

Praktijk

'The Challenge'

Maatschappelijke projecten als leeromgeving

ARTIKEL

Aart Goedhart en Barbara van der Steen, Kessels & Smit, the Learning Company, Henk Bot en Yvonne Bax, the Eureko Achmea Academy

Een Management Development programma waarin de managers in een groep een maatschappelijk hardnekkig probleem aanpakken: dat is in een notendop the Challenge. Dit artikel beschrijft de ervaringen van Eureko Achmea met duurzaam ontwikkelen op twee niveaus. Ten eerste het leveren van een duurzame bijdrage aan hardnekkige maatschappelijke problemen. Ten tweede het zoeken naar een leeraanpak met duurzame effecten op deelnemers en organisatie.

Leiderschap en durf

Eureko Achmea, een internationaal verzekeringsbedrijf met onder andere merken als Centraal Beheer en Zilveren Kruis, vraagt van hun managers 'krachtig leiderschap, ondernemend en met durf'. De Eureko Achmea Academy zocht in 2004 hierop een ontwikkelimpuls voor de 'Top 150' van het management. Zij gaf hierbij aan dat leermethoden met PowerPoint-sheets, lezingen, rollenspelen, simulaties of acteurs bij de managers al bekend waren en niet de impuls zouden geven die ze zochten. Kant-en-klare kennis bood niet voldoende om de managementopgaven het hoofd te bieden. Ze zochten naar een manier van duurzaam ontwikkelen die deelnemers zou uitnodigen om het onbekende te verkennen en hierin leiderschap en lef te tonen.

Ontwikkelen in verbinding met de maatschappij

Het idee ontstond voor een leerproject met een sterk organisch en experimenteel karakter voor alle betrokkenen. Een hardnekkig maatschappelijk probleem werd de ruggengraat van het leerproject. Een groep deelnemers krijgt de opdracht hiervoor een struc-

turele oplossing te vinden. Het was de start van de ontwikkeling van The Challenge, een manier van leren in verbinding met de maatschappij. In The Challenge hebben inmiddels zeven groepen een bijdrage geleverd aan respectievelijk huisvesting van dementen, jeugdwerkloosheid, diabetes, mantelzorg, zwerfjongeren, laaggeletterdheid en veiligheid & jeugd.

Filosofie gericht op duurzaam leren

Bij de start van het leerproject stelden we ons een aantal vragen over leren, in het bijzonder over het leren van deze hoogopgeleide en ervaren doelgroep. Wij vroegen ons af: welke leercontext draagt bij aan een duurzame waarde voor de deelnemers en Eureko Achmea? En welke aannames liggen daaraan ten grondslag? We kwamen op een viertal uit.

1. leren vanuit persoonlijke energie: een maatschappelijke opdracht als ruggengraat;
2. leren in interactie: de leergroep als basis;
3. 'leiderschap en lef' leer je door het aan te gaan. Dat vraagt iets van de leercontext;
4. leren en presteren;

1. Leren vanuit persoonlijke energie: een maatschappelijke opdracht als ruggengraat

Onze eerste aanname was dat een aansprekend maatschappelijk vraagstuk mensen in beweging krijgt vanuit een persoonlijke betrokkenheid en geraaktheid met een maatschappelijke misstand. De deelnemersgroep krijgt de vraag een bijdrage te leveren aan een hardnekkig, complex maatschappelijk probleem. Een pro-

Challenges

- Voor Stichting Humanitas zette een groep een woon-, welzijns en zorgconcept voor dementen uiteen. Zij startten tevens een 'Stichting Best Practices', een centrum dat juist de goede ervaringen in de ouderenzorg verzamelt en verspreidt.
- Voor de Taskforce Jeugdwerkloosheid startte een groep een televisieprogramma, 'Help, ik krijg een baan!', waarin vrienden of familie jeugdwerklozen opgeven om ondersteund te worden in het vinden van een baan.
- Voor het Diabetesfonds vond een groep een methode om de grote groep ongeïdentificeerde diabeten op te sporen. Daarnaast gingen zijn de uitdaging aan met Nederland om 10 miljoen kilo af te vallen op weg naar een gezondere leefstijl.
- Een andere groep bood Stichting Mezzo, gericht op mantelzorg, steun. Zij organiseerde met bedrijfsleven en politiek een landelijke Mantelzorgtop om de zorgen van mantelzorgers in Nederland bij de beslissers onder de aandacht te brengen.

bleem waarvan vrijwel iedereen zegt: 'Het is toch wat, dat zoiets dergelijks in Nederland bestaat!'

