

Opleiden op de werkplek vanuit veranderkundig perspectief

M.Th. Glaudé en N.A.J. Lagerweij

Samenvatting

Innovatietheoretisch wordt het slagen van verandering van mensen en organisaties toegeschreven aan de interactie tussen veel factoren die het veranderingsproces beïnvloeden. Verandering in organisaties brengt met zich mee dat medewerkers vaak andere taken moeten verrichten en daartoe nieuwe kennis en vaardigheden moeten verwerven.

In het in dit artikel beschreven onderzoek gebruiken de organisaties daartoe het middel werkplekopleiding. De invoering van een werkplekopleiding is echter een innovatie op zich. Werkplekopleiden ingezet als middel om organisatieverandering te bevorderen, betekent dat deze vorm van opleiden eerst moet worden geaccepteerd, geadopteerd en geïmplementeerd.

In (inmiddels klassieke) studies van Fullan (1982, 1991, 1998) wordt in het proces van veranderen een onderscheid gemaakt in drie subprocessen: adoptie, implementatie en institutionalisatie. Daarnaast blijkt veel onderzoek naar de aanpak van het proces van onderwijsverandering te zijn opgezet vanuit een drietal perspectieven: technologisch, politiek en cultureel. Het verloop van veranderingsprocessen wordt beïnvloed door interventies vanuit deze perspectieven.

In deze bijdrage worden de verschillende perspectieven gecombineerd met factoren die gevonden zijn bij de adoptie en de implementatie van de innovatie werkplekopleiden. Daarmee ontstaat zicht op een aantal voorwaarden voor het succesvol toepassen van deze innovatie.

een proces dat enige tijd vraagt en waarin verschillende subprocessen te onderscheiden zijn.

In 1997 is een onderzoek uitgevoerd (Glaudé, 1997). In dit onderzoek vormt het veranderkundig perspectief de insteek om een dergelijke vernieuwing in een organisatie te bestuderen. In paragraaf 1 staat het theoretisch kader centraal. Daarbij wordt gebruik gemaakt van innovatietheoretische kennis. De vraagstelling en de methode van onderzoek komen in paragraaf 2 aan de orde. In paragraaf 3 wordt ingegaan op de wijze waarop de gegevens zijn geanalyseerd. Daarna volgen de resultaten (paragraaf 4). Afgesloten wordt met de conclusie en een reflectie (paragraaf 5).

1 Theoretisch kader

De studie van veranderingsprocessen in onderwijs en bedrijfsleven is in de tweede helft van de twintigste eeuw tot bloei gekomen. Het is duidelijk geworden dat veranderen van mensen en organisaties een complex en dynamisch proces is. Er lijkt vaker sprake van mislukken dan van lukken. Dat is een gevolg van de interactie tussen veel factoren die aanzienlijke invloed uitoefenen op het veranderingsproces. Door de Canadees Fullan (1982, 1991) is een veel geciteerd overzicht opgesteld van de ervaringen met het invoeren van veranderingen in het onderwijs. Hij onderscheidt drie fasen in het innovatieproces, te weten: adoptie, implementatie en institutionalisatie. Hij definieert deze fasen als volgt (Fullan, 1991).

Adoptie is het beslisproces een verandering te aanvaarden en er mee aan de slag te gaan. Implementatie omvat de poging een idee in praktijk te brengen of in te voeren. Institutionalisatie verwijst naar het moment dat een verandering als een vanzelfsprekend, vloeiend onderdeel van een systeem is ingebouwd (o.c., p. 47- 48).

Inleiding

Het invoeren van een werkplekopleiding in een arbeidsorganisatie is te beschouwen als het invoeren van een verandering c.q. een innovatie. Dit betekent dat wordt uitgegaan van

Deze subprocessen verlopen doorgaans niet lineair (Berman, 1981; Miles & Ekholm, 1985). Er is eerder sprake van een cyclisch proces: de drie fasen lopen in elkaar over, ze overlappen elkaar. In de innovatieliteratuur worden vele factoren aangegeven die in elk van de onderscheiden subprocessen bevorderend of belemmerend kunnen werken.

House (1974, 1981) en Tichy (1983) hebben erop gewezen dat onderzoekers en innovatiedeskundigen zich laten leiden door verschillende perspectieven. De auteurs onderscheiden het technologische, het politieke en het culturele perspectief. In het technologische perspectief staat de inzet van geschikte technologische faciliteiten en middelen centraal. De beschikbaarheid van bijvoorbeeld voldoende tijd, geld en van geschikt materiaal leiden in die opvatting tot goede veranderingen.

In het politieke perspectief staan de (uit-enlopende) belangen van (groepen van) betrokkenen centraal. Innovatiedeskundigen geven aan dat het noodzakelijk is om machtsmiddelen in te zetten. Verandering is dan vaak een resultaat van een proces van onderhandelen tussen betrokkenen.

Bij het culturele perspectief krijgen de heersende normen, waarden en opvattingen en de cultuur van de organisatie aandacht. Veel veranderingen veronderstellen een complex van waarden en normen die niet altijd behoeven overeen te stemmen met de heersende cultuur. Verandering is dan het resultaat van bijvoorbeeld samenwerking tussen diverse betrokkenen.

Vanuit deze drie perspectieven blijken bij innovaties keuzen te worden gedaan en ook te

worden gerechtvaardigd (House & Mcquillan, 1998). Bij innovatie adviseren diverse auteurs (zie Lagerweij & Haak, 1996, p. 65) te interveniëren vanuit deze drie perspectieven.

In het theoretisch kader van dit onderzoek worden het technologische, het politieke en het culturele perspectief gecombineerd met factoren die de adoptie en de implementatie van werkplekopleiden in het onderzoek bleken te bevorderen.

In de literatuur komen omvattende overzichten van factoren in de drie perspectieven naar voren (zie bijvoorbeeld Fullan, 1982, 1991; Van Velzen & Robin, 1985, Lagerweij & Haak, 1996). Ze hebben vooral betrekking op onderwijsinstellingen. Omdat in het onderzoek het gebruik van een werkplekopleiding in arbeidsorganisaties is bestudeerd, is er voor gekozen deze factoren niet vooraf te formuleren. Dit vanuit de veronderstelling dat niet alle factoren geldig zijn binnen een opleidingssetting.

Het theoretisch kader is in Schema 1 weergegeven. Ten tijde van het onderzoek zijn de onderzochte organisaties bezig met de invoering van het werkplekopleiden. Het subprocess 'institutionalisatie' blijft derhalve buiten beschouwing.

