

# Leerblokkades in organisaties signaleren en aanpakken

**Auteur: drs. Tonnie van der Zouwen MCM**

1 mei 2007

*Laten we er vanuit gaan dat organisaties tot bloei willen komen. Om hun doelen zo goed mogelijk te realiseren. Waarom lukt dat dan vaak niet, ondanks grote inspanningen op HRM gebied zoals opleidingen, ontwikkeling van competenties en management-trainingen?*

*Dit artikel gaat over leerblokkades in organisaties. Ze verhinderen dat aanwezige capaciteiten en ideeën benut worden. Leren in organisaties betekent naast leren door individuen vooral collectief leren. Dat is van belang om niet elke keer opnieuw het wiel te moeten uitvinden, of steeds dezelfde fouten te blijven maken. En ook voor het ontwikkelen van vermogen om effectief met veranderingen om te gaan. In dit artikel ligt de focus op wat een (HRM) manager of –adviseur kan doen. U krijgt een leidraad voor het opsporen van leerblokkades in organisaties, gebaseerd op een verrassende manier van kijken naar de ontwikkeling van organisaties. De leidraad biedt u selectiecriteria voor methoden om blokkades te voorkomen of weg te verkleinen. Enkele aanbevolen methoden voor collectief leren voor vernieuwing worden verder uitgewerkt.*

## **Wat is collectief leren?**

Collectief leren is het ontwikkelen van vermogen om meer mogelijkheden te zien en te gebruiken om de doelen van een organisatie te bereiken. Met een organisatie bedoel ik een samenwerkingsverband die min of meer als een eenheid gezien kan worden. Dat kan samen vallen met een bedrijf of instelling, maar het kan ook gaan om een afdeling of een projectorganisatie. Collectief leren is bedoeld om groei en bloei van de organisatie mogelijk te maken, het volwassen worden als het ware. Daarom spreek ik niet van “de lerende organisatie”, omdat die term de suggestie wekt dat leren het doel op zich is. Samenwerkingsverbanden komen lang niet altijd tot bloei, omdat leerblokkades de ontwikkeling van collectief leren verhinderen. Dit artikel wil inzicht geven in de oorzaken hiervan en bovendien handreikingen bieden om leerblokkades te voorkomen of te verkleinen. De volgende vragen vormen de rode draad van dit artikel:

- Waarom is collectief leren van belang? De maatschappelijke context
- Hoe kan collectief leren zich ontwikkelen? Een verklarende theorie over de ontwikkelingsniveaus van samenwerkingsverbanden
- Hoe ontstaan leerblokkades? Signaleren van blokkades in een bepaald ontwikkelingsniveau
- Welke aanpak past bij een bepaalde leerblokkade? Een leidraad voor HRM professionals

## **Waarom is collectief leren van belang?**

Onze maatschappij wordt steeds complexer en dynamischer. Voor veel organisaties betekent dit dat veranderen bij het dagelijks werk hoort en niet meer gezien kan worden als een tijdelijke onderbreking van de “normale” gang van zaken. Daarnaast verschuift het soort werk in Nederland steeds meer van maakindustrie naar dienstverlening. Zinnvolle dienstverlening in een veranderende maatschappij vraagt om continue sociale innovatie. Hoe sterker het collectief leervermogen ontwikkeld is in een organisatie, hoe groter het verandervermogen is om bij te sturen in een veranderende omgeving en hoe zinnvoller de aanwezige capaciteiten ingezet kunnen worden.

Als je aan mensen de vraag voorlegt “kunt u beter presteren dan u op dit moment doet?” is het antwoord bijna altijd ja. Dat betekent dat de capaciteiten van mensen niet volledig tot hun recht komen. De eerste reflex is dan vaak: meer training en opleiding. Uit diverse onderzoeken blijkt dat slechts 25% van de performanceblokkades op het individuele vlak liggen (kennis, motivatie, vaardigheden). 75% komt door factoren in de organisatie: fysiek milieu, sturing/processen, informatie/communicatie (zie artikel van Jos Arets & Vivian Heijnen 2006). Nog meer individueel opleiden draagt dan maar weinig bij aan groei van de organisatie, omdat er blijkbaar blokkades zijn die verhinderen dat aanwezige capaciteiten ook benut worden. Ingezette verandertrajecten om die blokkades te slechten, zoals competentie management of cultuurveranderingstrajecten, leveren in meer dan 80% van de gevallen ook niet de beoogde resultaten (zie Boonstra 2005). Dat zorgt voor verspilling van veel tijd, geld en energie. Hoe is dat te verklaren en wat biedt dan wel mogelijkheden om collectief leren te bevorderen?

## **Catastrofale leerprocessen**

Volgens Arnold Cornelis (zie zijn boek De logica van het gevoel) is het falen van deze leerprocessen voor een belangrijk deel te wijten aan het zoeken van een oplossing op een plaats waar het antwoord niet kan liggen. Hij noemt dat “catastrofale leerprocessen”. Hij heeft een kennistheorie ontwikkeld die inzicht geeft in hoe leerprocessen verlopen in de verschillende ontwikkelingsstadia van leef- en werkverbanden. Gevoel speelt een belangrijke rol in zijn theorie. Ons gevoel geeft aan waar nieuwe ervaringen geplaatst moeten worden, of we ze als “logisch” ervaren of niet. Hij noemde zijn theorie daarom de logica van het gevoel. Zijn theorie heb ik uitgewerkt voor toepassing in organisaties in de logica van lef, discipline en communicatie. Deze logica kunt u gebruiken om na te gaan in hoeverre een organisatie in staat is om te leren van de praktijk.

