MenL_8.6_2002 13-06-2002 17:33 Pagina 6

Fantasieën en beperkingen van leren met collega's

Daar valt niet tegenop te leren!

Auteurs Erik de Haan

Het succesverhaal. Je begeleidt leergroepen. Je krijgt goede punten, mensen waarderen hoe je het doet en zij melden zelfs dat ze er iets van leren. Er komen steeds meer managers en adviseurs die iets willen doen op dezelfde manier. Je schrijft een boek over leren. Het boek slaat aan: veel collega's maken er gebruik van. Je vertrouwt het toch nog niet en je begint onderzoek te doen, bijvoorbeeld samen met de Universiteit van Amsterdam[1]. Alle deelnemers in de leergroepen die jij en je collega's van hetzelfde bureau de afgelopen vijf jaar hebben begeleid, ontvangen dan een enquêteformulier. Je vraagt ze nu nog eens, ditmaal op een wetenschappelijk verantwoorde manier, of ze iets aan de leergroepen hebben gehad en wat ze nu eigenlijk van de leergroepen hebben opgestoken. Bijna de helft van de deelnemers en exdeelnemers reageert. Zij vullen de formulieren zorgvuldig in, ze waarderen opnieuw de leergroepen positief (gemiddeld cijfer: 7,4), ze laten zien dat de goede waardering ook iets met leren te maken heeft en ze geven vrij nauwkeurig aan in welke opzichten ze vooral geleerd denken te hebben. En dat is niet gering: deelnemers leren veel van de feedback die ze van anderen ontvangen, komen in leergroepen meer tot de kern van de vraagstelling en leren verder te verdiepen, tot zelfs de vraag achter de vraag!

Zo vergaat het mij, zo vergaat het waarschijnlijk de auteurs van de andere boeken op deze pagina en zo vergaat het vele organisatieadviseurs in Nederland: leren is 'in'! De verhalen over zich versnellende veranderingen binnen en rondom onze arbeidsorganisaties, concurrentievoordeel door intellectueel kapitaal, kennismanagement en de kracht van lerende organisaties, zijn inmiddels zo vaak verteld en doorverteld dat iedereen op een of andere manier iets aan werkgerelateerd leren doet. Of het nu de persoonlijke coach is, het volgen van allerlei opleidingen en seminars, het leren met collega's in intervisie, action learning of zelfsturende netwerken.

De andere kant

Tegelijk zijn mensen ongelofelijk hardleers en het lijkt wel alsof dat steeds minder gezien wordt. Leren is voor veel mensen een 'commodity' geworden, iets dat er bij hoort, dat status geeft, dat je geacht wordt permanent te doen, dat je jaarlijks in je 'persoonlijk ontwikkelingsplan' beschrijft en dat ook eigenlijk 'best heel leuk' is om te doen. Leren is fun. Je stelt je eigen leermenu samen, je zoekt naar inspirerende mensen bij wie je je op je gemak voelt of naar activiteiten die je een kick geven, je geniet van het nieuwe en de afwisseling; je geeft je over aan fantasieën waarin je groeit en jezelf ontwikkelt en waarin je permanent bezig bent een beter mens te worden.

Ik zal proberen met een paar voorbeelden van wat ik allemaal nooit zal leren, te illustreren dat er ook een andere kant bestaat met veel onmogelijkheden rond leren; een andere kant die mij eigenlijk steeds meer gaat opbreken:

- Ik zal nooit leren een akkoord of een toonsoort te herkennen: ik heb daar gewoon niet het juiste gehoor voor.
- Ik zal nooit leren om een grotere organisatie financieel te managen: ik kan de benodigde investering in tijd en aandacht voor een goede controllersopleiding, die vele jaren duurt, eenvoudig niet opbrengen.
- Het lijkt voor mij onmogelijk om te leren me minder aan te trekken van de feedback van mijn directe collega's en klanten.
- Het lijkt voor mij onmogelijk om verantwoordelijkheid te nemen voor de dingen die ik nu laat lopen.

Een dergelijk rijtje van onmogelijkheden op gebied van leren is snel gemaakt. Toch wordt naar mijn idee nog veel te vaak verondersteld dat je alle mogelijke kennis en kundes kunt aanleren, dat je alle mogelijke talenten kunt ontwikkelen, dat je zaken als verantwoordelijkheidsgevoel, klantgerichtheid, creativiteit, uithoudingsvermogen, bedrijfsethiek èn daarnaar handelen, met een klein beetje moeite zult kunnen leren. Tot mijn verbazing duren seminars op deze gebieden meestal tussen een halve dag en twee dagen.

De desillusie

Naarmate ik hierover langer nadenk, moet ik erkennen dat leren haast geen tegendeel kent. Dat leren daarmee in al zijn populariteit weinig meer betekent en dus wel haast overal over kan gaan. Als elke nieuwe ervaring, elk seminar met elke 'goeroe' of begeleider en elke reflectie op het dagelijks werk, een 'leeractiviteit' genoemd mag worden, dan is er niets meer buiten leren. En dan verandert er niets aan de dingen die zo moeilijk zijn om greep op te krijgen. Die dingen worden zo mogelijk nòg storender, omdat we met al onze leeractiviteiten en onze 'positieve feedback' zijn gaan geloven dat we alles aankunnen, waarna we toch weer moeten erkennen dat we gewoon dezelfde gebleven zijn, dat we misschien wel een nieuwe ervaring opgedaan hebben, maar dat we nergens anders, laat staan beter, in zijn geworden.