2 Vraagstelling en onderzoeksmethode

2.1 Inleiding

In het onderzoek (Glaudé, 1997) is de gang van zaken bij een zestal ondernemingen beschreven. De ondernemingen zijn: DuPont de Nemours Nederland B.V., Unichema Chemie

	Technologisch perspectief (faciliteiten)	Politiek perspectief (belangen medewerkers)	Cultureel perspectief (normen, waarden)
Adoptie (acceptatie werkplek-opleiden)	Factoren	Factoren	Factoren
Implementatie (1 ^e uitvoering werkplek opleiden)	Factoren	Factoren	Factoren

Schema 1: *theoretisch kader*

B.V., Duyvis B.V., De Limburger, Polaroid (Europa) B.V. en N.V. Regionaal Energiebedrijf Dordrecht. Deze ondernemingen zijn bezig met een structuurverandering en gebruiken daartoe een opleiding op de werkplek. Ofschoon zowel die structuurverandering als de invoering van een werkplekopleiding zijn te beschouwen als een innovatie c.q. een verandering, is de aandacht in dit artikel alleen gericht op de invoering van het werkplekopleiden.

Een werkplekopleiding wordt daarbij gedefinieerd als een doelgerichte en gestructureerde vorm van een bedrijfsopleiding, waarbij het leerproces is gecombineerd met het uitvoeren van productieve arbeid én er sprake is van een (opleidingskundig en/of arbeidsorganisatorische) interventie in het werkproces (Glaudé, 1997, p. 18). Innovatie definieert Moss Kanter (1983) als het genereren, het accepteren en het implementeren van nieuwe ideeën processen, producten of diensten (p. 20).

2.2 Vraagstelling

De vraagstelling luidt: *“Onder welke condities kan een werkplekopleiding als effectief managementinstrument ingezet om organisaties te veranderen?”*¹

Het onderzoek kent zowel een praktische als een theoretische doelstelling. Ten eerste moet het praktische aanwijzingen genereren voor organisaties die een werkplekopleiding willen gaan gebruiken om daarmee een organisatieverandering te realiseren. Ten tweede moet een groei van kennis omtrent het toepassen van een werkplekopleiding in het kader van organisatieverandering ontstaan.

2.3 Methode, design en aard van het onderzoek

Om het verschijnsel werkplekopleiden als innovatiemiddel te bestuderen, is gekozen voor een casestudie-benadering. Het onderzoek is te typeren als een ‘multiple-holistic case design’ (Yin, 1994). Dat wil zeggen: de bestudering van verschillende individuele cases binnen het casestudie-design staat centraal. De eenheid van analyse betreft het werkplekopleiden binnen één organisatie.

De gegevensverzameling is kwalitatief van aard (hoofdonderzoek). Op beperkte

schaal zijn kwantitatieve gegevens verzameld (vooronderzoek). Het hoofdonderzoek is primair beschrijvend van aard en gedeeltelijk ook exploratief en toetsend (verkenkend-verklarend). Deze bijdrage beperkt zich echter tot dat deel van het onderzoek dat beschrijvend en exploratief van aard is.

2.4 Het vooronderzoek

Het vooronderzoek bestaat uit het uitvoeren van een telefonische enquête en is bedoeld om inzicht te verwerven in de mate waarin organisaties gebruik maken van een werkplekopleiding in het kader van verandering van de organisatie. Ook moet het op basis van een aantal vooropgestelde criteria een verantwoord selectie van bedrijven voor het hoofdonderzoek mogelijk maken. In Schema 2 zijn de selectiecriteria weergegeven. Voor een verantwoording van de keuze van de criteria wordt verwezen naar Glaudé (1997).

Voorts moet de enquête richting geven aan de methode en het design van het onderzoek en dient het voor het genereren van gefundeerde keuzen in het conceptueel model. Zo is het aantal te onderzoeken variabelen afhankelijk gemaakt van het aantal beschikbare organisaties. Weinig beschikbare bedrijven biedt met andere woorden de mogelijkheid meer variabelen in het onderzoek te betrekken en veel beschikbare bedrijven reduceert het aantal te onderzoeken variabelen. Met andere woorden: als blijkt dat er weinig bedrijven zijn die een werkplekopleiding benutten om daarmee de organisatie te veranderen, dan kunnen deze organisaties grondig in casu op een groot aantal variabelen worden bestudeerd. Zijn er veel organisaties beschikbaar die een werkplekopleiding benutten, dan wordt er voor gekozen alle organisaties te onderzoeken, maar minder grondig in casu aan de hand van minder variabelen. De beschikbaarheid van meer bedrijven verhoogt de kans op het detecteren van meer varianten of nieuwe vormen van werkplekopleiden. De keerzijde is dat niet alle organisaties grondig kunnen worden bestudeerd, gezien de beschikbare onderzoekstijd. De enquête biedt tenslotte de mogelijkheid heersende assumpties omtrent werkplekopleiden aan te scherpen of te weerleggen.

2.5 De theoretische populatie, het steekproefkader en indelingscriterium

Voor het vaststellen van het steekproefkader is gebruik gemaakt van een databank van bedrijven die staan ingeschreven bij de Kamers van Koophandel (KvK). Het bestand van de KvK bevat meer dan een half miljoen bedrijven in Nederland, die zijn verspreid over negen bedrijfstakken en zesenvijftig branches. Niet elke bedrijfstak en niet elke branche komt in aanmerking voor dit onderzoek. Er is binnen het gegeven kader, via een zogenaamde tros- of clustersteekproef, een gerichte keuze gemaakt. Zo is bijvoorbeeld op grond van pragmatische motieven de branche 'Zeevaart' uitgesloten omdat de respondenten niet makkelijk zijn te bereiken. Ook spelen inhoudelijke motieven een rol. Uitgesloten zijn bijvoorbeeld die branches die bij de KvK geregistreerd staan als vereniging of stichting, zoals de branche 'Religieuze en andere levensbeschouwelijke organisaties'. De verwachting is dat verenigingen en stichtingen geen (voor dit onderzoek relevante) opleidingsactiviteiten kennen.

Om mogelijke verschillen in respons als gevolg van verschillen in de opleidingsinfrastructuur te ondervangen, is de populatie gesplitst in twee deelpopulaties (strata). Er is gekozen voor het indelingscriterium bedrijfs-grootte. De populatie is opgebouwd uit de strata middelgrote bedrijven (klasse I: 100-499 werknemers) en grote bedrijven (klasse II: ≥ 500 medewerkers).