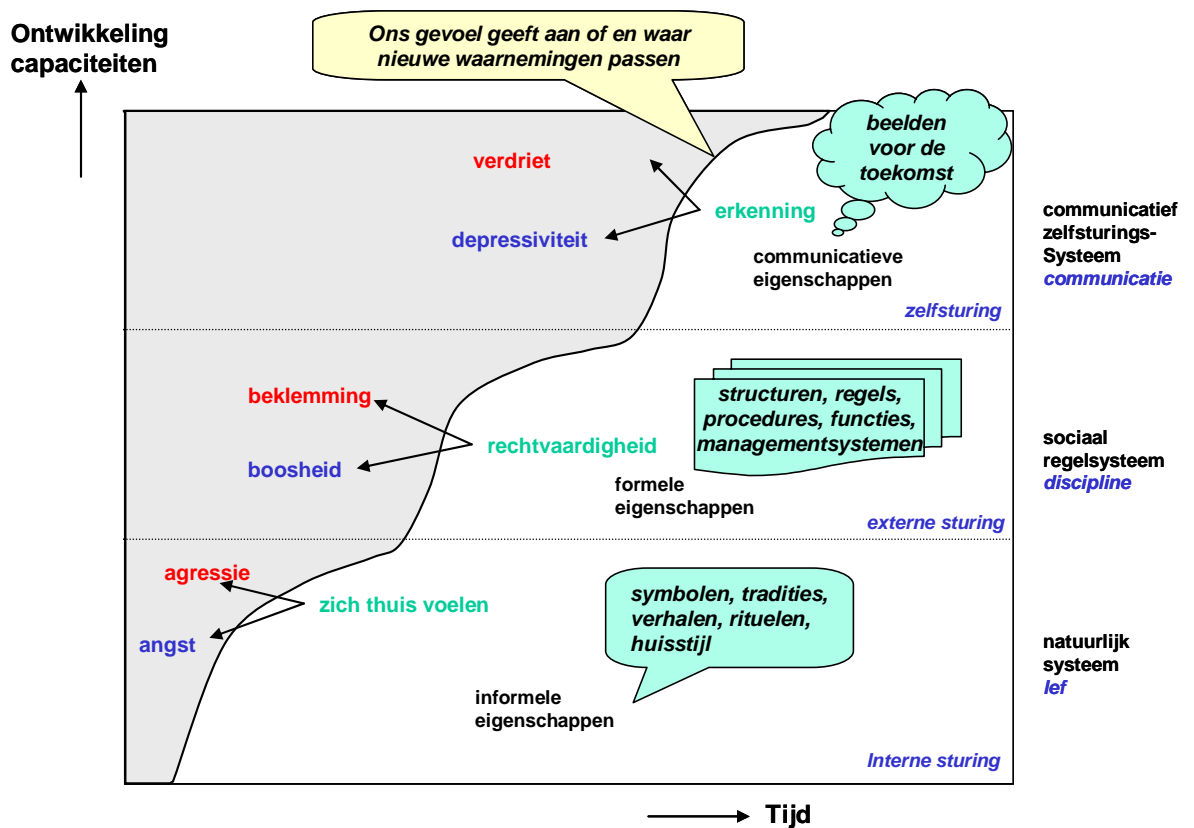
Deze logica is een wezenlijk andere benadering dan de meeste modellen voor organisatieontwikkeling:

- geen statische indeling in matrices maar een dynamische ontwikkeling in de tijd
- betrekken van onbewuste biologische aspecten in samenwerken naast de bewuste bedrijfskundige en communicatieve aspecten
- gevoel heeft een belangrijke gidsfunctie

U krijgt eerst een toelichting op de logica van het gevoel en daarna volgt de toepassing in een model voor collectief leren in organisaties.

## De logica van het gevoel als leertheorie

Leren van mensen in een samenwerkingsverband ontwikkelt zich in fasen. Van interne sturing (wat heb ik nodig) naar externe sturing (waar moeten we ons aan houden, planning en controle) naar zelfsturing (hoe past wat we doen bij het gemeenschappelijk doel waarvoor de organisatie bestaat).

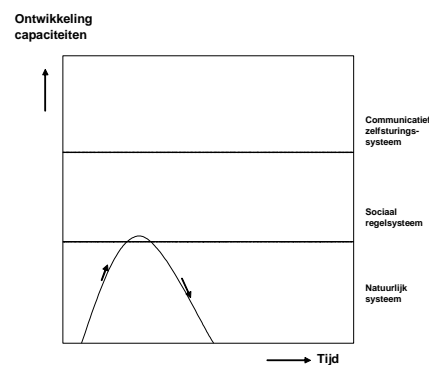


Figuur 1: De ontwikkeling van capaciteiten in organisaties

Figuur 1 laat zien hoe de ontwikkeling van capaciteiten, het leren, verloopt in verschillende fasen. U kunt het model toepassen op elke eenheid van organisatie, van individuen tot maatschappij. In mijn beschrijving spreek ik van “de organisatie”, waarbij u zelf een samenwerkingsverband of onderdeel daarvan in gedachten kunt nemen. Het is van belang om die focus te kiezen voordat u het model gaat toepassen. Uiteraard is de werkelijkheid veel complexer dan een model en er kan gemakkelijk spraakverwarring ontstaan als niet duidelijk is of u het hebt over een afdeling, over een heel bedrijf of over een netwerk. In de paragrafen hierna vindt u een toelichting op figuur 1.

## Het natuurlijk systeem: lef om jezelf waar te maken

Als eerste ontwikkelt zich het natuurlijk systeem. Dat wordt gevormd door de eigenschappen van de aanwezige mensen en de relaties die ontstaan, de machtsverhoudingen. De ontwikkeling van het natuurlijk systeem wordt gestuurd door de interne drijfveren van betrokken individuen, de geldingsdrang. Voor organisaties noem ik het de dimensie van lef om jezelf waar te maken. Aanname is dat elk levend wezen en elke organisatie wil groeien, zich wil ontplooiën. Het natuurlijk systeem omvat alle informele kenmerken van de organisatie (het stuk ijsberg dat onder water zit). Het bepaalt of mensen zich thuis voelen. Het geheugen van het natuurlijk systeem is voor een belangrijk deel onbewust. Die onbewuste “stuurcodes” uiten zich in symbolen, mythen, verhalen, rituelen. Een nieuwe medewerker vallen die gewoonten nog op, anderen vinden dat normaal: zo doen we dat hier. Te zwakke interne sturing brengt gevoelens van angst, te sterk interne sturing leidt tot agressie en onderdrukking.