Een bestaande instantie of instelling waar het probleem wordt ervaren, geeft de groep de opdracht om een concrete, zichtbare en blijvende bijdrage te leveren. De opdracht bevindt zich op een inhoudelijk domein waar veel deelnemers niets van weten en waar experts geen beweging in het probleem krijgen. Het lijkt daarmee een onmogelijke opdracht. Dit openingsakkoord geeft een krachtig startpunt. De energie om het op te pakken en verder te brengen komt vervolgens uit de groep.

2. Leren in interactie: de leergroep als basis

Onze tweede aanname is dat de interacties die ontstaan tussen mensen in een ongeordende context, momenten opleveren die bijdragen aan persoonlijke reflectievragen en groepsdynamische leermomenten. In de leergroep met een beperkte structuur is veel ruimte voor reflectie, coaching en werkmethoden die ter plekke relevant zijn of worden gecreëerd. Zo ontstaat zowel voor het individu als voor de groep ruimte om te leren.

3. 'Leiderschap en lef' leer je door het aan te gaan. Dat vraagt iets van de leercontext

In de ontwikkeling van de leercontext is gezocht naar mogelijkheden om de ambities van Eureko Achmea zoveel mogelijk als uitgangspunt te nemen, in plaats van als mogelijk eindresultaat. Mensen ontwikkelen zich in 'leiderschap en lef' door er vanaf het begin een beroep op te doen in plaats van 'het erover te hebben'. De prikkelende maatschappelijke opdracht daagt de deelnemers uit om vanaf het eerste moment zelf leiderschap en durf te tonen. Dit alles in een leeromgeving zonder programma, waar de eigen leerwens leidend is voor de invulling van die ruimte.

4. Leren en presteren

Iedere deelnemer stelt aan het begin 'de vraag van jezelf over jezelf' centraal. Hierbij is het uitgangspunt dat leren ontstaat vanuit een preoccupatie, een vraag die je bezighoudt: 'Hoe het ook zou kunnen, naast de manieren die ik nu gewend en gewoon ben?' Hij/zij uit vooraf de individuele leerwensen, wat hij/zij er zelf in wil ondernemen en welke ondersteuning hij/zij erbij zoekt. Vanaf dit moment is de deelnemer zelf de regisseur van zijn eigen leerproces.

Verder vormen presteren en leren twee dominante stromen in het leerproject. Eén van de overtuigingen is dat 'presteren' en 'leren' verschillende dingen van mensen vragen. In de wereld van het presteren is men gericht op het behalen van resultaat waarover een oordeel kan worden uitgesproken. Een resultaat is goed, of slecht: iemand oordeelt erover en is tevreden of teleurgesteld. En wie gericht is op presteren zal zekerheid zoeken in de weg naar dit resultaat. Bij leren horen juist discomfort, onzekerheid, verwarring en het 'even niet weten'. En om dat toe te laten past geen oordeelsvraag, maar een onderzoeksvraag. In dit leerproject lijken ze hand in hand te gaan: het leren staat centraal door te presteren in een maatschappelijke opdracht, en andersom levert dit presteren ook weer een impuls voor leren.

De effecten op deelnemers en Eureko Achmea De deelnemers

In de zeven Challenges ontstonden totaal verschillende processen, dynamieken, leereffecten en ontmoetingen. Een gemeenschappelijk gevoel is misschien samen te vatten in woorden als verwarring, ontroering en blijdschap. Veel is gesproken over het gevoel

De opzet van The Challenge

The Challenge bestrijkt een periode van ongeveer een half jaar. Tijdens een startdag komt de groep in contact met elkaar, het maatschappelijke probleem en een opdrachtgever. Het eerste blok van vijf dagen werken zij langs hun leerwensen aan het maatschappelijke vraagstuk. Tussentijds en tijdens het tweede blok van drie dagen werken zij verder aan het vraagstuk in contact met betrokkenen en opdrachtgevers en vragen aandacht voor hun individuele leervragen. Tijdens de derde en laatste bijeenkomst van drie dagen sluiten zij op de laatste dag af met een slotmanifestatie voor alle betrokkenen. Zij presenteren hun bijdrage en zoeken met de opdrachtgevers naar een duurzame borging. Bij alle bijeenkomsten zijn leerbegeleiders aanwezig om hen te ondersteunen in hun leren. Deze leerbegeleiders bieden verschillende perspectieven op individuele en groepsonwikkeling, zoals interventiekunde en haptonomie.

van machteloosheid tijdens de start van het zoekproces en het gevoel van kracht en bevolegenheid bij het aangaan van het hardnekkige maatschappelijke vraagstuk, vooral als oude patronen worden losgelaten en de deelnemers op gevoelsniveau op zoek gaan naar wat hen daarin raakt.