De kans dat grote bedrijven een goed ontwikkelde opleidingsinfrastructuur hebben, dat wil zeggen een opleidingsafdeling, is groot (Van der Krogt & Plomp, 1989). Het voordeel van het benaderen van een groot bedrijf is dat gemakkelijk toegang is te verwerven tot een opleidingsfunctionaris. Het nadeel kan zijn dat de betreffende functionaris, door de omvang van het bedrijf, relatief weinig precieze informatie over een werkplekopleiding kan geven. Bij middelgrote bedrijven werkt dit vermoedelijk andersom. De verwachting is dat daar geen uitgebreide opleidingsafdeling bestaat waar rechtstreeks contact mee kan worden gezocht. Iemand 'die veel weet van opleidingen' is dan moeilijker te vinden. Maar eenmaal gevonden, zal, ge-

zien de geringe omvang van de organisatie, relatief nauwkeurige informatie over een werkplekopleiding kunnen worden gegeven. Met deze indeling is vermoedelijk een 'evenwicht' te vinden tussen de kans dat de juiste persoon is te bereiken en de mate waarin nauwkeurige informatie over een werkplekopleiding wordt verstrekt.

Bij de selectie van bedrijven hebben eveneens financiële motieven een rol gespeeld. Door de selectie van een verschillend aantal bedrijven per stratum zou een (gestratificeerde a-selectie) steekproef uit elk stratum naar branche of bedrijfstak én grootte-klasse representatief zijn voor de populatie. Een dergelijke trekking bracht echter dermate hoge kosten met zich mee dat daarvan is afgezien. Elke steekproef uit elk stratum wordt namelijk door de KvK berekend als afzonderlijk te betalen opdracht.

Tot slot liggen er methodologische argumenten ten grondslag aan de selectie van bedrijven. Omdat er relatief weinig grote bedrijven in Nederland zijn, lag het voor de hand dat bij een steekproef uit stratum klasse II bepaalde takken (bijvoorbeeld Nutsbedrijven) niet of nauwelijks zouden zijn vertegenwoordigd. Er is daarom besloten alle 220 adressen van de bedrijven afkomstig uit stratum klasse II op te vragen.

2.6 De steekproefomvang en de operationele populatie

Voor een omschrijving van de operationele populatie wordt verwezen naar Schema 2. De operationele populatie omvat uiteindelijk 1992 bedrijven. In verband met de kosten is de steekproefomvang vastgesteld op totaal 300 bedrijven (150 per stratum). Binnen dit kader is het vooronderzoek uitgevoerd (telefonische enquête). De uiteindelijke respons is 163, dat wil zeggen bij 163 bedrijven is het mogelijk gebleken de enquête af te nemen. De enquête is gericht op dataverzameling omtrent de selectiecriteria. Een groot deel van de bedrijven (70%) blijkt een werkplekopleiding te gebruiken.

2.7 De onderzoekspopulatie

Er zijn twaalf organisaties geïdentificeerd die voldoen aan de selectiecriteria (zie Schema

		Aantal bedrijven
THEORETISCHE POPULATIE EN STEEKPROEFKADER	Populatie binnen Kamer van Koophandel	Meer dan half miljoen
TROSSTEEKPROEF		1992
	Indelingscriterium: Grootte	Stratum Klasse I (100-499 werknemers):1772 Stratum Klasse II (≥ 500 werknemers): 220
	Operationele populatie	De bij de KvK met telefoonnummer in het handelsregister geregistreerde hoofdvestigingen van (non-) profit organisaties, overheidsorganisaties en dienstverlenende bedrijven in Nederland. De bedrijven zijn verdeeld over vijf verschillende bedrijfstakken, te weten: 1. Industrie, 2. Nutsbedrijven, 3. Transport, Opslag en Communicatie, 4. Bank- en Verzekeringswezen en 5. Zakelijke Dienstverlening en Overige Dienstverlening. De bedrijven zijn verdeeld over drieëndertig verschillende branches en behoren tot klasse I (100 – 499 werkzame personen) of tot klasse II (≥ 500 werkzame personen). Stichtingen en verenigingen zijn uitgesloten. De operationele populatie omvat uiteindelijk 1992 bedrijven.
	Steekproefomvang	Stratum I: 150 (1:12); Stratum II: 150
TELEFONISCH ENQUETE	Gewenste minimaal bruikbare respons	Beide strata: 50
	Aantal bepogingen voor minimaal bruikbare respons	208
	Feitelijk bruikbare respons (werkplekopleiding én (misschien) mee willen doen aan het hoofdonderzoek)	163
	Resultaten enquête	114 (70%) benutten werkplekopleiding (wpo) 49 (30%) benutten geen wpo
TOEPASSING SELECTIECRITERIA	Wpo voor operationele kern	94
	≥ 40% integratie van werken, 50 opleiden en leren	
	Aanpassing van de werkplek	26
	Wpo ingezet in kader van innovatie	12
	Wpo ≥ 5 keer in organisatie ingezet	12
	Wpo 1 keer ingezet	0
POTENTIËLE ONDERZOEKSPOPULATIE		12
	Reden voor uitval in onderzoekspopulatie	Toch geen innovatie; toch geen wpo conform definitie; organisatie opgeheven; wisseling van totale directie, nieuwe directie draait in gang gezette innovatie terug; een te turbulente sociale context (conflicten); toch geen zin

2). Deze twaalf organisaties vormen de potentiële onderzoekspopulatie en komen in aanmerking voor het hoofdonderzoek. Uiteindelijk is het hoofdonderzoek bij zes van de twaalf geselecteerde organisaties daadwerkelijk uitgevoerd. De reden voor uitval in de onderzoekspopulatie is weergegeven in Schema 2.

2.8 Het hoofdonderzoek: de onderzoeksgroep

Eén organisatie is te beschouwen als één case. De onderzoeksgroep binnen een case bestaat idealiter uit minimaal tien personen, te weten: twee opleidingsfunctionarissen, twee chefs van een afdeling waar de werknemers in opleiding werkzaam zijn, twee begeleiders (indien aanwezig), twee werknemers uit de organisatie die op de werkplek worden

opgeleid en twee hoger leidinggevenden, dat wil zeggen zo hoog mogelijk in de organisatie werkzame functionarissen.