*meer tijd en geld moeten worden gestoken in “branden blussen”. Uiteindelijk gaat het bedrijf aan zijn eigen groeidrang ten onder.*

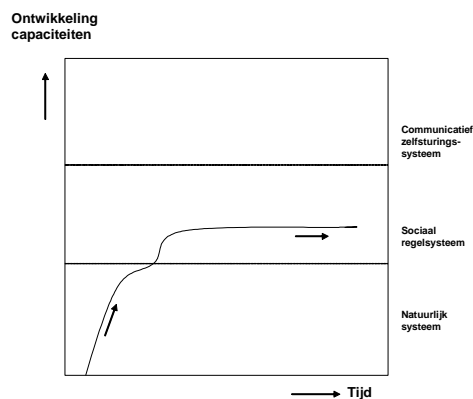
### **Voorbeeld natuurlijk systeem: Aan eigen groeidrang ten onder gaan**

*Een startende onderneming, een uienverwerkend bedrijf, wordt geleid door twee zeer gedreven ondernemers. De zaken gaan goed, de opdrachten stromen binnen. Inmiddels werken al zo'n 50 mensen in het bedrijf. De planning van de werkzaamheden gaat nog steeds handmatig. De directeuren doen de financiële en personele zaken er bij in het weekend. De stress loopt op, bij zowel directie als personeel. Ingeschakelde adviseurs maken plannen voor professionalisering van de bedrijfsvoering. Tot invoering daarvan komt het echter niet, het productieproces gaat voor. Er komt zelfs nog een productielijn bij. Steeds*

## Het sociaal regelsysteem: discipline om te professionaliseren

Voor een efficiënte samenwerking in de organisatie is bijsturing nodig van de groeidrang van het natuurlijk systeem. Daarvoor ontwikkelen mensen in de organisatie afspraken om zaken goed te regelen. Deze formele eigenschappen vormen het “sociaal regelsysteem”. Het geheugen in het sociale systeem zit in regels, procedures, organisatiestructuren, functiebeschrijvingen, managementsystemen etc. Voor een efficiënte inzet van mensen en middelen is discipline nodig om gemaakte afspraken na te komen en waar nodig afspraken bij te stellen. De mate van discipline bepaalt hoe er gecoördineerd samengewerkt kan worden, maar ook of het toegestaan is om fouten te maken en daarvan te leren. Teveel discipline verhindert leren en belemmert creativiteit, dat geeft een gevoel van beklemming. Te weinig discipline leidt tot chaos en boosheid omdat zaken slecht geregeld zijn.

Zo ontwikkelt elke organisatie, zijn eigen "logica": een set van stuurcodes als modellen voor wat logisch is. Deze modellen worden opgeslagen in het geheugen. Het geheugen van de organisatie omvat het grotendeels onbewuste geheugen uit het natuurlijk systeem (de “tacit knowledge”) en de bewuste stuurcodes uit het sociaal regelsysteem.



### Voorbeeld sociaal regelsysteem: Blijven steken in planning & controle

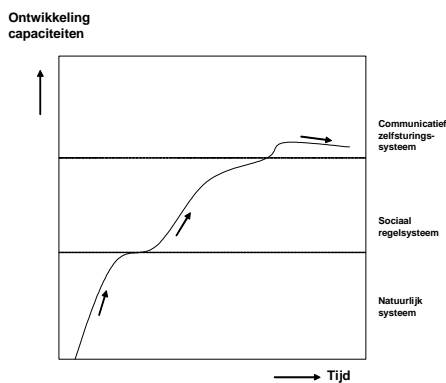
Een afdeling van een lokale overheid draagt zorg voor vergunningverlening en milieuhandhaving. Al tien jaar is men bezig met het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem dat ook managementinformatie genereert. Aan plannen schort het niet. Procedures worden gezamenlijk beschreven, maar ze worden niet zo uitgevoerd. Het lukt niet om medewerkers zover te krijgen dat ze de nodige gegevens invoeren in het managementinformatiesysteem. De regelgeving verandert bovendien voortdurend, maar de aanpassing van het managementsysteem is een complexe en prijzige zaak. Ook na veel onderzoeken en verbeterprojecten lukt het niet om een adequaat systeem in te voeren.

### Systeem van communicatieve zelfsturing

Een sterke groei van het sociaal regelsysteem leidt op een gegeven moment niet meer tot verdere ontwikkeling van de organisatie. Meer van hetzelfde biedt geen innovatie en kan ook tot bureaucratie leiden. De vraag “hoe past wat we doen bij de organisatie die we willen zijn” moet worden gesteld. Hiervoor is een nieuw systeem nodig waarin natuurlijk systeem en sociaal regelsysteem worden geëvalueerd en bijgestuurd in communicatie met betrokken personen. Dit noemt Cornelis het systeem van communicatieve zelfsturing. Het geheugen bestaat hier uit de bedoelingen van een mens of organisatie: wat wil je leren, wat voor organisatie wil je zijn. Het ontwikkelen van communicatieve zelfsturing geeft een gevoel van erkenning, van zinvol bezig zijn. Te zwakke zelfsturing levert een gevoel van depressie, een te sterke zelfsturing leidt tot stuurloosheid en frustratie.

De ontwikkeling van capaciteiten, het leren in de organisatie, kent dus een dubbele sturing van twee systemen, die geïntegreerd kan worden door een derde systeem. Zo kan elke organisatie drie lagen ontwikkelen: natuurlijk systeem, sociaal systeem en systeem van communicatieve zelfsturing.

Een cruciaal punt in dit model is dat de ene laag niet belangrijker is dan de andere. Voor een volledige en doorgaande ontwikkeling kan je geen van de drie lagen missen. Het ene systeem bouwt voort op het andere. Bedenk nog even dat het hier niet gaat over de ontwikkeling van individuen maar over het geheel van de organisatie die u in gedachten heeft.



