

*Verschenen in Opleiding & Ontwikkeling,  
nummer 7/8 (1998), p.5-7*

## **15 Miljoen mensen op dit hele kleine stukje aarde**

***Zelfsturing als sociaal gedrag***

Sasja Dirkse - Hulscher

Robert van Noort

*The Learning Company*



*Een begrip dat door de aandacht voor leren in organisaties steeds meer aandacht krijgt is 'zelfsturing'. Zelfsturing verwijst, in het kader van leren, naar sturing geven aan de eigen ontwikkeling of het eigen leerproces. In dit persoonlijk presenteren we een aantal thema's rond zelfsturing. Stel dat alle inwoners van Nederland, 15 miljoen mensen, sturing zouden geven aan hun eigen ontwikkeling. Waar moet dat toe leiden? En waar is dat voor nodig? De aandacht voor begrippen als zelfsturing, zelfregulatie en zelfmanagement lijkt op het eerste gezicht één op één samen te hangen met de individualisering die we in de maatschappij waarnemen. Wij nodigen u in dit artikel uit zelfsturing in een breder perspectief te plaatsen dan het uitsluitend te koppelen aan het belang van de individuele persoon. Zelfsturing is voor ons meer sociaal dan individualistisch gedrag.*

## **Is leren van fouten succesvol?**

De hausse rond de lerende organisatie, organizational learning en leren leren leidt tot een overdreven tolerantie voor het maken van fouten. Eenzijdige gerichtheid op het leren van fouten heeft tot gevolg dat energie voornamelijk gericht wordt op negatieve ervaringen in plaats van op successen. Bovendien lijkt het makkelijker om aan te wijzen wie de fout heeft gemaakt, hoe dat komt en wat we in het vervolg vooral niet moeten doen, dan er uit te destilleren wat je vooral wèl moet doen. Daarnaast veronderstelt het leren van fouten ook dat je eerst fouten moet maken om te kunnen veranderen. Wij voelen meer voor een succesgerichte benadering van leerprocessen. Succes geeft adrenaline en maakt enthousiasme en motivatie vrij. Het vieren van een succes is leuk en geeft energie. En het analyseren van succes geeft inzicht in kansen in plaats van in gebreken en valkuilen. Reden dus om onze competenties op dat vlak te verbeteren. Want het blijkt voor velen moeilijker om succes te analyseren dan falen.

De theorie van Boekaerts en Simons (1993) biedt aanknopingspunten voor 'het leren van succes'. Boekaerts onderscheidt 'succesgeoriënteerde' en 'mislukkingsgeoriënteerde' lerenden. Mislukkingsgeoriënteerde medewerkers zien leerprocessen of veranderingen meer als bedreiging en minder als uitdaging. De reden hiervoor is dat zij het leerproces ingaan vanuit een 'verlies' (een ervaren fout) en met de



verwachting op nieuw 'verlies'. Zij houden zich daardoor gedurende het proces vooral bezig met het voorkomen van fouten. Daarentegen richten succesgeoriënteerde medewerkers zich op ontwikkeling en kenmerkt hun verwachting zich door één van winst. Een ander belangrijk verschil tussen 'succes'-georiënteerde en 'fout'-georiënteerde lerenden heeft te maken met de toeschrijving van de leerresultaten. De optimisten beleven succes sterker dan de pessimisten en schrijven succes eerder toe aan eigen inzet; zij beleven dus meer plezier aan leren en voelen zich meer gestimuleerd opnieuw een leerproces in te gaan. De pessimisten schrijven falen eerder toe aan het eigen gedrag en succes aan de omgeving of het toeval. Kortom, wanneer we van ons succes proberen te leren is de kans groter dat we tot positieve leerresultaten komen dan wanneer we uitgaan van onze fouten. Vooral omdat het leren van succes leuker is. En omdat het leren van succes de energie geeft die nodig is om een leerproces zelf te sturen. Fousert en Maris (1995) noemen dit het vertrouwen dat nodig is om een leerproces tot een goed resultaat te brengen. Vertrouwen kan mede ontstaan door successen te boeken en deze ook te vieren. Wij voegen hieraan toe dat vieren vaak ook het momentum biedt om succes te analyseren en na te gaan hoe nieuwe successen kunnen worden geboekt. Vandaar dat we de stelling poneren: *"Leren van succes is succesvol leren"*.