Vergeten en afleren zijn niet echt tegendelen van leren, omdat ze zelf ook weer een verandering van beschikbare kennis opleveren en als zodanig vaak weer kunnen doorgaan als manieren om iets te leren. Of je kunt ze interpreteren als een 'mislukt leerproces' waarvan we 'toch weer iets geleerd hebben'.

Het is geen geringe desillusie om regelmatig tot de conclusie te moeten komen dat leren niet vanzelf gaat, dat leren gewoon niet lukt, of dat, als het leren wel lijkt te lukken, het geen verschil maakt op de werkplek, of erger nog, tot een verslechtering leidt. Geen geringe desillusie om bovendien tot de conclusie te moeten komen dat dapper doorleren onder deze omstandigheden existentiële vragen oproept en leidt tot de verbijsterende ervaring 'alles al geprobeerd te hebben maar er toch niet uit te kunnen komen'.

Wegen om wél iets te doen met leren

Ik zou niet in dit vak gebleven zijn als ik niet hartstochtelijk geloof dat mensen dingen kunnen leren en dat zij door te leren soms een belangrijke verandering kunnen doormaken die hen veel beter toerust voor en een veel betere verhouding geeft tot de taken waar zij voor staan. Maar ik denk dat die veranderingen nog altijd zeer zeldzaam zijn en dat ze niet minder dan vóór de 'leerhype' persoonlijke moed en volharding vragen. Bovendien is leren, althans bij mij, geen fun. De weinige veranderingen die ik op deze manier heb mogen doormaken zijn vergezeld gegaan van haast onverdraaglijke twijfel, pijn en beklemmende vragen waarop ik geen enkel antwoord wist.

Er zijn twee stellingen die mij inspireren om uit deze desillusie te komen. Het zijn vrij oneigentijdse en misschien ook onorthodoxe benaderingen, omdat ze de fanta-

Illustratie Waldemar Post

Erik de Haan

Erik de Haan, Leren met collega's, Van Gorcum, 2001, ingenaaid, 172 blz., €19,97.

'Leren met collega's' is geschreven vanuit de gedachte dat professioneel werken tegenwoordig steeds meer 'permanent leren' en 'persoonlijke ontwikkeling' vraagt. De oude Grieken leerden met elkaar in zuilengalerijen en bij tempels. Namen als stoïcijns, peripatetisch, en de tuin van Epicurus herinneren daar nog aan. Onder de azuren hemel en tegenover weidse vergezichten, namen zij in alle rust de tijd om te leren. Het woord school betekent dan ook in het oude Grieks vrij zijn, niets om handen hebben. 'Leren met collega's' wil eenzelfde klimaat scheppen in het hart van de moderne professionele werkplek.
Erik de Haan vraagt van zijn lezers de durf om samen met collega's:

- de rust en vrijheid te organiseren om aan professionalisering te werken
- de grenzen van aanwezige expertise op te zoeken en te overschrijden
- de eigen sterke en zwakke kanten te tonen en te bespreken
- dit zoeken en verkennen als essentieel onderdeel van het eigen werk te zien

Zo is 'Leren met collega's' een boek voor alle collega's die elkaar nodig hebben om bij te blijven en die zich aan elkaar durven en willen spiegelen.

MenL_8.6_2002 13-06-2002 17:33 Pagina 7

Dick Ratering en Koos Hafkamp, Zelfsturend leren, Academic Service, 2000, ingenaaid, 134 blz., €17,25.

Kansen en bedreigingen voor organisaties dienen zich in een steeds hoger tempo aan. Een noodzakelijke voorwaarde om onder deze toenemende druk optimaal te blijven presteren is een andere inhoud geven aan leren. De methode van zelfsturend leren sluit aan bij deze voorwaarde. Het is een nieuwe leermethode die vorm en richting geeft aan essentiële leerprocessen van individuele werknemers en teams in organisaties. Bij zelfsturend leren geven leidinggevenden en medewerkers zelf actief sturing aan het leerproces. Op basis van directe ervaring geven medewerkers zelf actief sturing aan het leerproces. Op basis van directe ervaring en betekenisverlening formuleren en concretiseren zijn persoonlijke en gemeenschappelijke leerdoelen. Zelfsturend leren is effectief en inspirerend omdat het direct ingaat op leervragen en ontwikkelbehoeften van werknemers van hoog tot laag in de organisatie.
'Zelfsturend leren' is een praktische gids voor iedere leidinggevende die zich wil verdiepen in de werking van een meer zelfstandige vorm van leren. Aansprekende praktijkvoorbeelden, cases, oefeningen, tips en een concreet stappenplan wijzen de weg.

Cees Sprenger, Leerpraktijken, Kluwer, 2001, ingenaaid, 208 blz., €34,90.