### **Voorbeeld systeem van communicatieve zelfsturing: Het zoveelste verandertraject**

*Een overheidsorganisatie heeft veel tijd en energie gestoken in managementontwikkeling en het betrekken van medewerkers bij de organisatieontwikkeling. De organisatie behoort bij de beste werkgevers van Nederland. Er komen veel adviesbureaus over de vloer die betrokken zijn bij even zoveel verandertrajecten. Elk verandertraject gaat gepaard met een nieuwe stoelendans over de verdeling van functies. Mensen worden er moe van. Waar leidt dit toe?*

### **Gevoel heeft belangrijke gidsfunctie**

Het gevoel van mensen heeft een belangrijke gidsfunctie in dit model. Het geeft aan in welk systeem een kwestie zich afspeelt. Zo uiteten problemen in het natuurlijk systeem zich in angst, machtsmisbruik en agressie. Conflicten in het sociaal regelsysteem uiteten zich in boosheid en strijd over toepassing van de regels. Problemen in het systeem van communicatieve zelfsturing gaan over mislukte communicatie en uiteten zich in protesten en demonstraties. Het gevoel geeft de besturingsbedoelingen aan. In nieuwe situaties moeten stuurcodes opnieuw worden gedefinieerd. Het is van belang om na te gaan uit welk systeem de stuurcodes voortkomen, omdat het een catastrofaal leerproces is als je een verschijnsel in het ene systeem probeert uit te leggen met verklaringen uit het andere systeem.

In een bestaande organisatie is het systeem van de interne sturing altijd aanwezig. Het systeem van de externe sturing kan sterk of zwak ontwikkeld zijn. Het systeem van de communicatieve zelfsturing is vaak nog zwak ontwikkeld in organisaties, omdat prestatiedruk de tijd beperkt voor het ontwikkelen van communicatie- en reflectievaardigheden.

#### ***De stap naar het ontwikkelen van communicatieve zelfsturing is niet eenvoudig.***

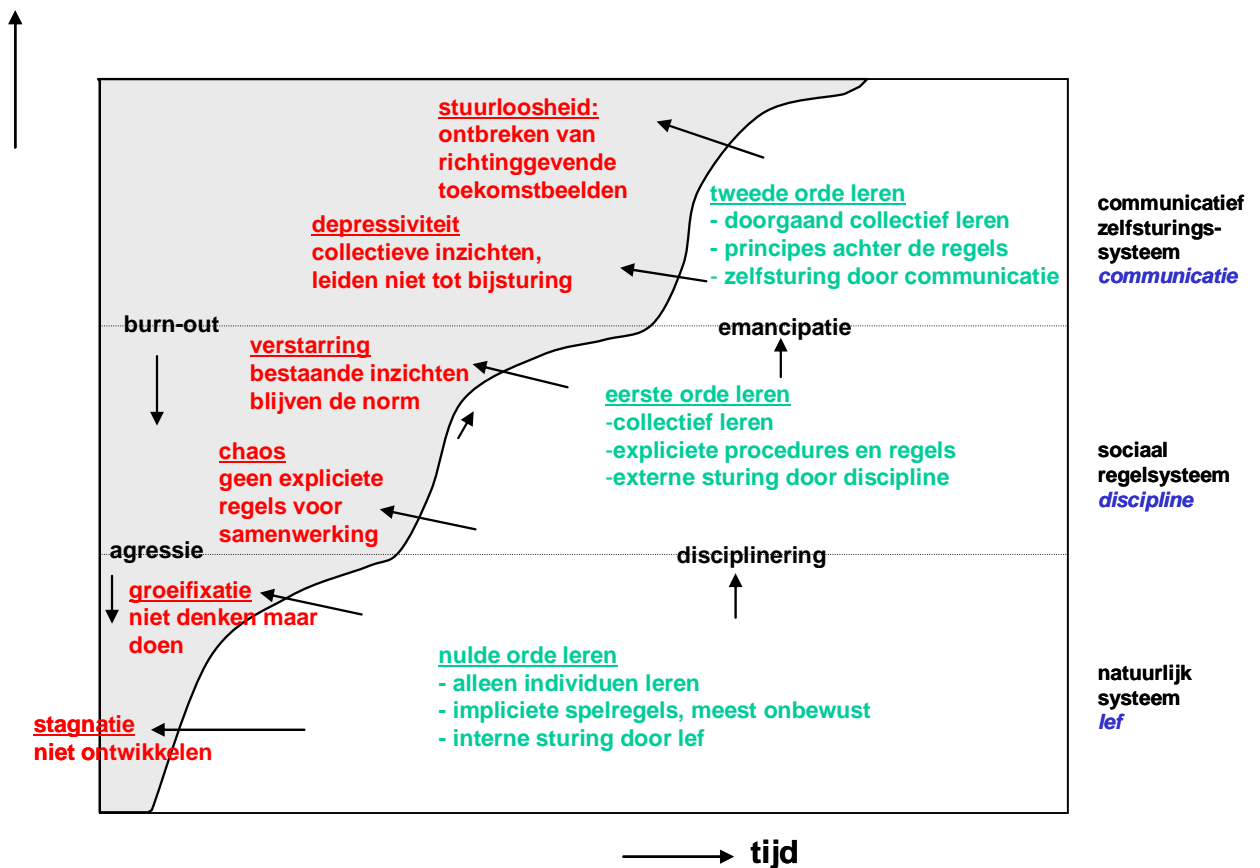
*Jaap Boonstra in Dynamics of change and organizational learning:*

*Continue verandering hangt samen met collectief leren. Veranderen op het niveau van waarden betekent een herschikking van relaties en activiteiten, van doelen. Het vraagt een voortdurend gezamenlijk deconstrueren en opnieuw construeren van betekenissen. Leren is dan een verandering in gewoonten, basale veronderstellingen over de sociale werkelijkheid en relaties. Een scala aan vaardigheden, voorschriften inzichten en uitgangspunten en kennis wordt veranderd in een interactief proces van ontmoeting, handelen, reflectie, uitleggen en betekenisgeving.*

## Collectief leren in organisaties: de logica van lef, discipline en communicatie

Collectief leren heeft betrekking op alle aspecten van de organisatie. Collectief leren is gebaseerd op zowel externe sturing (beheersing, planning, controle) als interne sturing (creativiteit, intuïtie, saamhorigheid). André Wierdsma (zie Co-creatie van verandering) onderscheidt verschillende niveaus van collectief leren in organisaties. Daarbij benoemt hij diverse blokkades die doorgaand collectief leren kunnen verhinderen. In figuur 2 heb ik deze indeling van Wierdsma gecombineerd met de logica van het gevoel van Arnold Cornelis in de logica van lef, discipline en communicatie. De niveaus voor collectief leren zijn gebaseerd op de kennistheorie van Arnold Cornelis. Hij spreekt van nulde, eerste en tweede orde leren, in plaats van enkelslag, dubbelslag en drieslag leren, zoals Chris Argyris en André Wierdsma doen. Voor dit artikel heb ik de indeling van Wierdsma in “fixaties” enigszins bewerkt naar “blokkades”. De klimmende lijn in figuur 2 schetst de opbouw van de ideale situatie, die er uiteraard per organisatie anders uit zal zien. De pijlen naar links verbeelden de leerblokkades die in een bepaalde ontwikkelingsfase kunnen ontstaan. Ik geef u voor elke fase een beschrijving van de ideale situatie en van de leerblokkades die in die fase kunnen ontstaan.