2.9 Instrumentarium en de verzameling en bewerking van de empirische gegevens

De dataverzamelmethode betreft primair de afname van interviews. De documenten van de organisatie, als een strategisch beleidsplan, sociaal jaarverslag, opleidingsbeleidsplan en dergelijke vormen een tweede bron van informatie.

Er zijn vijf op een functie, taak en taalniveau toegesneden vragenlijsten ontwikkeld. Voor elke functiecategorie is een vragenlijst ontwikkeld. Per vragenlijst zijn die thema's opgenomen waarvan wordt verwacht dat de betreffende respondent daarover informatie kan verschaffen. Thema's uit de vragenlijst voor hoger leidinggevenden bijvoorbeeld, omvatten zaken die zich op het strategisch niveau van de organisatie afspelen.

De gestructureerde vragenlijsten bevatten open en gesloten vragen. De volgende thema's zijn in de vragenlijsten aan de orde gesteld.

Kwalitatieve dataverzameling over:

- algemene kenmerken van de organisatie (bijvoorbeeld grootte, situering);
- externe omgeving van de organisatie (omgevingsdynamiek en –complexiteit);
- beïnvloedingsproces: van externe ontwikkelingen naar de organisatie (taxatie externe omgeving, betrokkenen, vertaling naar besluit tot innovatie, opleidingsnoodzaak, besluitvorming);
- innovatie (aanleiding, inhoud, probleem, doel);
- beleid (strategisch beleid, personeelsbeleid, opleidingsbeleid);
- organisatieontwerp (structuur (taakverdeling, coördinatiemechanisme), type organisatie, het productieproces, inrichting opleidingsfunctie);
- werkplekopleiden (concept, aanleiding, probleem, keuze, doel voorbereiding, implementatie, uitvoering, opleidingscyclus);
- effecten (resultaten en effecten van werkplekopleiden op verschillende organisatieniveaus, impact werkplekopleiden op probleem).

Kwantitatieve benadering gericht op type-toekenning:

- type organisatie (bijvoorbeeld een machinale bureaucratie);
- type structuur (taakverdeling en coördinatie van de taken);
- type strategisch beleid (bijvoorbeeld een visionaire strategie waarbij de leiding gevoelsmatige en spontane strategische keuzes maakt);
- type kwalificatiestrategie (bijvoorbeeld een strategie van de aanpassende kwalificering waarbij de organisatie bepaalt welke kwalificaties zijn vereist);
- type productieproces (bijvoorbeeld masproductie);
- type opleidingsbeleid (bijvoorbeeld een reactief opleidingsbeleid);
- type opleidingsfunctie (bijvoorbeeld een makelaarsmodel);
- type werkplekopleiding (bijvoorbeeld werkplek-instructie waarbij een begeleider op de werkplek op basis van een expliciete taakanalyse en volgens een stapsgewijze methode de betreffende bekwaamheid aan de werknemer in opleiding overdraagt).

3 Analyse

De data is verwerkt conform de richtlijnen van Miles & Huberman (1994) en Yin (1994). Zo zijn de ruwe interviewverslagen (de protocollen) geschoond en gecodeerd. De teksten zijn verdeeld in fragmenten, regels of woorden door daaraan één of meer codes toe te kennen. De code DOELWPO bijvoorbeeld, geeft aan dat het fragment, een regel of een woord betrekking heeft op het doel van werkplekopleiden. Vooraf is een volledige codelijst samengesteld. De codes zijn afgeleid uit de thema's, de begrippen en de variabelen uit het theoretisch model, de probleemstelling, de geformuleerde verwachtingen en de interviewvragen.

Bij het bepalen van de betrouwbaarheid van het codeersysteem (inter- en intracodeursbetrouwbaarheid) is gebruikt gemaakt van de formule van Miles & Huberman (1994, p. 64, 'check-coding'). Volgens hen is een percen-

tage van 70%, in de eerste aanzet van het codeersysteem en bij complexe systemen, voldoende. Zowel de intracodering (stabiliteit in codering van hoofdonderzoeker) als de intercodering (overeenstemming tussen coderingen van de hoofdonderzoeker en andere betrokkenen) is in het onderzoek ruim voldoende betrouwbaar (80% - 90%), ook na aanscherping van het codeersysteem

Om toeval te verdisconteren, is gebruik gemaakt van de overeenstemmingsmaat Cohens Kappa (Van der Sande, 1986, p. 78), waarbij gecorrigeerd wordt voor de kans op overeenstemming tussen coderingen bij toeval. Waarden groter dan .60 zijn voldoende. In het onderzoek is de overeenstemming voldoende (>.60).

Per case is alle informatie per code gesorteerd en in beschrijvende vorm weergegeven in matrices. De informatie is verder gereduceerd aan de hand van diverse technieken en is weergegeven in diverse matrices conform de ideeën van Miles & Huberman (1994) en Yin (1994). Voorbeelden daarvan zijn het ordenen van de data door deze ordinaal te kwantificeren (zeer weinig – zeer veel), het expliciteren van contrasten (hoger leidinggevende betrokken – hoger leidinggevende niet betrokken), het ordenen van cases door deze op basis van twee variabelen in een kruistabel te positioneren.

In Schema 3 in het resultaatendeel van deze bijdrage is een voorbeeld gegeven van een matrix waarin de informatie op basis van een achterliggende dimensie is samengevat, bijvoorbeeld het implementatieproces dat geheel is te typeren en te scoren op de dimensie ‘top-down - bottom up’.

Door het gebruik van dergelijke technieken en matrices worden de data overzichtelijk, wordt een vergelijking tussen de cases mogelijk en ontstaat zicht op de overeenkomsten, verschillen, patronen en regelmatigigheden over de cases heen.

4 Resultaten

In deze paragraaf wordt eerst een schets gegeven van het werkplekopleiden in organisaties die veranderen. Daarna komen de resul-

taten van de exploratieve analyse aan de orde met betrekking tot de factoren die de adoptie en implementatie van werkplekopleiden bevorderen.

In verband met de aan de onderzochte organisaties toegezegde vertrouwelijke behandeling van de data en omdat de cases sterk variëren in de mate waarin zij succesvol zijn, is het niet mogelijk de cases met naam en toenaam te noemen. Volstaan wordt met een algemeen beeld van het werkplekopleiden in organisaties die veranderen.