Sinds tien jaar geleden het concept van de lerende organisatie werd geïntroduceerd hebben veel organisaties gewerkt aan het vormgeven van leerprocessen. In dit boek beschrijft Cees Sprenger een onderzoek dat hij uitvoerde om er achter te komen hoe vier op leren gerichte organisaties zulke leerprocessen hebben opgezet. Het onderzoek was vooral gericht op informele leerprocessen, niet op de invulling of het effect van opleidingsprogramma's. Om deze informele leerprocessen te kunnen duiden is het begrip leerpraktijk gebruikt: dagelijks werk dat werknemers op een lerende manier aanpakken.
Een belangrijk onderdeel van dit boek is de beschrijving van de kenmerken van leerpraktijken. Het blijkt dat lerend werken mogelijk wordt als in een organisatie een gunstig leerklimaat heerst. Een barrière op de weg naar deze vorm van leren is de impliciete opvatting dat leren niet plaatsvindt tijdens het werk, maar in de vorm van losse cursussen en opleidingen. 'Leerpraktijken' wil aantonen dat lerend werken zowel voor organisaties als voor werknemers een vele malen profijtelijker manier van kennis verwerven is.

sieën en beperkingen die een gerichtheid op leren met zich mee kan brengen, frontaal aanvallen:

Organiseren staat soms recht tegenover leren. Organiseren houdt in dat je keuzes maakt en je daaraan houdt, structuren aanbrengt, procedures opstelt, afspraken opvolgt enzovoorts. Laten dit nou net allerlei acties zijn die het 'leren' vaak tegengaan, omdat je daarmee juist op veel gebieden dingen vastzet, efficiënt maakt en doet zoals je ze daarvoor ook deed. Leren betekent juist los en onzeker maken, desorganiseren en tijd nemen die je niet nuttig en efficiënt gebruikt. Dat betekent dat leren onvoorstelbaar hoge kosten met zich mee kan brengen, die bedrijfseconomisch niet verdedigbaar zijn: leren is vaak destructief voor 'lerende organisaties' (contradictio in terminis?), mede door het verdwijnen van mensen, producten, en diensten. Het was vooral Karl Weick in zijn artikel 'Learning organization: an oxymoron', die mij deze stelling deed inzien.

Veranderen staat soms recht tegenover leren. Je kunt iets inzien, iets begrijpen, iets leren te doen, zonder ook maar in het minst de juiste verandering door te maken waardoor je het ook echt gaat dóen. Leren staat dan dus recht tegenover veranderen. Sterker nog, sommige mensen zetten leren in als één van de laatste manieren om toch maar vooral niet een verandering door te maken die zich levensgroot aandient. Het was vooral Wilfred Bion in zijn boek 'Transformations', die mij deze stelling deed inzien.

Door op deze manier ook tegendelen van leren te hebben gevonden, heb ik 'geleerd' leren te relativeren en ook te kijken naar andere aspecten: komt het de organisatie wel ten goede? Verandert er überhaupt wel iets?

Bij mij leidt dit ertoe dat ik steeds meer oog heb gekregen voor leren als laatste defensie tegen verandering, voor het paradoxale van leren, voor tragische aspecten die altijd een rol spelen bij (proberen te) leren. Het is mijn stellige overtuiging dat 'leeradviseurs' gevoeliger dienen te worden voor ironie[1] en voor het paradoxale van het leren-zonder-te-leren en dat zij meer sensitiviteit dienen te ontwikkelen voor de existentiële vragen en tragische ervaringen die diepgaand leren oproept[1].

De ambachtelijke kant

Het aardige van de nu al een decennium immer stijgende belangstelling voor leren in organisaties is wel dat er zoiets als een ambacht aan het ontstaan is op dit gebied. De boeken op deze pagina's vormen een aantal recente kristallisaties van ervaringskennis over leren. De boeken leggen elk andere accenten.

Het boek 'Zelfsturend leren' van Ratering en Hafkamp is misschien wel het boek dat het meeste aansluit bij het pijnlijke van leren en de worstelingen met eigen belemmeringen die daarmee gepaard gaan. Het is ontstaan vanuit de lange weg van iemand met leermoeilijkheden: woordblindheid. Het boek maakt uitstekende verbindingen tussen ervaringsleren, reflectie, eigen verantwoordelijkheid, experimenteren en bekende modellen van denkers als Dewey, Freire, Kolb en vele anderen.

Het boek 'Leren met collega's' van mijzelf voegt aan de individuele worsteling nog een gezamenlijke worsteling toe: het organiseren van leren met collega's. Hoe ervoor te zorgen dat er voldoende openheid, kwetsbaarheid en wederzijdse ondersteuning zo dicht mogelijk bij de werkplek ontstaat? Het boek vermeldt een aantal condities voor het organiseren van leren, gaat in op vragen stellen, perspectiefwisseling van individu naar leergroep en beschrijft een tiental methodieken die hun waarde in de praktijk hebben bewezen.

De twee boeken van Jeroen Hendriksen zijn er slechts twee uit een grotere productie. Ook Hendriksen houdt zich bezig met het leren in leergroepen van collega's. In het boek 'Intervisie bij werkproblemen' geeft hij inleidingen maar ook veel historische achtergronden tot intervisie en een vijftal methodieken. In het meer recente 'Werkboek intervisie' breidt Hendriksen het aantal methodieken fors uit, waarbij hij put uit allerlei werkvormen afkomstig uit aanpalende vakgebieden, zoals creativiteit en de lerende organisatie.