### ontwikkeling collectief leren in een organisatie



Figuur 2: Ontwikkeling van collectief leren in een organisatie

### Fase 1: ontwikkeling van het natuurlijke systeem: groei door lef

De organisatie is gericht op groei door doen, waarbij de capaciteiten en interne sturing van de betrokkenen bepalend zijn. Onbewuste ervaringen in relaties, zoals machtsverhoudingen en karaktereigenschappen spelen een grote rol. Er zijn vaak nog weinig expliciete spelregels. In de ideale situatie heeft het management aandacht voor het personeel. Mensen voelen zich thuis, horen er bij. De arbeidsomstandigheden zijn zo dat mensen zich veilig voelen in de organisatie.

Leerblokkades:

1. Stagnatie: Als er te weinig lef is dan ontstaat stagnatie in de groei. Dit kan komen doordat men geen fouten durft te maken, onzeker is of zich niet op zijn gemak voelt. Het overheersende gevoel is angst voor nieuwe stappen.
2. Agressie: Is er te veel lef dan loopt men het risico aan de eigen groei ten onder te gaan, omdat zaken niet goed geregeld zijn. Of het werk kan verzanden in een machtsstrijd via politieke spelletjes die niet bijdragen aan ontwikkeling van het collectief. Het overheersende gevoel is agressie die zich uit in een sterke gelingsdrang.

In deze fase leert het collectief niet. Cornelis noemt dit “nulde-orde” leren, omdat voor het collectief de vrijheidsgraad om te kiezen nul is. De machthebbers bepalen wat er gedaan moet worden. Individuen kunnen wel kiezen. Ze kunnen een machtsstrijd voeren of ander werk gaan zoeken.

*Leerblokkades in het natuurlijk systeem hebben alles te maken met status en gezichtsverlies. Ander gedrag kan heel bedreigend zijn voor anderen en leiden tot tegenwerking, waardoor blijvende toepassing van het geleerde niet lukt. Het verhaal dat je vertelt moet passen bij “zo doen we dat hier”.*

*Een voorbeeld: Een manager komt terug van een trainingsblok managementontwikkeling. De reactie van medewerkers: “O, hij is zeker weer naar de training geweest. Binnenkort doet te wel weer gewoon (en anders zorgen wij daar wel voor)”.*

### Fase 2: ontwikkeling van het sociaal regelsysteem: professionalisering door discipline

Als een organisatie zich verder ontwikkelt zijn goede afspraken nodig om samen te kunnen werken, voor een efficiënte bedrijfsvoering. Dat kan gaan van eenvoudige werkafspraken en registraties tot complexe management- en informatiesystemen, afhankelijk van de aard en omvang van de organisatie. Men maakt expliciete regels en structuren voor de bedrijfsvoering en over de vereiste vakvaardigheid. Als het goed is worden die ook regelmatig getoetst op hun goede werking. De cyclus van planning & controle ontstaat. Het collectief leert omgaan met de expliciete regels. De ontwikkelingsdrang vanuit het natuurlijk systeem wordt bijgestuurd door de discipline van het sociaal regelsysteem. Als het goed is dan heeft men het gevoel in een rechtvaardige, goed geregelde organisatie te werken.



Leerblokkades:

3. Chaos: Als er te weinig discipline is om goede afspraken te maken of om die na te komen dan leert men niet om efficiënt samen te werken. Afspraken worden niet gemaakt of niet nagekomen. Veel tijd en energie wordt besteed aan zoeken van informatie en het opnieuw uitvinden van wielen. De boel is niet goed geregeld, je wordt onrechtvaardig behandeld. Daar zijn mensen boos over.
4. Verstarring: Er is teveel discipline. Men komt niet los van de bestaande procedures en regelsystemen. Nieuwe ideeën krijgen geen kans, want die passen niet bij de bestaande normen. Als er problemen zijn dan grijpt men naar nog meer planning en controle, naar meer procedures en analyses van de systemen. Men komt niet verder dan het leren van de bestaande normen. Het overheersende gevoel is beklemming over de beperkingen door de veelheid aan regels.

In deze fase is sprake van “eerste orde leren” voor het collectief. Het gaat om het vermijden van eerder gemaakte fouten door het maken en bijstellen van regels en systemen om de cyclus van plan-do-check-act te sluiten.

Leerblokkades in het sociaal regelsysteem hebben alles te maken met rechtvaardigheid: het rechtvaardig maken en toepassen van regels voor de inzet van mensen en middelen. Als een grote groep mensen zich onrechtvaardig behandeld voelt, dan is er veel boosheid. Op den duur kan het hele collectief terugvallen naar fase 1. De strijd wordt dan niet meer uitgevochten via de afgesproken regels in het sociaal regelsysteem, maar via relationeel geweld (fysiek of verbaal) in het natuurlijk systeem.

### Fase 3: ontwikkeling van zelfsturing: tot bloei komen door communicatie

Om de organisatie te worden die je wil zijn en die te blijven in veranderende omstandigheden is vernieuwing nodig. Hoe meer mogelijkheden mensen kunnen zien en kunnen realiseren als collectief, hoe beter je als organisatie een zinvolle koers kunt varen. Vernieuwing vraagt echter dat je bereid bent de bestaande situatie, de bestaande spelregels te herzien. Hiervoor is het collectief ontwikkelen van reflectie- en communicatievermogen nodig. Dat geldt des te meer omdat de spelregels uit het natuurlijk systeem, de interne logica van “zo doen we het hier” grotendeels onbewust zijn. In een organisatie met een systeem voor communicatieve zelfsturing voelen mensen zich erkend in hun bijdrage aan de organisatie en heeft men het gevoel zinvol bezig te zijn. Er is sprake van “tweede orde leren”: niet alleen collectief leren van regels, maar ook het sturen (en overdragen) van de leerprocessen wordt geleerd.

