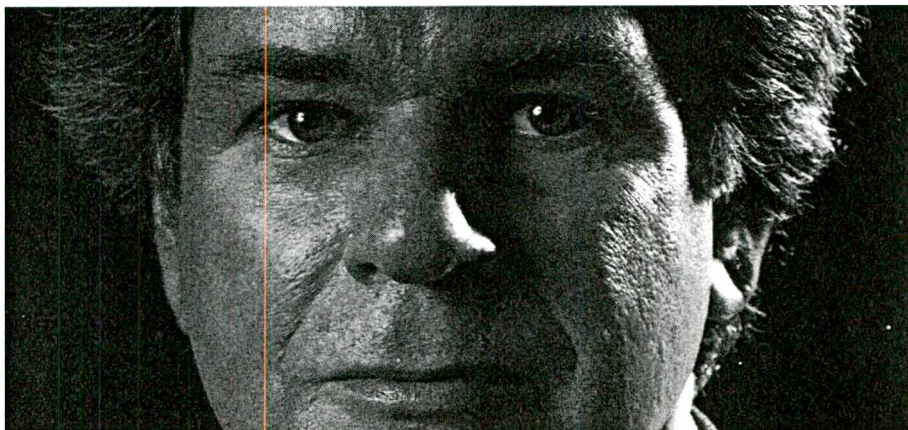


Aan het eind van de twintigste eeuw is het opleiden van medewerkers een sine qua non geworden. Peter Drucker beschrijft in zijn recente boek *Post-capitalist Society* zonder veel omhaal hoe we toegroeien naar een kennis-economie. Kennis zal een veel belangrijkere bron van welvaart worden dan kapitaal, land of arbeid. De produktiviteit van kennis, de toepassing ervan, zal van veel grotere betekenis zijn dan de hoeveelheid. Willen we echter over kennis kunnen beschikken en deze toepassen, dan zullen we moeten leren. Opleiden is daarbij een alom toegepast instrument. Helaas krijgen we tal van aanwijzingen dat wij het instrument opleiden niet zinvol inzetten ten behoeve van het leren. Misschien slagen we er wel in om door middel van opleidingen en cursussen kennis te verspreiden, maar het adequaat toepassen daarvan lukt ons maar zeer matig. Er zijn serieuze schattingen dat waarschijnlijk slechts 10 procent van al onze opleidingsinspanningen een nuttig effect in het werk hebben. Ik denk niet dat de aangeboden opleidingen en cursussen allemaal zo slecht zijn. Het probleem ligt veel meer bij de wijze waarop we het leren op en rond het werk organiseren. We moeten ons realiseren dat er zich elke dag op en rond het werk voortdurend zeer krachtige leerprocessen voltrekken. Daar waar medewerkers samenwerken en contacten hebben met hun managers en klanten, daar vinden leerprocessen plaats.

Deze leerprocessen zijn vele malen sterker en indringender dan die we kunstmatig creëren tijdens een cursus of opleiding. Als de ideeën over de inhoud en de zinvolheid van het leren binnen de cursus en binnen de werkomgeving niet met elkaar overeenstemmen, dan verliest de cursus het altijd van het dagelijkse werk. Deze transferverliezen hebben al lang onze zorg. Al onze pogingen om de kloof tussen cursus en werkplek te overbruggen zullen echter weinig effect hebben als we niet leren inzien dat deze kloof door ons zelf gecreëerd is. Door leren en werken te scheiden werpen we barrières op die het toepassen van kennis in een organisatie verhinderen. We willen de kwaliteit van de werkplek verbeteren door medewerkers daar juist weg te halen en ze op een geïsoleerde plek, weg van het werk, iets te leren. Vervolgens hopen we dat er bij terugkeer ingrijpende veranderingen plaatsvinden. Het transferprobleem is een scheidingsprobleem dat voortkomt uit onze opvattingen over de organisatie van het leren. Organisations die voorlopers zijn in de kennis-economie zullen het leren zodanig organiseren dat zij de kennisproduktiviteit in het dagelijkse werk stimuleren en koesteren. De werkplek is dan de belangrijkste leerplek, de manager de belangrijkste opleider. De organisatie van het leren is ongetwijfeld de kritische succesfactor in de kennis-economie.



De organisatie van het leren

JOSEPH KESSELS

Dr. J.W.M. Kessels is
partner in het onder-
wijsadviesbureau Kes-
sels en Smit.