In 'Leerpraktijken' van Cees Sprenger tracht een adviseur met ervaring in het begeleiden van allerlei leergroepen en leertrajecten op de werkplek, verder te komen door middel van onderzoek. Op basis van een viertal doorwrochte casestudies die hebben plaatsgevonden in 'op leren gerichte organisaties', vindt Sprenger allerlei condities voor het succesvol vormgeven van leren in organisaties.

Erik de Haan is organisatieadviseur bij De Galan & Voigt, adviseurs voor organisatieontwikkeling te Amsterdam. Hij specialiseert zich in de interpersoonlijke en dramatische aspecten van het werken binnen groepen en organisaties. Voordat hij in 1994 organisatieadviseur werd, promoveerde hij op onderzoek naar de manier waarop mensen informatie verwerken en beslissingen nemen. Hij is redactielid van het tijdschrift Filosofie in Bedrijf.

[1] Een aantal boeken en artikelen die ik in dit verhaal zijdelings noem, zijn te vinden – en in de meeste gevallen te downloaden – op de website van De Galan & Voigt: www.dgv.nl. Het betreft:
- Het verslag van het onderzoek verricht door Isabelle de Ridder vanuit de vakgroep Arbeids- & Organisatiepsychologie van de Universiteit van Amsterdam, met als titel Intercollegiale consultatie in de praktijk: hoe leren deelnemers?
- Het artikel Weldadig spreken met dubbele tong: ironie als techniek van de helpende buitenstaander bij veranderingen (Filosofie in Bedrijf, 1999).
- Het boek 'King Lear voor adviseurs en managers: het adviesproces als drama' (Scriptum, 1997).

Jeroen Hendriksen, Werkboek intervisie, Uitgeverij H. Nelissen, 2002, paperback, 160 blz., €16,90.

Dit werkboek bundelt 20 verschillende werkvormen voor beginnende en meer gevorderde intervisiegroepen. Deelnemers aan intervisiegroepen, zowel in de profit als in de non-profitsector, krijgen in dit boek op een compacte en overzichtelijke wijze praktische handreikingen aangeboden. Dit handboek is te zien als de aanvulling op het eerder verschenen boek 'Intervisie bij werkproblemen' van dezelfde auteur.
Hendriksen presenteert in dit 'Werkboek intervisie' oefeningen, werkvormen en methoden die het intervisieproces faciliteren. Het is een praktijkboek dat de mogelijkheid biedt een veelheid aan intervisiewerkvormen op maat te introduceren in een beginnende of meer gevorderde intervisiegroep. Het boek is totstandgekomen op basis van vele cursussen en trainingen die de auteur de afgelopen vijf jaar heeft gegeven aan zeer gevarieerde groepen deelnemers. Steeds werd in deze groepen de vraag gesteld: Geef ons concreet materiaal zodat wij zelfstandig ons eigen intervisietraject structuur kunnen geven en optimale resultaten kunnen behalen.
Het boek is dan ook opgebouwd als een gereedschapskist. Werkvormen zijn te combineren en er staan suggesties in om eigen ideeën verder vorm te geven. Het is dus een werkboek met een dubbele gebruiksmogelijkheid.

Jeroen Hendriksen, Intervisie bij werkproblemen, Uitgeverij H. Nelissen, 1998, paperback, 126 blz., €16,00.

In dit boek over intervisie wordt gezocht naar een gestructureerde aanpak van belangrijke maar vaak onbesproken problemen op het werk. Intervisie kan gezien worden als een soort 'zelfhulpmethode' waarmee collegae elkaar op eigen kracht kunnen helpen om werkproblemen op te lossen. De auteur heeft als intervisant samen met anderen jarenlang met intervisie gewerkt. Zijn praktische ervaringen in het zowel procesgericht als taakgericht structureren van intervisiebijeenkomsten vormen de leidraad van dit boek.
Intervisie is laagdrempelig, want vraagt juist niet om deskundige begeleiding. Intervisie doet een beroep op ieders deskundigheid als beroepsbeoefenaar en probleemoplosser. Samen kun je de klus klaren, mits je bereid bent naar elkaar te luisteren, op elkaar in te gaan en liet leiderschap wisselend op je te nemen. Als hulpmiddel hierbij introduceert de auteur een aantal methoden die hun praktisch nut hebben bewezen. Hij beschrijft de volgende methoden: de Balint-methode, de themagecentreerde interactie en de methode Raguse. Dit praktijkgedeelte van het boek, dat vergezeld gaat van veel ervaringsvoorbeelden en overzichten, is van groot belang voor de praktijkwerker die zich aangetrokken voelt tot intervisie.

Aan de geïnteresseerde lezer

Na het lezen van de vijf boeken die ik bij dit artikel genoemd heb, valt het me op dat de fantasieën en beperkingen rondom leren en de bijbehorende desillusies en worstelingen, daar nog weinig in besproken worden. Ook om zelf bij te leren roep ik hier lezers graag op om mij titels van recente boeken en artikelen toe te mailen waarin deze andere kant van leren meer aangesproken wordt. Als er op deze manier voldoende literatuur binnenkomt, schrijf ik voor Manager & Literatuur een tweede artikel 'Daar valt niet tegenop te leren!' met als ondertitel 'Voorbij de fantasieën en beperkingen van leren met collega's'. Mijn emailadres is edehaan@dgv.nl.