Leerblokkades:

5. Depressiviteit: Er is wel communicatie over de gang van zaken maar die leidt niet tot bijsturing. Men zegt ja en doet nee. Mensen hebben het gevoel niet serieus genomen te worden. Regels worden wel geëvalueerd, maar er ontstaat geen inzicht in de principes achter de regels. Mensen voelen zich wel thuis, de bedrijfsvoering is goed geregeld, maar men heeft het gevoel met de verkeerde dingen bezig te zijn. Nieuwe ideeën krijgen niet de erkenning die ze verdienen. Daar wordt je depressief van. In ernstige gevallen leidt dit tot een burn-out.
6. Stuurloosheid: Er wordt veel gereflecteerd en gecommuniceerd, de koers wordt regelmatig ingrijpend veranderd. Reorganisaties, verandertrajecten, implementa-

tie van systemen volgen elkaar op. Er komen veel adviseurs over de vloer en het ene ontwikkelingstraject na het andere volgt. Door de vele koerswijzigingen worden wezenlijke doelen niet gerealiseerd. Men raakt gefrustreerd en verdrietig, omdat er steeds iets nieuws wordt opgepakt, omdat een gedeeld beeld van een zinvolle toekomst ontbreekt.

Blijft een organisatie hangen in communiceren en reflecteren en past de bijsturing niet bij wat men als geheel van wezenlijk belang vindt, dan kan de hele organisatie door voortdurende frustraties destructieve neigingen krijgen en terugvallen naar fase 2.

### **Leidraad voor managers en adviseurs**

In de volgende paragrafen vindt u een leidraad voor:

- het opsporen van leerblokkades
- een HRM-strategie per leerblokkade
- interventiemethoden voor het aanpakken van die leerblokkade

De logica van lef, discipline en communicatie levert zowel een handvat voor het opsporen van leerblokkades als een strategie voor de aanpak daarvan. Zie tabel 1.

Een kind neemt zoveel op als het kan verwerken in de fase van leren waarin het verkeert. Hetzelfde geldt voor het leerproces in organisaties. De interventiemethode moet passen bij de ontwikkelingsfase van de organisatie.

Tabel 1: Leidraad leerblokkades herkennen en aanpakken

Vragen naar collectief leerniveau van organisatie(onderdeel) .....		blokkade	symptomen	aanpak	methoden die zich richten op:
1. Hebben betrokkenen voldoende lef om zich te ontwikkelen? ↓ ja ↓ <u>individueel leren</u> , collectief leert niet; gericht op ervaringskennis ↓	nee, te weinig →	<b>stagnatie</b> door te weinig lef	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angst, onzekerheid,</li> <li>- mensen voelen zich niet op hun gemak, durven geen stappen te zetten</li> </ul>	interne sturing versterken: zorgen dat mensen zich thuis voelen en meer lef krijgen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- persoonlijke performance (zie hoofdstuk performance)</li> <li>- teambuilding</li> <li>- ecologie van de werkplek</li> <li>- arbeidsomstandigheden</li> <li>- werving en selectie</li> </ul>
	nee, te veel →	<b>agressie</b> door te veel lef	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agressieve daadkracht</li> <li>- veel politieke spelletjes</li> <li>- niet denken maar doen</li> </ul>	interne sturing verminderen: relaties verbeteren en agressie beheersen	
2. Is er voldoende discipline om goede werkafspraken te maken en die na te komen? ↓ ja ↓ <u>eerste orde leren</u> collectief leren van procedures en regels; gericht op bestaande kennis ↓	nee, te weinig →	<b>chaos</b> door te weinig discipline	<ul style="list-style-type: none"> <li>- boosheid, verwarring</li> <li>- weinig samenhang door ontbreken van regels voor samenwerking</li> <li>- afspraken worden niet gemaakt of niet nagekomen</li> <li>- steeds opnieuw het wiel uitvinden</li> </ul>	externe sturing versterken: professionaliseren organisatie, discipline ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- managementontwikkeling gericht op disciplineren</li> <li>- HRM-systemen,</li> <li>- arbeidsvoorwaarden en beloningsstructuur</li> <li>- training on the job</li> <li>- simulaties</li> <li>- auditvoorzieningen</li> </ul>
	nee, te veel →	<b>verstarring</b> door teveel discipline	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beklemming, verstarring</li> <li>- regelzucht, alles willen beheersen</li> <li>- veel analyses en productie van "papierentijgers", maar vasthouden aan bestaande normen en systemen</li> </ul>	externe sturing verminderen: flexibiliseren, ontbureaucratiseren	
3. Worden de spelregels getoetst aan de doelen van de organisatie? ↓ ja ↓ <u>tweede orde leren</u> bedoeling van de regels, inzichten in principes; gericht op nieuwe leerprocessen ↓ mensen voelen zich tot hun recht komen, collectief leren leidt tot een effectieve en zinvolle organisatie	nee, te weinig →	<b>depressiviteit</b> door te weinig communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- depressiviteit</li> <li>- mensen worden wel uitgenodigd om mee te denken, maar voelen zich niet serieus genomen</li> <li>- communicatie en reflectie leiden niet tot nieuwe inzichten</li> <li>- collectieve overeenkomsten worden wel gemaakt, maar niet of anders uitgevoerd</li> </ul>	communicatieve zelfsturing versterken: reflectie- en communicatievermogen ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwikkeling servant leadership</li> <li>- Learning History</li> <li>- Large Scale Interventions</li> <li>- ongebruikelijke gesprekken</li> </ul>
	nee, te veel →	<b>stuurloosheid</b> door teveel communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- frustratie, verdriet, er moet iedere keer iets anders</li> <li>- ontbreken richtinggevende visie</li> <li>- veel adviseurs over de vloer, het ene verandertraject na het andere</li> </ul>	interactieve visieontwikkeling, creativiteit en besluitvaardigheid bevorderen	

## Opheffen blokkades in het natuurlijk systeem

Blokkades in het natuurlijk systeem gaan over interne sturing van mensen, over de sociale relaties, de geldingsdrang en op de arbeidsomstandigheden. Methoden die hierbij passen richten zich op:

- performance van individuen bevorderen (zie hoofdstuk Performance elders in het HRM Handboek)
- arbeidsomstandigheden aanpassen zodat mensen zich veilig voelen
- relaties verbeteren via teambuilding, organisatieopstellingen e.d.
- kennisontwikkeling van personen
- zorgen dat de juiste capaciteiten aanwezig zijn in de organisatie via werving en selectie, outplacement etc.