## **Zal de toekomst het ons leren?**

Bij het leren van fouten en het leren van succes gaan we er vanuit dat we leren van ervaringen. Ofwel van het verleden. Maar naast het verleden is ook de toekomst een belangrijk aanknopingspunt voor het zelf sturen van leerprocessen.

We leggen op twee manieren de relatie tussen 'de toekomst' en leren. De eerste relatie heeft te maken met de invloed van voornemens. De tweede relatie heeft te maken met de kracht van beelden.

Den Ouden (1992) heeft onderzoek gedaan naar de rol van voornemens, sociale normen, beheersing en sociale steun bij opleidingstransfer. Zij constateert dat als mensen zich een gedragsverandering voornemen, de kans groter is dat het gedrag



daadwerkelijk verandert. Voornemens hebben een positieve invloed op het bereiken van gedragsverandering. Beheersing en sociale steun blijken daarbij echter wel randvoorwaarden te zijn. Het effect van voornemens sluit aan bij onze eerste stelling, een voornemen is immers een verwacht succes.

In de huidige tijd waarin bedrijven fuseren, nieuwe producten of dienstverlening ontwerpen, ontstaat de behoefte de eigen identiteit goed te kunnen verwoorden. Ook is het belangrijk nieuwe strategieën te bedenken die de nieuwe identiteit realiseren. We zien hier de link met Maslow die in zijn hiërarchie van levensbehoeften eindigt met zelfverwerkelijking. Met behulp van technieken als geleide fantasie, imaginatie, visioning, futuring en scenariobuilding (Kessels & Smit, 1997) kan de toekomst al beleefd worden. Het individu en de onderneming raakt gemotiveerd zich te richten op deze toekomstervaringen. De paradox is dus dat je over de toekomst ervaringen op doet. Hierdoor word je flexibeler van geest en ben je beter in staat op de toekomst te anticiperen. Voor leerprocessen en voor gedragsveranderingen is dit een uitermate belangrijke constatering. De aangestipte technieken en hun effecten versterken de kracht van de voornemens. Neemt u zich voor de volgende stelling te geloven: *"De verbeelding is aan de macht"*.

### **No pain, no gain?**

Leren lijkt een steeds centraler onderdeel uit te maken van het werk. De plezierige kant van leren wordt daarbij veel sterker benadrukt dan de minder plezierige kant ervan. Leren is goed voor zelfontplooiing en carrière en van leren krijg je meer voldoening en werkplezier. Wij gaan er echter vanuit dat leren pijn kan doen en dus niet altijd plezierig is. Dit geldt vooral wanneer eerst dieperliggende waarden en normen moeten veranderen om het gedrag of de emotie te veranderen. IJzermans en Dirx (1997) spreken in dit verband over 'irrationele gedachten'. Zij stellen dat blokkerende emoties hun oorsprong vinden in irrationele gedachten. Een irrationeel gedachtenpatroon ontstaat door een gebeurtenis (reëel of ingebeeld) en de irreële interpretatie van die gebeurtenis. Vervolgens wordt aan de gebeurtenis de ervaren



consequentie (emotie) gekoppeld. De 'pijn' in het leren zit ten eerste in de bewustwording van de irrationele gedachte en het veranderen daarvan. Hiermee voeren wij twee sleutelbegrippen van zelfsturing op, namelijk emotie en ratio.

Zegers (1997) noemt met name angst een belangrijke blokkerende emotie bij zelfsturing. Hij verklaart deze angst doordat leren zowel een stap in het onbekende betekent als een toename in het nemen van verantwoordelijkheid.

Feitelijk bepaalt de ratio altijd de soort en de heftigheid van de emotie. De emotie nemen we vaak waar, maar niet de (ir)rationele gedachte die achter de emotie schuilgaat. Ontdekken dat de oorzaak, van in dit geval angst, 'm zit in een bepaalde irrationele gedachte is voor velen zeer pijnlijk. Positieve emoties komen voort uit rationele gedachten. Dit soort gedachten kunnen heel motiverend en stimulerend zijn.

Het reguleren van emoties gaat via het opsporen van iemands overtuigingen en gedachten. Want deze sturen ons handelen en ons gedrag. Het ervaren van pijn hangt af van de mate waarin we onze ratio, en daarmee onze emoties, kunnen sturen. We sluiten dit punt af met de stelling: *"Leren is minder pijnlijk als je de ratio kunt sturen"*.