MenL_8.9_2002 17-10-2002 12:39 Pagina 8

Voorbij de fantasieën en beperkingen van leren met collega's

Daar valt niet tegenop te leren! [2]

Auteur Erik de Haan

In een vorig artikel over de fantasieën en beperkingen van leren met collega's (zie Manager & Literatuur 8.6, juli 2002), heb ik getracht een andere kant te laten zien van de heersende mode van het permanente leren. Door de populariteit van allerlei leeractiviteiten, zo stelde ik, vergeten we vaak het pijnlijke van leren, de onmogelijkheid om veel dingen te leren, de soms hoge kosten en de moeilijk kwantificeerbare opbrengsten van leeractiviteiten voor veel arbeidsorganisaties. Aan het slot van dat artikel riep ik lezers op om eens na te gaan welke boeken deze schaduwkanten van leren, dus de worstelingen en desillusies, de fantasieën en beperkingen, bespreken. Veel lezers hebben gereageerd met boekenlijsten en met persoonlijke reflecties. Meer dan genoeg om een tweede artikel te wijden aan dit boeiende onderwerp.

Erik de Haan, Leren met collega's, Van Gorcum, 2001, ingenaaid, 172 blz., €19,97.

'Leren met collega's' is geschreven vanuit de gedachte dat professioneel werken tegenwoordig steeds meer 'permanent leren' en 'persoonlijke ontwikkeling' vraagt. De oude Grieken leerden met elkaar in zuilengalerijen en bij tempels. Namen als stoïcijns, peripatetisch, en de tuin van Epicurus herinneren daar nog aan. Onder de azuren hemel en tegenover weidse vergezichten, namen zij in alle rust de tijd om te leren. Het woord school betekent dan ook in het oude Grieks vrij zijn, niets om handen hebben. 'Leren met collega's' wil eenzelfde klimaat scheppen in het hart van de moderne professionele werkplek.

Gertjan Schuiling, De chemie van organisatieverandering, Kluwer, 2001, ingenaaid, 156 blz., €24,50.

Het is mogelijk om de effectiviteit van organisaties te verbeteren en tegelijk de competentie van de betrokken individuen te ontwikkelen. Dit blijkt uit deze studie over drie veranderingsprojecten die hebben plaatsgevonden bij een middelgrote Nederlandse multinational. In antwoord op economische en culturele ontwikkelingen worden de laatste jaren nieuwe, meer op zelfregulering gebaseerde organisatieconcepten ingevoerd. Managers verwachten vervolgens van hun medewerkers 'niet-hiërarchisch' en 'empowered' gedrag. Tegelijkertijd blijft de hiërarchie in stand. Deze paradoxale situatie kan tot stevige frustraties en confrontaties leiden. Om hier doorheen te komen is een wederzijds leerproces nodig waardoor over en weer een meer realistische kijk ontstaat. Openbare uitwisseling van ervaringen en erkenning van diversiteit zijn daarbij voorwaarde. Bij deze uitwisseling kunnen situaties ontstaan waarin een partij - een medewerker, een manager, of de adviseur zelf - in verlegenheid komt omdat nu antwoorden worden verwacht op vragen waar men eerder om heen kon. Als men zich uit de verlegenheid bluft, blijkt de kritiek niet mals. Als men in die situatie een onderzoekende houding weet op te brengen, ontwikkelt men responsiviteit: een gevoel voor wat de andere groep voor zijn taak.

'Bijleren' en 'omleren'

In dit artikel zal ik eerst een auteur bespreken die de schaduwkant van leren tot uitgangspunt heeft gekozen, namelijk Edgar Schein. Daarna wil ik een recente en Nederlandse auteur bespreken: Gertjan Schuiling, die enerzijds het pijnlijke van leren erkent maar anderzijds juist vol vertrouwen schrijft over de mogelijkheid om te leren in organisaties.

Eerst moeten we een onderscheid maken tussen 'bijleren' en 'omleren'. Bijleren heeft een veel minder drastische impact dan omleren. Bijleren wil zeggen dat we aan een bestaand arsenaal elementen toevoegen, of dat we correcties aanbrengen in onze kennis, houding en vaardigheden. Een goed voorbeeld van bijleren is het leren van een vreemde taal of het aanscherpen van vaardigheden op basis van feedback van anderen. Omleren wil zeggen dat we een fundamenteel nieuwe koers inslaan, dat we bestaande kennis tot onbruikbaar verklaren en van grond af aan nieuwe kaders voor kennis opbouwen. Omleren is nodig als we fundamenteel vast komen te zitten met een bepaalde aanpak, of bijvoorbeeld wanneer we een wezenlijke verandering doormaken in onze loopbaan. Het pijnlijke van leren komt vooral naar voren bij omleren, omdat we daarbij bestaande verworvenheden moeten opgeven en wezensvreemde kennis moeten opnemen.