### ***Niet rationele werkvormen om ervaringskennis te integreren***

*Ervaringen blijven je beter bij als je er persoonlijk bij betrokken voelt, als het gaat over je eigen uitgangspunten en veronderstellingen. De praktijk wijst uit dat een ervaring beter integreert als er een beroep gedaan wordt op de “tacit knowledge”. Associatieve en creatieve werkvormen zijn daarvoor geschikter dan strikt rationele werkvormen. Voorbeelden van niet-rationele werkvormen zijn het gebruik maken van cartoons in plaats van terugrapporteren aan de groep met verslagen, werken met acteurs (en dan bedoel ik niet de toeters en bellen om de dag “op te leuken”), rollenspelen, muziek, verhalen vertellen waarin de deelnemers een actieve rol spelen.*

Een leeractiviteit voor individuele personen krijgt pas meerwaarde voor de organisatie als er een verbinding gemaakt wordt naar effectieve acties in de eigen praktijk. U kunt zich daarom afvragen hoe in een training/workshop/seminar kennis wordt gekoppeld aan actie (zie boxen met voorbeelden).

## Opheffen van blokkades in het sociaal regelsysteem

Blokkades in het sociaal regelsysteem richten zich op professionalisering van de samenwerking, op de discipline om te zoeken naar manieren om de kwaliteiten uit het natuurlijk systeem efficiënt en rechtvaardig in te zetten. Methoden die daarbij passen zijn:

- managementontwikkeling gericht op professionalisering en disciplineren
- invoeren van managementsystemen en auditvoorzieningen
- training on the job, simulaties
- strategisch personeelsbeleid ontwikkelen
- training en opleiding effectief inzetten, aanreiken van kwaliteitscriteria aan managers

### ***Van events naar leertrajecten***

*De kans op meerwaarde van een trainingsactiviteit (zelfs bij eenmalige bijeenkomsten, zoals een een-daagse training, workshop, conferentie of studiedag) wordt vergroot door er een voor- en of natraject omheen te organiseren. Op deze manier worden deelnemers uitgenodigd om na te denken over hun doelen en hoe ze er iets van mee willen nemen naar hun praktijk. Enkele manieren om inbedding van leeractiviteiten te bevorderen:*

- *Vragen om iets mee te nemen, een verhaal te vertellen.*
- *De toekomst als leidraad te nemen: wat zou je ermee willen doen.*
- *Op Internet een voor- en of natraject organiseren (reacties aanvullen, toepassingen verzamelen, stimuleren tot toepassen en uitwisselen van ervaringen)*
- *Een logboek bijhouden vanaf de eerste aankondiging tot een nader te bepalen tijd na de bijeenkomst*
- *Een learning history (zie hierna bij methodieken) met de betrokken organisatie(s) maken*
- *Lunchbespreking voor discussie met collega's*
- *Terugkomdagen, opfriscursussen*
- *Intervisiegroep starten en na de training in stand houden*
- *Benoem een coach in de eigen organisatie*
- *Korte tijd tussen traject en toepassing (hoe past het bij het werk)*
- *In company training als veranderstrategie*

### **Opheffen van blokkades in het systeem van communicatieve zelfsturing**

Het opheffen van blokkades in het systeem van communicatieve zelfsturing richt zich op het organiseren van vernieuwing door interactie over bestaande grenzen heen. Dat moet leiden tot zinvolle bijsturing van de strategische koers. Methoden die daarbij passen zijn:

- ontwikkelen van een leiderschapsstijl die zelfsturing mogelijk maakt
- interactieve strategieontwikkeling met belanghebbenden
- toekomstbeelden ontwikkelen samen met betrokken partijen
- ongebruikelijke samenstelling organiseren voor bijeenkomsten door het uitnodigen van interne en externe belanghebbenden
- ontwikkelen van reflectievermogen en effectieve communicatie, bijvoorbeeld met een Learning History (zie kader), of Large Scale Interventions (zie paragraaf hierna)
- introduceren van een ongebruikelijke aanpak, zoals creatieve en associatieve werkvormen in vergaderingen

### ***Learning History***

*Een Learning History is een manier om het leren in een organisatie in beeld te brengen en te evalueren. Het is een collectief verteld verhaal. De history wordt gemaakt door mensen die erbij betrokken zijn of waren, liefst ook externen zoals trainers, samenwerkingspartners, belanghebbenden. Een learning history is daarmee zowel een product als een proces waarin gezamenlijk betekenis wordt gegeven aan (leer)ervaringen. Dit is van belang omdat in eerst instantie niet de zingeving wordt gedeeld, maar de ervaring van de gezamenlijke actie (Karl Weick in zijn boek *Sensemaking in Organizations*). Informatie over de toepassing en vormgeving van learning histories kunt u downloaden op [www.learninghistories.net](http://www.learninghistories.net)*

### **Interactie organiseren over grenzen heen**

De veelgehoorde opmerking “Maar je kunt met 500 man toch niet in discussie gaan?” gaat niet op. Het aantal deelnemers hoeft geen belemmering te zijn om interactie te organiseren. De aanpak met Large Scale Intervention (LSI) omvat een traject voor het werken met een heel systeem (organisatie en belanghebbenden). Deze aanpak is bij uitstek geschikt voor het organiseren van interactie en collectief leervermogen. Kenmerken van een LSI-traject zijn:

- Zowel verleden, heden als toekomstbeeld worden verkent, omdat die ons handelen bepalen. Dit zorgt voor verbinding met de persoonlijke (werk)praktijk
- Er wordt geen scheiding gemaakt tussen denken en doen
- Een vraagstuk wordt bekeken in de dynamiek van zijn context, in de organisatie en daarbuiten (systeemdenken)
- Belanghebbenden zijn betrokken bij de voorbereiding en uitvoering van het traject
- Een ongebruikelijke samenstelling van deelnemers in werkbijeenkomsten; de deelnemers zijn een afspiegeling van de diversiteit van betrokken disciplines, gremia en externe belanghebbenden
- Op één of meer momenten in het traject wordt gewerkt met het hele systeem (of een vertegenwoordiging daarvan) in één ruimte: de Large Group Intervention

De manier waarop je naar de organisatie kijkt, vanuit welk stuursysteem, is bepalend voor de inrichting van de (leer)activiteiten. Tabel 2 laat zien wat dit betekent voor conventionele conferenties en Large Group Interventions.

**Tabel 2: Verschillen tussen conventionele conferenties en Large Group Interventions**

<i>Conventionele conferentie</i>	<i>Large group intervention</i>
Kijkt vanuit sociaal regelsysteem	Kijkt vanuit systeem voor communicatieve zelfsturing
Vorbereiding door een groep managers in overleg met de adviseur, of door een adviseur.	Vorbereiding met een dwarsdoorsnede van het systeem (liefst met externe partijen erbij) in kwestie.
Er wordt vooral gepraat óver verandering.	Er wordt veranderd in het hier en nu.
Medewerkers van de werkvloer worden thuisgelaten. Je moet hen niet lastig vallen met strategische kwesties.	Iedereen die betrokken is bij het probleem of vraagstuk wordt uitgenodigd. Er ligt veel kennis op de werkvloer.
Er wordt vooral gediscussieerd en gedebatteerd. De één heeft meer gelijk dan de ander, en verschillen worden als probleem gezien.	Ieders waarheid is waar. In dialoog leren van elkaars visie en perspectief. Verschillen in beelden zijn positief en dragen bij tot collectief leren.
De inhoud van het vraagstuk is het belangrijkste. De focus ligt vooral op probleemoplossing en het maken van plannen die later door anderen uitgevoerd worden.	De (emotionele) betekenis van het onderwerp is net zo belangrijk als de inhoud. De focus ligt op het creëren van een gemeenschappelijk kennissysteem omtrent verleden, heden en toekomst, en de weg om de toekomst waar te maken.
De conferentie wordt geleid door een krachtige voorzitter, die het proces kan beheersen en de touwtjes goed in handen houdt.	Een adviseur faciliteert de bijeenkomst en zorgt ervoor dat de groep goed kan werken.
Incentives, spelletjes en allerlei toeters en bellen moeten er voor zorgen dat deelnemers de conferentie leuk vinden.	Leren van elkaar, de ontwikkeling van een gemeenschappelijk kennissysteem, is leuk op zich zelf en geeft energie. Toeters en bellen zijn een verstoring van het proces.
De conferentie kan op zichzelf staan. Het belangrijkste is dat er 'eens goed is gediscussieerd' of dat er een lijst met voornemens uit komt.	De conferentie maakt een onlosmakelijk onderdeel uit van een geheel, dat voor iedereen helder is en op een aantal principes is gestoeld.

*Bewerking van een tabel uit het boek Large Scale Interventions van Rob de Wilde & Annemieke Geverink.*

Methoden volgens de principes van LSI, zoals Open Space, World Café, Search Conference, kunt u toepassen om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen van de inrichting van een leer-/veranderproces. Meer informatie over Large Scale Interventions vindt u in het online praktijkboek LSI op [www.largescaleinterventions.com](http://www.largescaleinterventions.com). Een voorbeeld van een LSI-traject vindt u in het artikel "MT in de fishbowl" (Tonnie van der Zouwen 2003).

### **De plek der moeite**

Het proces van communicatieve zelfsturing is nooit af en is niet altijd even comfortabel. André Wierdsma spreekt van het zoeken van de "plek der moeite, waar tijdelijk werkbare overeenkomsten worden gesloten". Zelfsturing is een leerproces waarbij de doelstelling telkens moet worden herzien en dat pas achteraf kan worden begrepen. Inzicht in de aard van leerblokkades in de organisatie biedt aanknopingspunten voor HRM-

professionals om een aanpak te kiezen die past bij waar de organisatie aan toe is. Dat draagt bij aan het realiseren van een succesvolle en zinvolle organisatie.

### **Over de auteur**

Drs. Tonnie (A.) van der Zouwen MCM (1956) studeerde ecologie en verandermanagement. Na een loopbaan als onderzoeker, docent, milieuadviseur en organisatieadviseur bij diverse werkgevers werkt zij nu als onafhankelijk organisatieadviseur. Zij begeleidt organisaties en netwerken bij het ontwikkelen van hun zelfsturend vermogen. Dat doet zij door interactieve verandermethoden, zoals Learning Histories en Large Scale Interventions, te introduceren en zo mensen over grenzen van organisaties en disciplines heen bij elkaar brengen. Zij schrijft daarover informatieve websites en is bezig met een promotietraject waarin zij de “Logica van het gevoel” van Arnold Cornelis uitwerkt naar een kader voor organisatieontwikkeling. Contactgegevens en informatie:

[www.tonnievanderzouwen.nl](http://www.tonnievanderzouwen.nl)

### **Aanbevolen literatuur**

De logica van het gevoel. Stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling der emoties (Arnold Cornelis, Stichting Essence, Amsterdam 1996)

Co-creatie van verandering (André Wierdsma, Eburon 1999)

Sensemaking in organizations (Karl Weick, Sage 1998)

De opleidingsreflex (Jos Arets en Vivian Heijnen, tijdschrift Management en Consulting nr. 4 2006)

MT in de fishbowl (Tonnie van der Zouwen & Ruud Viergever, tijdschrift Het waterschap, nr. 3 2003)

Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief (Jaap Boonstra, tijdschrift Management & Consulting nr. 5 2005)