Het inhoudelijke leerdomein van het werkplekopleiden heeft in nagenoeg alle cases betrekking op een taakverbreding van en/of samenwerking tussen medewerkers. Vaak wordt ook een andere attitude vereist. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om nauwkeurig kunnen werken en het kunnen oplossen van problemen. Centraal in de bijdragen die het werkplekopleiden aan de doelen op organisatie-niveau moet leveren (innovatiedoelen), staan met name de werkwijze van de organisatie (bijvoorbeeld klantgerichtheid, efficiency, continue vernieuwing) en de multifunctionaliteit van het personeelsbestand (flexibel, breed inzetbaar).

Het type werkplekopleiding dat in nagenoeg alle gevallen voorkomt, is de zogenaamde werkplekoefening. Bij deze vorm van werkplekopleiden verwerft de werknemer in opleiding onder begeleiding van diens chef en/of collega bekwaamheden door middel van het verrichten van, in complexiteit toenemende, productieve taken.

Uit analyse blijkt dat bij de meest succesvolle case een aantal factoren geldig is, waarvan - op grond van de innovatieliteratuur - wordt verwacht dat ze de adoptie en de implementatie van een vernieuwing bevorderen. In verschillende onderzoeken (zie bijvoorbeeld Fullan, 1991) is aangetoond welke factoren de onderscheiden subprocessen beïnvloeden. De kans dat een innovatie wordt geaccepteerd (adoptie) en in praktijk wordt gebracht (implementatie), impliceert dat een organisatie de factoren idealiter tot ontwikkeling brengt.

In onderhavig onderzoek is waarneembaar dat in de onderzochte bedrijven een aan-

Schema 3: Samenvatting resultaten, factoren met betrekking tot adoptie en implementatie van werkplek-opleiden

REFERENTIECASE	CASE 1	CASE 2	CASE 3	CASE 4	CASE 5	CASE 6
TECHNISCH PERSPECTIEF						
Zichtbaarheid innovatie	X	?	X/-	X/-	?	X/-
Toegankelijkheid innovatie	X !	?	- *	- *	-	X*!
POLITIEK PERSPECTIEF						
Besluitvorming:						
• Inspraak	Top, plan	Top ?	Top, kader	Top, plan	Top, plan	Top, kader
• Participatie	Top-down, inspraak; toetsen plan haalbaarheid	?	Inspraak, invulling, bottom-up	Top-down, inspraak, aan afspraak conformeren	Top-down, wens tot dialoog	Dialoog Invulling bottom-up
Zichtbare betrokkenheid	X *	X/- ! *	?	- ! *	?	- ! *
topmanagement						
Autonomie:	Verplicht – vrijwillig	Verplicht of vrijwillig	Verplicht – vrijwillig	Verplicht	Verplicht of vrijwillig	Verplicht
- Handlingsruimte werknemer						
- Inspraak deelname wpo	X	-	X	-	?	X
CULTUREEL PERSPECTIEF						
Samenwerking	Opgericht orgaan Wwergroep)	Bestaand orgaan	Bestaand orgaan	Bestaand orgaan	Opgericht orgaan	Opgericht orgaan
Omvang, hiërarchische positie betrokkenen	Veel betrokkenen H, Hoog H, Midden H, Laag	Gering aant. betrokkenen H, Hoog	Gering aant. betrokkenen Hb, Hoog *	Gering aant. betrokkenen H, Midden *	Veel betrokkenen H, Midden	Veel betrokkenen H, Hoog *
Betrokkenen wpo: ontwikkeling	Beiden, Hoog, midden, laag ! Extern	Beiden, Hoog, Midden	Beiden, Midden, Laag	Arbeidssysteem Midden, Laag	Beiden, Midden, Laag	Beiden, Hoog, Midden
Betrokkenen wpo: invoering	Beiden, Hoog, Midden, Laag Extern	Beiden, Midden, Laag	Beiden, Midden, Laag	Arbeidssysteem Midden, Laag	Beiden, Midden, Laag	Beiden, Hoog, Midden, Laag Extern
Zichtbare interesse topmanagement voor leerprocessen	X	- *	- *	X/-!	?	- ! *
MATE VAN SUCCES	Zeer succesvol	Weinig succesvol	(nog) geen effect	Weinig succesvol	Noch weinig/noch succesvol	Succesvol
<i>Legenda</i>						
X = ja	?	= onbekend	Hb = Horizontaal beperkt = niet breed samengestelde groep betrokkenen	Midden = betrokkenheid midden-kader	Laag = betrokkenheid lage/uitvoerende echelons	uit zowel arbeids- als opleidings-systeem
X/- = enigszins, gering	wpo = werkplek-opleiding	H = Horizontaal = breed samengestelde groep betrokkenen (multi-disciplinair)	Hoog = betrokkenheid hoge echelons	Beiden = functionarissen afkomstig		Zie voor de verantwoording Glaudé (1997)
- = nee						
! = belang aangegeven						
* = klacht aangegeven						

tal factoren tot ontwikkeling is gebracht. Die factoren zijn in verband gebracht met de mate waarin een case succesvol is. De mate waarin een case succesvol is, is vastgesteld op basis van het aantal bereikte doelen op verschillende organisatieniveaus. De organisatieniveaus betreffen het leergedragniveau (de leerdoelen), het werkgedragniveau (het gewenste functioneren van de werknemer in de werksituatie), het afdelingsniveau (de afdelings- of groepsdoelen) en het organisatieniveau (de bedrijfsdoelen).

De 'best case' (zeer succesvol; alle doelen op alle niveaus bereikt) is als referentiekader gebruikt en is vergeleken met de andere cases.

De resultaten zijn weergegeven in Schema 3. Daarna komt per perspectief een bespreking van de relevante factoren aan de orde.²

4.1 Het technologische perspectief

Zichtbaarheid van innovatie

In de referentiecasse acht men het van wezenlijk belang dat de vernieuwing voor de medewerkers letterlijk zichtbaar is. Zolang er bijvoorbeeld op de werkplek nog gewerkt kan worden met oude PC-programmatuur terwijl de pretentie is met nieuwe programmatuur te willen werken is de vernieuwing onvoldoende zichtbaar. Dit geldt ook voor daar waar bijvoorbeeld de vereiste kennis en kunde van medewerkers niet is geëxpliciteerd. Met andere woorden: duidelijk moet zijn wat medewerkers moeten kunnen en kennen.

In de referentiecasse geeft men expliciet aan, aan uiterlijkheden te willen zien dat het om verandering gaat zoals bijvoorbeeld een andere werkwijze. Men laat geen twijfels bestaan over wat de organisatie wil en wat de nieuwe kennis en kunde moeten zijn. Ook concretiseert men processen en men maakt acties tastbaar. Beleid dient zicht te uiten in duidelijke regels en richtlijnen.