Leren als dwangoverreding

Sinds hij in de jaren vijftig onderzoek deed naar de geraffineerde methodes van dwangoverreding in Chinese heropvoedingsinstituten, stelt Edgar Schein in vele publicaties 'omleren' gelijk aan 'dwangoverreding', dus aan een verandering die slechts plaatsvindt op basis van een langdurig en agressief proces van losmaking van oude overtuigingen, van beïnvloeding en verandering, en van vastmaking van nieuwe overtuigingen. Na de wapenstilstand in de Koreaoorlog (1953) werd een groep van Amerikaanse psychologen en psychiaters naar Zuid-Korea gestuurd om uitgeleverde krijgsgevangenen te onderzoeken en te helpen bij het reïntegreren in de Westerse samenleving. Een aanmerkelijk aantal van deze krijgsgevangenen bleek overtuigd aanhanger van de maoïstische politiek en van de communistische leerstellingen geworden. Schein maakte als sociaal psycholoog onderdeel uit van de groep hulpverleners. Hij verrichte in Korea onderzoek naar de methodes van 'hersenspoeling' of 'dwangoverreding' die waren toegepast op de krijgsgevangenen. Zijn verslag is te lezen in het indrukwekkende boek 'Coercive persuasion'. Later ontdekt Schein allerlei voorbeelden van dwangoverreding in bedrijfstrainingen van Amerikaanse multinationals, zoals het verplicht karakter van de bedrijfstrainingen, het voortdurend herhalen van leerstellingen, het gebruik maken van groepsdruk zoals bij samenzang en allerlei andere beïnvloedende werkvormen. Op basis hiervan stelt Schein later dat èlk leren - dus ook bijleren! - tot stand komt onder druk en gepaard gaat met grote angsten en schuldgevoelens. Wie het zich kan permitteren zal leren altijd uit de weg gaan, aldus Schein.

Het boek 'Coercive persuasion' (niet meer leverbaar) is een prachtig leesboek over leren, vooral door de levendige schildering van de historische ontwikkelingen en door de minutieuze uitéénrafeling van vele tientallen factoren die tezamen leiden tot een oprechte bekentenis van de 'dwaling' en daarna tot de langzame integratie in de 'juiste' manier van denken. Bij zijn beschrijving gebruikt Schein een klassiek model van Kurt Lewin, dat verandering beschrijft in drie fasen: 'unfreeze', 'change' en 'refreeze'.

Scheins theorievorming over leren begint bij een paradox die het onmogelijk maakt te ontsnappen aan angstige of schuldige gevoelens. Er is namelijk aan de ene kant angst om te veranderen en aan de andere kant angst om hetzelfde te blijven. Zo ontstaat het gruwelijke besef dat je moet leren omdat je het anders niet redt. Geven we ons over aan de éne angst, de leerangst, dan ontstaat vermijdingsgedrag: we zullen trachten alle gegevens te onderdrukken en alle acties achterwege te laten die ons confronteren met het feit dat we iets nog niet geleerd hebben. Maar als de andere angst, de 'overlevingsangst', die vaak gepaard gaat met een gevoel van moedeloosheid of hulpeloosheid, de overhand krijgt dan zullen we gedwongen overgaan tot een poging om te leren. Er zijn dus twee manieren om mensen aan te sporen om te leren: (1) afname van de angst om te leren, bijvoorbeeld door veiligheid te vergroten of door uitleg en begeleiding te geven, en (2) toename van de angst om hetzelfde te blijven, bijvoorbeeld door sancties of door overreding. De Chinese gevangenissen van de jaren vijftig bleken hoogontwikkelde instituten op gebied van de laatste vorm van aansporing. Schein laat zien dat onder meer gebruik werd gemaakt van ontkrachten van bestaande inzichten en levenswijze, verhogen van wanhoopsgevoelens, druk uitoefenen op het verkrijgen van een 'bekentenis' (als onderdeel van 'unfreeze'); aansporen tot zelfonderzoek liefst in groepen met meer 'gevorderde' gevangenen, identificatie met een immer beschikbare ondervrager en leraar (als onderdeel van 'change'); en ondersteuning bij nieuwe denkpatronen en cognitieve herformuleringen, studie van leermateriaal, voortgaande openbare zelfanalyse en feedback, beloning in de vorm van plezieriger

Illustratie Waldemar Post

Erik de Haan

MenL_8.9_2002 17-10-2002 12:39 Pagina 9

Thijs Homan, Teamleren, Academic Service, 2001, ingenaaid, 308 blz., €32,95.

'Teamleren' is een van de eerste boeken waarin het leren van teams centraal staat. De jarenlange praktijkervaring Thijs Homan wordt gekoppeld aan literatuur over teams. Het boek biedt een integrale theoretische verkenning van de mechanismen en dynamieken die samenhangen met teamleren. Vanuit diverse disciplines worden basisconcepten verzameld voor het beschrijven analyseren en begeleiden van teamleerprocessen. Deze concepten worden geïntegreerd in een conceptueel kader voor teamleren. Met dit kader kunnen concrete teamleerprocessen vanuit een nieuw en geïntegreerd perspectief worden bestudeerd. Vervolgens richt dit boek zich op het begeleiden van teamleerprocessen. Het biedt een referentiekader met handvatten voor de keuze van interventies, methoden en learning tools. 'Teamleren' is bedoeld voor iedereen die in en met teams werkt, zoals adviseurs, managers en facilitators, maar ook voor diegenen die zich bezighouden met onderzoek naar organisationeel leren en lerende organisaties.

relaties met bewakers en medegevangenen (als onderdeel van 'refreeze').