## **Moet ik mezelf kennen om te leren?**

Weet je wat je kunt? Weet je wat je nog niet kunt, maar wat je wel wilt kunnen? Kortom: Weet je wie je bent en wat je wilt? Dit is de vraag waarmee de zelfsturende zijn leerproces creëert. Deze vraag is zo voor de hand liggend en lijkt zo simpel te beantwoorden. Echter, in de praktijk blijkt ten eerste dat veel mensen niet weten wat ze willen en/of dat ze geen realistisch beeld hebben van wat ze kunnen. Ten tweede blijkt het vaak heel lastig om reële plannen te maken voor het overbruggen van de kloof tussen heden en toekomst. Volgens Verhoeven (1997) is voor zelfsturing bewustzijn en verantwoordelijkheid nodig. Bewustzijn is weten wat je nu kunt en wat je wilt kunnen. Verantwoordelijkheid betekent dat je eigen keuzes maakt en initiatieven neemt. Basale vragen over het eigen gedrag, drijfveren en behoeften gaan dus vooraf aan zelfsturing. Immers, om ergens sturing aan te kunnen geven moet je



wel weten wát je wilt en kunt sturen. Pas bij aanwezigheid van dit cognitief bewustzijn is het mogelijk te werken aan metacognities. Ofwel kennis over het eigen leerproces. Hoe leer ik eigenlijk? Hoe leer ik, wanneer, het best? En hoe kan ik daaraan sturing geven? In dit verband wordt vaak gesproken over 'leren leren', wat dan staat voor het ontwikkelen van metacognities of 'metacognitieve regulatiestrategieën', zoals Vermunt (1992) ze noemt. In dit artikel spreken wij over 'leren zelfsturen', in plaats van over leren leren.

Hoe leer je zelfsturen? Zoals door velen benadrukt start het leren zelfsturen met het ontwikkelen van een realistisch zelfbeeld. Daarvan uitgaande doet zich een merkwaardige paradox voor. Om te leren zelfsturen is het effectiever een door anderen gestuurd leerproces te doorlopen dan dat leerproces (van zelfsturing) zelf te sturen. Anders gezegd: iemand leert beter leren wanneer zijn leerproces ondersteund en gestuurd wordt door iemand anders dan wanneer hij zelf via 'trial and error' moet leren leren. Het blijkt zinvoller geleidelijk aan steeds meer leeractiviteiten over te laten aan de lerende dan alles te structureren of alles open te laten (Ingh-Hollanders, 1996). Concreet betekent dit dat studenten bijvoorbeeld niet direct zelf hun studiehandleiding hoeven te kunnen maken, maar dat het in het kader van leren leren juist wenselijk is dat zij eerst leren werken met door anderen gemaakte studiehandleidingen. Voordat zij hun eigen studiehandleiding kunnen maken, moeten zij eerst het wat en hoe van een studiehandleiding ontdekken. Zij leren daarmee instrumenten toepassen en ervaren het effect daarvan op hun eigen leerproces: "Welke aanpakken zijn mogelijk en welke spreken mij aan?". In een later stadium, wanneer zij hun eigen leerproces sturen, kunnen zij de instrumenten en aanpakken zelf kiezen en gebruiken.

Moet ik mezelf kennen om te leren? Ja dus. In ieder geval om te leren zelfsturen. Wij menen dat kennis over jezelf en ervaring met leermethoden en -middelen voorwaarden zijn voor het ontwikkelen en inzetten van kennis over het eigen leer- en denkproces. Onze vierde stelling is dan ook: "*Cognitie gaat voor meta-cognitie*".