Toegankelijkheid van innovatie

De factor 'toegankelijkheid van de innovatie' komt in de empirische gegevens als belangrijk naar voren. Te grootschalige of te complexe veranderingen zijn weinig toegankelijk en kunnen leiden tot mislukking.

In de referentiecasse benadrukt men het belang van kleinschaligheid, mede om stress-

situaties te voorkomen. Er worden kleine stapjes in het totale proces genomen, zodat medewerkers de gelegenheid krijgen in te groeien in de nieuwe functies en er ruimte is om kennis en vaardigheden op te bouwen.

De factor 'tijd' in het proces van veranderen blijkt belangrijk. In de referentiecasse is de werkplekopleiding niet radicaal ingevoerd maar is deze gefaseerd aangepakt. Het leerproces is eenvoudig begonnen en men traint in kleine groepjes. Het uitgangspunt daarbij is dat de tijd de problemen vaak vereffent en medewerkers de gelegenheid hebben met elkaar over de verandering te praten. Dit bevordert de adoptie van de vernieuwing.

In de helft van de cases vormt de toegankelijkheid van innovatie een probleem, zijn er klachten of juist wensen. Té veel innovatie en een té hoge informatiedichtheid, waardoor geen zicht is op wat gaat komen, is een veel gehoorde klacht van met name het middenkader en de uitvoerende echelons.

4.2 Het politieke perspectief

Besluitvorming: inspraak bij innovatieplan

Inspraak blijkt een belangrijke factor. In alle cases presenteert de top een innovatieplan of minimaal een innovatiekader en in alle gevallen hebben de medewerkers inspraak bij de innovatieplannen. Zo krijgen de medewerkers de gelegenheid om in samenspraak met de initiatoren verder gestalte te geven aan de innovatieplannen in casu aan de opleidingsprocessen of kunnen medewerkers bijvoorbeeld aangeven in hoeverre zij het plan haalbaar achten.

Besluitvorming: participatie bij de implementatie

De cases variëren in de wijze waarop aan de innovatieplannen verder gestalte wordt gegeven. In de helft van de cases, waaronder de referentiecasse, geschiedt dat 'top-down'. De directie lanceert een vrij uitgewerkt plan, maar medewerkers kunnen hierop via dialoog wel invloed uitoefenen.

In de andere gevallen presenteert de top een minder uitgewerkt scenario en geschiedt de ontwikkeling van plannen 'bottom-up'. Deze benadering blijkt de nodige problemen op te leveren (zie cultureel perspectief).

In de referentiecasse is naast een 'top-

down' benadering ook sprake van participatie van werkgroepen. Geformeerde werkgroepen, bemand met medewerkers afkomstig uit de verschillende echelons van de organisatie dienen verder gestalte te geven aan de innovatie en de opleidingsprocessen. In dit geval is een 'top-down' initiatief gecombineerd met participatie van een dwarsdoorsnede uit de organisatie.

Zichtbare betrokkenheid van het topmanagement bij innovatie

De cases variëren in de mate waarin het topmanagement (directie, hogere leidinggevend, staf) betrokken is bij het innovatieproces. In de referentiecasi is het topmanagement sterk betrokken bij het veranderingsproces vanuit een expliciete wens het beleid goed doorgevoerd te krijgen, gezamenlijk te komen tot verbetering en aanpassing in de praktijk en draagvlak en betrokkenheid van medewerkers te creëren.

In de helft van de cases committeert de top zich aan de vernieuwing, maar alleen op theoretisch niveau. De top geeft wel aan 'dat' de organisatie gaat veranderen maar niet 'hoe' het beleid moet worden geoperationaliseerd. Soms is daar bewust voor gekozen en moet de innovatie gestalte krijgen door middel van een 'bottom-up' benadering. De geringe betrokkenheid van de top is dus niet per definitie een weloverwogen keuze. In cases waarin sprake is van een geringe betrokkenheid van de top van de organisatie is er bij respondenten op verschillende organisatieniveaus een duidelijk klacht of wens. Men wenst betrokkenheid van de top bij de praktische uitvoering van de vernieuwing of men vindt de betrokkenheid onvoldoende zichtbaar. Idealiter heeft de top een voorbeeldfunctie ten aanzien van de veranderingsbereidheid van medewerkers. Een sturende houding van de top acht men wenselijk. De top moet niet 'te veel toelaten' en 'juist beslissingen nemen'.

Het topmanagement staat daarmee voor een lastige en paradoxale opgave. Enerzijds zal de top sturing dienen te geven en betrokken dienen te zijn; anderzijds blijkt uit de hierna te bespreken factor 'autonomie' dat de top tegelijkertijd een gepaste afstand zal moeten innemen.

Autonomie: handelingsruimte werknemer in opleiding

In de referentiecasi is de deelname aan de werkplekopleiding een 'verplicht-vrijwillige' zaak. Werknemers zijn enerzijds verplicht aan de opleiding deel te nemen (strakke leiding), maar niet kost wat het kost. Voor werknemers wordt handelingsruimte gecreëerd. Zo kan er in uitzonderingsgevallen vrijstelling van deelname worden verleend. Handelingsruimte wordt gecreëerd door bijvoorbeeld de invoering van de werkplekopleiding ruim van tevoren bekend te maken waardoor werknemers voldoende tijd hebben de opleiding in hun dagelijkse werkzaamheden in te roosteren en er gelegenheid is bezwaren te bespreken of aanpassing te plegen (individuele autonomie).

In die cases waar de werkplekopleiding verplicht is gesteld, komen problemen naar voren. De respondenten voelen zich bijvoorbeeld weinig serieus genomen en ervaren geringe inspraak. Daar waar de deelname aan het werkplekopleiden vrijwillig is, ervaren de werknemers de opleiding als te vrijblijvend en is een strakkere sturing gewenst.

4.3 Het culturele perspectief

Samenwerking

In de helft van de cases, waaronder de referentiecasi, heeft men specifieke organen (werkgroepen) geformeerd die verder gestalte moeten geven aan de ontwikkeling en implementatie van innovatie. Macht wordt zo gedeeld, medewerkers worden medeplichtig gemaakt en het opleidingsvraagstuk gedeeld.