Hierbij valt op dat de 'refreeze' fase in sterke mate autonoom voortgaat na vrijlating, in het vinden van bevestiging van door ondervragers gedane voorspellingen en in het zoeken van verbinding met 'politiek geëngageerden' in de Westerse samenleving. Het is onthutsend om de vele parallellen op te sporen tussen Scheins opsommingen en de leeractiviteiten zoals wij die in onze 'vrije' maatschappij ondernemen.

Gevolgen voor het leren in teams

Het is interessant om te zien dat bepaalde wetmatigheden bij leren een rol lijken te spelen, die als het ware voorgeprogrammeerd zijn en dus bij vrijwel iedereen lijken op te treden. Schein citeert in dit verband de experimenten van Asch waarin wordt aangetoond dat vrijwel alle proefpersonen onder groepsdruk afwijken van juiste antwoorden: Als we als enige in een groep van vier of meer mensen iets 'anders' zien, dan zijn we in overgrote meerderheid geneigd mee te gaan met de perceptie van de anderen, ook al hebben die het duidelijk bij het verkeerde eind. Dit effect verdwijnt volledig wanneer we één medestander hebben in de groep. Een ander voorbeeld is de door Argyris en Schön aangetoonde kloof tussen onze opvattingen en uitspraken, die ertoe leidt dat we zelden rechtstreeks en direct aan anderen vertellen wat ons opvalt aan hun gedrag. In plaats daarvan laten we ons leiden door onze wens om feedback omzichtig naar voren te brengen, zodat we zelf het initiatief houden en gezichtsverlies voorkomen, zowel voor ons zelf als voor anderen.

Het overzichtswerk 'Teamleren. Theorie en facilitatie' van Thijs Homan houdt zich ook bezig met 'omleren' (Homan noemt het 'herkaderen' en 'kader verbreken') in teams. Homan gaat in op de persistentie van ingesleten patronen en de 'defensieve routines' die leren in teams bemoeilijken. In het boek valt op hoe slecht begrepen omleren in teams eigenlijk nog is: veel modellen en jargonwoorden, maar weinig ondubbelzinnige en aantoonbare manieren om succesvol te leren. Soms lijkt de enige manier om ingrijpend te leren in teams wel het grondig veranderen van de samenstelling van het team, maar zelfs dan blijken bepaalde cultuurelementen buitengewoon hardnekkig en remmend voor het omleren van een team. Heeft een team bijvoorbeeld een historie met een krachtig, autocratisch leider, dan gaat het bij wegvallen van deze persoon vaak onbewust op zoek naar eenzelfde 'type' leider.

Ook in mijn eigen boek 'Leren met collega's' schenk ik aandacht aan het pijnlijke van leren. Ik richt me vooral op de leerangst en geef aan hoe je die kunt overwinnen door goede condities en een duidelijke structuur te scheppen, door een vorm van begeleiding die respectvol en faciliterend omgaat met de groep, en door zoveel mogelijk wat hier en nu gebeurt aan de orde te stellen, zodat reflecties en interpretaties aansluiten bij wat werkelijk plaatsvindt. In een ander boekje, 'King Lear voor adviseurs en managers', volg ik stap voor stap het zeer dramatische 'omleerproces' van iemand in een toppositie, namelijk koning Lear in Shakespeare's gelijknamige toneelstuk.

Leren op eigen gezag

Na deze uitweidingen over het pijnlijke en moeizame van leren in organisaties, is het plezierig om te constateren dat een optimistische benadering nog niet verdwenen is uit het denken over leren in organisaties. In het boek 'De chemie van organisatieverandering', een verkorte versie van zijn proefschrift 'Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling', toont Gertjan Schuiling aan dat organisatieleren en persoonlijk leren goed kunnen samengaan, en juist bij uitstek mogelijk zijn in een niet-totalitaire omgeving.

Schuiling vertelt over een 'gouden tijd voor een organisatieontwikkelaar', de tijd waarin hijzelf in 'Het Bedrijf', een middelgrote Nederlandse multinational, veranderingen begeleidde. Hij vertelt over topman De Leeuw, die een afschuw heeft van totalitaire organisaties, van 'systemen waar je poppetjes instopt die vervolgens als kameleons de kleur van het systeem dienen aan te nemen'. In plaats daarvan wil De Leeuw werken vanuit een basishouding waarin eenieder autonoom de eigen inbreng afstemt op de eigen plaats in het productieproces.

'De chemie van organisatieverandering' is een prachtig leesboek over organisatieontwikkeling, vooral door de levendige schildering van het verloop van interventies en de vele botsingen en ontregelingen die daarbij onvermijdelijk zijn, en door de minutieuze behandeling van tientallen theoretische inzichten die tezamen leiden tot een beter begrip van wat er in complexe organisatieveranderingen gebeurt.