## Hoe sociaal is zelfsturing?

In een sterk individualiserende maatschappij lijkt het erop dat begrippen als zelfsturing en zelfverwerkelijking het hoogste doel vormen. Zelfsturing krijgt in het licht van deze maatschappelijke verandering een individuele lading. Wij vinden het belangrijk te benadrukken dat zelfsturing ook een belangrijke sociale component heeft. Bij zelfsturing gaat het om bewustzijn en verantwoordelijkheid. Niet alleen voor de eigen ontwikkeling maar ook voor die van de omgeving, die zich kan uitstreken van collega's, de organisatie, familie en vrienden, tot de maatschappij. Verhoeven (1997) geeft aan dat het bij zelfsturing gaat om het vinden van een goed evenwicht tussen de gerichtheid op jezelf en de gerichtheid op anderen. Het gaat om het vormgeven van wederzijdse afhankelijkheid. Wij onderschrijven het belang van evenwicht tussen individuele en sociale gerichtheid, echter niet alleen vanuit het doel van wederzijdse afhankelijkheid. Naast dat aspect (twee weten meer dan één) heeft verantwoordelijkheid voor de medemens ook te maken met normen en waarden. Hoe sociaal is zelfsturing? Zelfsturing impliceert sturing geven aan de eigen ontwikkeling, inclusief ondersteuning van de ontwikkeling van anderen. Zelfsturing betekent dus niet alleen aan jezelf denken, maar ook aan anderen. Echter, zelfsturing betekent niet dat je de ontwikkeling van anderen moet sturen, want dat doen die anderen als het goed is zelf. Dit klinkt heel logisch. In de praktijk zien we nog vaak dat mensen elkaar dwars zitten en voor elkaar bepalen wat zij moeten leren. Het is volgens ons alleen maar mogelijk om een leerproces zelf te sturen als je zelf hebt kunnen bepalen wat dat leerproces inhoudt. Ofwel 'commitment' is een voorwaarde voor zelfsturing. Commitment ontstaat wanneer hetgeen iemand moet leren relevant is voor zijn of haar functioneren, maar belangrijker nog: aansluit bij datgene waar iemand warm voor loopt. Dat laatste kunnen we niet voor elkaar bepalen, dat kunnen we alleen zelf. We kunnen, en wij vinden ook moeten, elkaar wel ondersteunen bij het verwezenlijken van de persoonlijke doelen. Kortom: *"Zelfsturing is sociaal gedrag"*.



## Tot slot

Wat zou er gebeuren als 15 miljoen mensen hun eigen ontwikkeling zouden sturen? Naar ons idee hoeven we daar geen nachtmerries van te krijgen, maar kunnen we daarnaar uitkijken zolang we zelfsturing interpreteren als sociaal gedrag. Wanneer 15 miljoen mensen zichzelf zouden sturen betekent dat dat 15 miljoen mensen bezig zijn met datgene waar zij warm voor lopen. Het betekent dus ook dat al die mensen plezier hebben in datgene waar ze mee bezig zijn. En doorredenerend volgens onze vragen en stellingen kunnen we zeggen dat doordat die mensen intrinsiek gemotiveerd zijn voor hun werk, zij positief gericht zijn, waardoor de kans op succes toeneemt. Van het idee 15 miljoen zelfsturende mensen te hebben hoeven we dus geen angstbeelden te krijgen. Integendeel: laten we ernaar streven.

## Literatuur

Boekaerts, M. & P.R. Simons (1993). *Leren en Instructie. Psychologie van de leerling en het leerproces*. Assen: Dekker & van de Vegt.

Fousert, D. & T. Maris (1995). *Zelfmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Ingh-Hollanders, N. (1996). 'Sturing van leerprocessen door middel van een studiehandleiding bij hbo-(mondhygiëne-)studenten', in *Leren leren in didactisch perspectief*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Kessels, J.W.M. & C.A. Smit (1997). 'Imaginatie', in *Opleiders in Organisaties*, Capita Selecta no. 32. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Ouden, M.D. den (1992). *Transfer na bedrijfsopleidingen: zelfonderzoek naar de rol van voornemens, sociale norm, beheersing en sociale steun bij opleidingstransfer*. Amsterdam: Thesis Publishers.





Verhoeven, W. (1997). *De Zelfsturende medewerker*. Aarle-Rixtel: Associatie voor Coaching.

IJzermans, T. & C. Dirkx (1997). *Beren op de weg, Spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de rationele effectiviteitstraining*. Zaltbommel: Thema.

Vermunt, J.D.H.M. (1992). *Leerstijlen en sutren van leerprocessen in het hoger onderwijs. Naar procesgerichte instructie in zelfstandig denken*. Academisch proefschrift. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.

Zegers, R.F. (1997). 'Angst en zelfsturing in organisaties', *Management & Organisatie*, no. 6, december. Alphen a/d Rijn: Samson BedrijfsInformatie.