In andere gevallen is de macht niet gedeeld; bestaande organen dragen de innovatie verder uit. De omvang en de hiërarchische positie van de groep betrokkenen variëren in de cases. In de cases waar specifieke organen zijn opgericht, bestaat de groep 'medeplichtigen' uit relatief veel verschillende hoog in de organisatie gezeten functionarissen, zoals directieleden, het hoofd P&O, het hoofd Opleidingen, bedrijfsleider, technisch deskundigen. De groep is breed samengesteld (multidisciplinair). De bestaande organen zijn minder breed samengesteld.

Daarnaast bestaat in de referentiecasi de groep uit zowel het hoger, het midden als het lager management en kent bovendien een

Schema 4:

Factoren binnen de drie perspectieven die de adoptie en/of de implementatie van een werkplekopleiding bevorderen

	Technologische perspectief (inhoud innovatie)	Politieke Perspectief (belangen medewerkers)	Culturele Perspectief (normen, waarden)
Adoptie (acceptatie werkplekopleiden)	Toegankelijkheid van innovatie	Besluitvorming: inspraak bij innovatieplan	
Implementatie (1 ^e uitvoering werkplekopleiden)	- Toegankelijkheid van innovatie - Zichtbaarheid van innovatie	- Besluitvorming: inspraak/overleg met doelgroep omtrent deelname aan werkplekopleiden - Participatie doelgroep bij implementatie - Autonomie: handelingsruimte werknemers - Zichtbare betrokkenheid topmanagement	- Samenwerking diverse echelons ('top-down'/dwarsdoorsnede) - Zichtbare interesse van topmanagement voor opleidings- en leerprocessen op de werkvloer

multidisciplinaire samenstelling. Men heeft een orgaan geformeerd dat bestaat uit hoog in de organisatie gezeten vertegenwoordigers, met verschillende disciplinaire achtergronden en praktijkmensen, afkomstig uit zowel het opleidings- als het arbeidssysteem. De groep vormt daarmee een dwarsdoorsnede uit de gehele organisatie.

In de cases waar niet elke laag betrokken is, doen zich de nodige problemen voor. Er is een roep om betrokkenheid van en door de laagste echelons en/of is er de klacht dat niet elke hiërarchische laag actief is betrokken. In de cases waar de gewenste verandering van onderop moet komen, wenst men aansluiting met de lagen er boven (te veel 'koninkrijkes') en samenwerking. In één van de cases komt bijvoorbeeld naar voren dat er hoog in de organisatie een brede groep medeplichtigen is maar door vervolgens het beleid van onderop invulling te geven, wordt het middenmanagement overgeslagen, komt het opleiden los te staan van de doelen van de organisatie en wordt het opleiden, in plaats van een middel, een doel op zich. Participatie van het middenmanagement dat een hefboomfunctie vervult tussen het strategische en het operationele niveau, lijkt essentieel.

Zichtbare interesse van het topmanagement voor leerprocessen

In meer dan de helft van de cases geven vooral de uitvoerende medewerkers, maar ook het topmanagement zelf, het belang aan van een zichtbare interesse van de top voor leerprocessen. De top moet weten wat er op de vloer speelt door zich daar zo nu en dan letterlijk te begeven.

In Schema 4 zijn de resultaten samengevat weergegeven.

5 Conclusie en reflectie

De in Schema 4 weergegeven factoren of interventies binnen het technologische, het politieke en het culturele perspectief zijn factoren die de adoptie en de implementatie van werkplekopleiden bevorderen. Ze zijn derhalve te beschouwen als voorwaarden voor het succesvol toepassen van een werkplekopleiding als middel om gestalte te geven aan vernieuwing van organisaties.

Uit het onderzoek blijkt dat organisaties die een werkplekopleiding willen ontwikkelen en invoeren nogal verschillen in de mate waarin rekening wordt gehouden met de voorwaarden om het proces van innovatie goed te laten verlopen. De empirie blijkt te verwijzen naar een aantal innovatieve aspecten en heeft geleid tot het lokaliseren en het

in kaart brengen van belangrijke te plegen interventies vanuit een technisch, een politiek en cultureel perspectief.

Gezien het exploratieve karakter van het onderzoek is niet gezocht naar een verklaring. De beschreven resultaten van onderhavig onderzoek moeten vooral worden opgevat als pionierswerk en als start voor vervolgonderzoek, bij voorkeur opgezet vanuit een brede benadering. Bolman en Deal (1995) geven aan dat er geen enkele theorie is die de belangrijke elementen uit de verschillende perspectieven integreert. Dit heeft volgens hen te maken met de historische dominantie van het één-kaderdenken in organisatieonderzoek. Het wetenschappelijk onderzoek is vooralsnog gefragmenteerd (zie ook Thijssen, 1997). Het lijkt derhalve wenselijk het proces van innovatie vanuit een brede benadering in casu de drie perspectieven meer expliciet te onderzoeken en dan wederom in een arbeidsorganisatorische context.

Er is immers voornamelijk gebruik gemaakt van onderwijsinnovatietheorieën die geldig zijn binnen het reguliere onderwijs en niet binnen een bedrijfscontext. Vervolgonderzoek is derhalve noodzakelijk om te komen tot theorievorming omtrent de adoptie en de implementatie van opleidings- en leerprocessen op de werkplek in arbeidsorganisaties die willen veranderen.

Verder nopen de resultaten van dit onderzoek tot een pleidooi voor een 'pas op de plaats'. De empirische gegevens duiden op het belang van factoren die we ten eerste al lange tijd als bekend verondersteld mogen beschouwen. Immers, reeds in 1974 maakte House ons er al op attent. Ten tweede zijn de factoren in feite ook triviaal. Natuurlijk is bekend dat uitvoerende medewerkers heden ten dage inspraak moeten hebben, dat aan hen een zekere autonomie moet worden toegedicht of dat het topmanagement betrokken moet zijn bij het wel en wee van medewerkers.

Echter nog te vaak blijken organisaties tegen deze bekende factoren te zondigen. Zo wordt inspraak lang niet altijd gecreëerd, worden medewerkers verrast met de verplichting 'morgen aan de opleiding deel te moeten nemen' of worden te veel innovaties ineens gepresenteerd.

Het is dan ook niet zo verwonderlijk dat organisaties frequent wisselen van het ene nieuwe organisatie- en opleidingsconcept naar het andere. Het aanvankelijk gekozen concept blijkt niet te werken, dus een volgend concept wordt geïntroduceerd. Mastenbroek (1996) schat dat driekwart van de projecten op niets uitloopt. Hij zegt: "Niemand maalt erom, want nieuwe stromingen dienen zich alweer aan: 'empowerment', herontwerp, autonome taakgroepen, versnelling van innovatie, continue resultaatverbetering." (p. 5).