Schuilings theorievorming over leren begint bij de bekende paradox van 'wees spontaan', ofwel 'handel op eigen gezag'. De Leeuw vraagt om medewerkers die onafhankelijk zijn en niet-hiërarchisch handelen vanuit een lerende en onderzoekende houding. Middenin het boek lezen we hoe De Leeuw zelf geconfronteerd wordt met de consequenties van zijn paradox: medewerkers durven in zijn aanwezigheid niet te vertellen welke zwaktes zij zien in zijn aanpak. Doordat ze op zijn verzoek hun kritische meningen dienen te geven en hij hen daarin krachtig aanspoort, brengt hij in feite een dubbele boodschap: wees autonoom, omdat ik dat wil. De krachtige stellingname van De Leeuw, èn zijn machtige positie in de hiërarchie, maken in zijn nabijheid het handelen op eigen gezag onmogelijk.

Schuiling beschrijft drie diverse organisatieontwikkelingsactiviteiten die grotendeels onder De Leeuw tot stand kwamen: gezamenlijke herontwerp in een fabriek, een incompany business course, en een project ter vermindering van werkdruk. Het boek is zeer goed verankerd in de klassieke organisatieontwikkelingsliteratuur, en kenmerkt zich door de wat idealistische toon van veel organisatieontwikkeling (met begrippen als empowerment en groei van ervaringsvermogen en handelingscompetentie). Aan het einde van het boek laat hij zien dat in alle drie casus effectiviteitsverbetering en persoonlijke ontwikkeling in termen van competentietoename heel goed samen op kunnen gaan. Organisatieontwikkeling stimuleert dus in elke casus persoonlijke ontwikkeling.

De vraag die voor de argwanende lezer wel blijft hangen is: is hier sprake van 'bijleren' of ook in belangrijke mate van 'omleren'? Vooral omdat persoonlijke ontwikkeling wordt uitgedrukt in een gemeten toename van variabelen als geloof in eigen kunnen ('self-efficacy'), ervaringsvermogen, en stemming, lijkt nog steeds de conclusie verdedigbaar, dat alleen totalitaire systemen in staat zijn tot organisationeel 'omleren' en dat systemen die slechts het leren op eigen gezag faciliteren niet verder komen dan organisatiebreed 'bijleren'.

Chris Argyris, Leren in en door organisaties, Scriptum, 1995, gebonden, 508 blz., €42,50.

Leervermogen is iets dat alle organisaties zullen moeten ontwikkelen. Hoe beter een organisatie leert, des te beter is zij in staat haar fouten op te sporen en te verbeteren. Hoe effectiever een organisatie leert, des te waarschijnlijker zal ze zich innovatief opstellen, danwel de beperkingen van haar vernieuwend vermogen onderkennen. Dit leren door organisaties wordt organisatieleren of organisatorisch leren genoemd. Een fout is een ongewenst verschil tussen een plan of bedoeling, die wordt geconstateerd bij de implementatie. 'Leren in en door organisaties' verschaft inzicht in de oorzaken van deze ongewenste verschillen en in de wijze waarop ze kunnen worden gecorrigeerd. Argyris legt sterk de nadruk op het opsporen van fouten die voor de betrokkenen bedreigend of pijnlijk kunnen zijn. De ervaring heeft namelijk geleerd dat juist organisaties waarin mensen zich bedreigd voelen, slecht tot leren in staat zijn. Organisaties scheppen voor zichzelf een wereld, vol van zichzelf versterkende processen die leren tegenhouden. Argyris geeft oplossingen om de mensen in organisaties de bekwaamheid te verschaffen om de zichzelf in stand houdende, overbeschermende en leren tegengaande processen op te sporen en te elimineren. Hij geeft daarmee de route aan die gevolgd kan worden op weg naar een lerende organisatie.

Erik de Haan, King Lear voor adviseurs en managers, Scriptum, 1997, gebonden, 80 blz., €12,50.

In een adviessituatie deelt de cliënt zijn verhaal met de adviseur. En als een verhaal over relevante thema's gaat en er bovendien problemen zijn, is er al gauw sprake van een dramatische situatie. In dit boekje trekt Erik de Haan parallellen tussen het adviesproces en King Lear, een van de bekendste tragedies van William Shakespeare. Het stuk verhaalt van de ondergang van een koning: een dermate noodlottige gebeurtenis dat de meeste hoofdpersonen in zijn val worden meegesleept. Verrassenderwijs kunnen uit King Lear veel positieve lessen worden getrokken voor de manager en consultant. Hoe tragisch het stuk ook eindigt, King Lear kan worden gezien als een zeer geslaagd adviesproces de koning maakt een diepgaande verandering door, waardoor hij in staat is zijn eigen situatie te begrijpen, te accepteren en te verbeteren.

Met dank aan Max Visser van de Katholieke Universiteit Nijmegen en Rens Looij van de Geldergroep in Rijswijk, die met hun suggesties bijdroegen aan de totstandkoming van dit artikel.

Erik de Haan is organisatieadviseur bij De Galan & Voigt, adviseurs voor organisatieontwikkeling te Amsterdam. Begin 2003 gaat hij werken voor Ashridge Consulting in Londen. Hij specialiseert zich in de interpersoonlijke en dramatische aspecten van het werken binnen groepen en organisaties. Voordat hij in 1994 organisatieadviseur werd, promoveerde hij als theoretisch natuurkundige op onderzoek naar de manier waarop mensen informatie verwerken en beslissingen nemen. Hij is redactielid van het tijdschrift Filosofie in Bedrijf.

Complete informatie · Eenvoudig bestellen · Snelle levering

www.managementboek.nl

· De beste boekensite voor managers ·