De organisatie Eureko Achmea

Eureko Achmea hecht er belang aan in de maatschappij te staan. Zij ervaart dat de maatschappelijke rol mede door The Challenge »



Challenge:

'Samen werken
aan maatschappelijk
probleem'

een concrete invulling heeft gekregen. De waarde van The Challenge in het licht van de oorspronkelijke wensen van Eureko Achmea wordt als groot en zeer relevant beschouwd. De deelnemers zoeken meer interactie met hun eigen management, collega-managers en medewerkers. De manier van het aanpakken van problemen met leiderschap en lef werkt door binnen en buiten de Achmea-organisatie. The Challenge zorgt hierdoor niet alleen voor verandering bij de deelnemers aan het management development programma, maar draagt er ook toe bij dat Eureko Achmea op een andere manier in de maatschappij staat.

Een duurzame toekomst?

Bij het ontwikkelen van The Challenge was een belangrijke aanname dat het vooraf ontwerpen van een leerprogramma met vaste inhoud niet per se noodzakelijk is voor de ontwikkeling van leiderschap en lef. De ervaringen in dit leerproject bevestigen steeds meer de waarde van een leercontext waar deelnemers zelf leerervaringen zoeken. Waarbij deelnemers zelf het tempo bepalen. Waar vertrouwen bestaat dat mensen hun eigen leerprocessen ter hand kunnen en willen nemen.

De ervaringen in het leerproject brengen ons ook tot een aantal nieuwe vragen. Wij hebben het bijvoorbeeld gehad over het 'creëren' van een leercontext. Maar moet een context om te leren gecreëerd worden? En wat gebeurt er als er geen maatschappelijke opdracht is? Moet de ambitie van deelnemers geprikkeld worden om te gaan leren? Staan het organiseren van een leercontext, het geven van opdrachten en het prikkelen van ambities niet juist op gespannen voet met duurzaamheid? Wellicht is 'duurzaam zijn' juist de basispositie van alle mensen, en worden ze door allerlei prikkels verleid deze te verlaten. Prikkelen we dan niet iets vanzelfsprekends?

Kortom, wij worden wellicht ook bekneeld door onze eigen vooronderstellingen. En is het niet zo dat je als leerbegeleider boven alles alert moet zijn op je veronderstellingen? Het zijn vragen die onszelf aangaan. Want: 'Wij zoeken niet zozeer de juiste antwoorden, wij zoeken nieuwe vragen.'

Barbara van der Steen en Aart Goedhart zijn als adviseur en leerbegeleider aangesloten bij Kessels & Smit, the Learning Company. Henk Bot is programmamanager Sociale Innovatie bij Eureko Achmea en Yvonne Bax is programmamanager van Eureko Achmea Academy. Zij hebben the Challenge in samenwerking met Leefstijl Training & Coaching (LTC) ontwikkeld.

The Challenge was genomineerd voor de Nederlandse Adviesprijs 2006 door de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) en Orde van Organisatiekundigen en Adviseurs (OOA).



DOOR JAN VRIENS

Luc Verheijen over VUURwerkt: Talent en bezieling centraal

De situatie

Ik kwam in contact met Stebo vzw, een organisatie in Vlaams Limburg. Zij bieden diverse diensten en projecten aan in het kader van sociaal-economische streekontwikkeling en samenlevingsopbouw. Eén van hun pijlers is gericht op begeleiding van mensen naar duurzame tewerkstelling of kansrijk ondernemerschap. Hun cliënten bestaan veelal uit allochtonen. Dat is niet vreemd aan deze streek: de sluiting van de steenkoolmijnen in Limburg in de jaren tachtig heeft met name allochtone groepen getroffen. Stebo is destijds in die context ook ontstaan vanuit een perspectief van buurtopbouw-werk.

Het motto van Stebo is: 'Versterk(t) mens en buurt': telkens uitgaan van capaciteiten van mensen, groepen en buurten. Een mooi voorbeeld van hoe zij hun werk doen is het project waar ik bij uitgenodigd werd, VUURwerkt. De bedoeling van dit project was om een methodiek te ontwikkelen voor de begeleiding van mensen uit kansengroepen om aan hun toekomst te werken. Het gaat dan om meestal allochtone mensen met lage scholing, weinig of wisselvallige werkervaring, en soms geen evidente thuissituatie. De dominante logica in het werken met deze specifieke doelgroep is 'deficiëntie-denken': steeds denken in termen van hun tekorten of problemen. En dat was weinig motiverend en weinig effectief.

Men heeft Europees geld aangetrokken en in een project een andere manier van kijken ontwikkeld, namelijk vanuit een competentie-denken. We geloven er sterk in dat je tot duurzame tewerkstelling komt wanneer je mensen aanspreekt op talent en bezieling. Talent en bezieling wakkeren het innerlijke vuur aan dat mensen energie geeft om aan hun toekomst te werken, vandaar de titel 'VUURwerkt, met talent toekomst maken'.

De aanpak

In een projectgroep hebben we de methodiek van