Kortom: als organisaties een werkplekopleiding willen ontwikkelen en invoeren dan is het wenselijk aandacht te besteden aan de 'oude basisvoorwaarden' voor innovatie. Vooraf zullen zaken als tijd, middelen, samenwerkingsvraagstukken, verhoudingen, inspraak, betrokkenheid en de deelname aan besluitvormingsprocessen te berde moeten worden gebracht.

Noten

1. In dit artikel wordt alleen aandacht besteed aan de invoering van werkplekopleiden. In het onderzoek zijn echter ook hypothesen geformuleerd en is een conceptueel model geconstrueerd met betrekking tot andere voorwaarden voor succesvol toepassen van een werkplek-opleiding. Deze voorwaarden betreffen: de mate waarin de opleidingscyclus is doorlopen, de mate waarin maatregelen worden getroffen om een systeem van arbeid en een systeem van opleiden met elkaar te verbinden en de mate waarin sprake is van logische configuraties tussen bepaalde onderdelen in de organisatie (contingenties). Op deze voorwaarden wordt in deze bijdrage niet verder ingegaan.
2. In de innovatieliteratuur worden meer interventies genoemd. Op deze plaats wordt alleen vermeld wat in dit empirisch onderzoek is aangetroffen.

Literatuur

- Berman, P. (1981). Educational change. An implementation paradigm. In R. Lehming & M. Kane (eds.) *Improving Schools* (pp.253 - 287). Beverly Hills: Sage.

- Bolman, L.G. & Deal, T. (1995). *Een andere kijk op organisaties. Over kunstenaarschap, keuzes en leiderschap*. Schiedam: Scriptum Books. Vertaling van Reframing organizations; artistry, choice, and leadership (1991). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M.G. (1982). *The meaning of educational change*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Fullan, M. (1998). The Meaning of Educational Change: A Quarter of a Century of Learning. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, D. Hopkins (eds.) *International Handbook of Educational Change* (214-230). Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Fullan, M.G. & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. London: Cassell.
- Glaudé, M.Th. (1997). *Werkplekopleiden als innovatie* (proefschrift Universiteit Utrecht, Utrecht). Purmerend: Rijser.
- House, E.R. (1974). *The politics of educational innovation*. Berkeley, CA: McCutchan.
- House, E.R. (1981). Three perspectives on innovation: technological, political and cultural. In R. Lehming & M. Kane (eds.) (1981). *Improving schools: using what we know* (pp. 17-42). London: Beverly Hills.
- House, E. & Mcquillan, P. (1998). Three perspectives on School Reform. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan, D. Hopkins (eds.) *International Handbook of Educational Change* (198-214). Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Krogt, F.J. van der & Plomp, C.M. (1989). Vier modellen voor de organisatie van opleidingsafdelingen. In J.W.M. Kessels & C.A. Smit (red.) *Handboek Opleiders in organisaties* (pp. 566 – 589). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Lagerweij, N.A.J. & Haak, E.M. (1996). *Eerst goed kijken.... De dynamiek van scholen-in-ontwikkeling*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Mastenbroek, W. (1996). Verandermanagement in de lijn. *Opleiding & Ontwikkeling*, 9 (11) 15 – 18.
- Miles, M.B. & Ekholm, M. (1985). What is School improvement? In W.G. van Velzen, M.B. Miles, M. Ekholm, U. Hameyer & D. Robin. *Making school Improvement Work* (pp.33 - 68). Leuven/ Amersfoort: Acco.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis; an expanded sourcebook*. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage.
- Moss Kanter, R. (1983). *The change masters; innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Sande, J.P. van der (1986). *Gedragsobservatie; een inleiding tot systematisch observeren*. Groningen: Wolters-Noordhoff B.V.
- Thijssen, J.G.L. (1997). *Leren om te overleven; over personeelontwikkeling als permanente educatie in een veranderende arbeidsmarkt* (oratie). Utrecht: Universiteit Utrecht, Vakgroep Onderwijskunde.
- Tichy, N.M. (1983). *Managing Strategic Change. Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley and Sons.
- Velzen, W.G. van & Robin, D. (1985). The need for schoolimprovement in de next decade. In W.G. van Velzen, M.B. Miles, M. Ekholm, U. Hameyer & D. Robin. *Making School Improvement Work* (pp. 17 – 32) Leuven/ Amersfoort: Acco.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research; design and methods*. California: Sage.

Manuscript aanvaard: 21 februari 2001

Auteurs

Dr. M.Th. (Marjan) Glaudé is onderwijskundige en was ten tijde van het onderzoek verbonden aan de capaciteitsgroep Onderwijskunde, Universiteit Utrecht. Thans is zij als opleidingsadviseur werkzaam bij het Centrum voor Leermiddelen Studie Utrecht (CLU), Universiteit Utrecht. Daarnaast is zij verbonden aan de opleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap van diezelfde universiteit.

Prof. dr. N.A.J. (Nijs) Lagerweij is hoogleraar onderwijsvernieuwing aan de Universiteit Utrecht, capaciteitsgroep Onderwijskunde. Hij was leraar in basis- en beroepsonderwijs, adviseur en redacteur bij educatieve uitgeverijen en lid van enkele adviescommissies waarin onderwijsvernieuwing centraal stonden.

Correspondentieadres:

Dr. M.Th. Glaudé, Universiteit Utrecht/CLU, Heidelberglaan 2, 3584 CS Utrecht, Tel: 030 2533496.

E-mail: m.glaude@fss.uu.nl

Abstract

Training-on-the job in a perspective of change

The theory of innovation contributes to and subscribes the successful change of people and organisations to the interaction of several factors which are influencing the change process. Innovations in organisations usually have consequences for employees; they will have to perform different and they will have to acquire new knowledge and skills. The organisations which participated in the described research, make use of a training on-the-job as a tool to achieve this effect. The implementation of an on-the-job training is an innovation in itself. Training on-the-job used as a tool of innovation needs first to be accepted, adopted and implemented. The, now classical, studies of Fullan (1982, 1991, 1998) discern three different subprocesses: adoption, implementation and institutionalisation. Many studies concerning the process and the approach of educational change appear to be designed from three perspectives: technical, political and cultural. The progress of changing processes is influenced by interventions from these perspectives. In this article the different perspectives are combined with factors discovered with the adoption and implementation of the innovation 'on-the-job training'. This gives insight into a number of conditions necessary for a successful implementation of this innovation.