

Voorgedrukte POP is de dood in de pot

# Nieuwe leervormen

## vragen om

DOOR ANNEGREET VAN BERGEN

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

## autonomie

## en zelfsturing

60

Leren laat zich niet managen en het nieuwe leren al helemaal niet. Dat moet het vooral hebben van affiniteit, creativiteit en hartstocht. ‘Tegenwoordig hebben veel mensen de mond vol van passie. Het zou me niets verbazen als er iemand met passie-management op de proppen komt’, zegt Joseph Kessels, hoogleraar en toonaangevende ‘leerdeskundige’. Hij ziet met lede ogen aan hoe nieuwe ontwikkelingen en trends telkens weer worden gekaapt door managers, die die vernieuwing vervolgens in een harnas stoppen en daarmee stuk maken.



Klanten die op het station een beker cappuccino kopen bij Starbucks of een andere hippe koffietent, valt het waarschijnlijk niet eens op. Maar voor de uitbaters van die zaken is het een belangrijke vooruitgang dat tegenwoordig één en hetzelfde dekseltje op elke beker past, small, medium of large. 'Een kleine aanpassing die per saldo veel tijd en hoofdbreken scheelt', stelt Marjolein Caniëls. 'Je pakt nooit meer mis, je hebt maar één voorraadplek nodig en bestellen wordt ook eenvoudiger. Het zijn dit soort kleine verbeteringen die ten grondslag liggen aan economische vooruitgang.' Caniëls leidt het onderzoeksprogramma 'Organizational Learning' van de Open Universiteit Nederland in Heerlen, dat zich verdiept in de manier waarop leerprocessen binnen en tussen bedrijven verlopen. Caniëls is econoom. Zij deed ruim tien jaar geleden een promotieonderzoek naar verschillen in economische ontwikkeling tussen Europese regio's en keek daarbij met name naar de rol van technologie. Haar werd duidelijk dat verbeteringen binnen bedrijfsprocessen nauwelijks te managen zijn. Anders dan de – bij sommige


economen nog steeds gangbare – neoklassieke theorie beweert, is technische ontwikkeling geen optimaliseringsprobleem.

'Er is geen masterplan, geen methode waarbij je met behulp van wiskunde een ideale oplossing kunt vinden', zegt Caniëls. Zij hangt de zogenaamde evolutionaire theorie aan, die laat zien dat technische vooruitgang voor het merendeel schuilt in kleine innovaties, zoals het genoemde koffiedekseltje. 'Het is vooral een kwestie van *trial and error*. Dat betekent dat een bedrijf moet willen leren van zijn fouten. Door open te staan voor alles wat er misgaat, kun je nieuwe dingen uitproberen. Verbeteringen vloeien niet voort uit een blauwdruk, maar worden gaandeweg ontwikkeld door mensen die in de praktijk werken.'

61

#### LASTIGE VRAAGSTUKKEN

Tot een vergelijkbare conclusie komt Suzanne Verdonschot in haar proefschrift *Learning to Innovate* waarmee zij afgelopen september aan de Universiteit Twente haar doctorsbul behaalde. Zij doceert aan →

A close-up portrait of Marjolein Caniëls, a woman with light brown hair pulled back, wearing thin-rimmed glasses and a dark blazer. She is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a soft-focus indoor setting with light-colored curtains.

Marjolein Caniëls: 'Er is geen masterplan, geen methode waarbij je met behulp van wiskunde een ideale oplossing kunt vinden.'



Suzanne Verdonshot: 'Alleen door de systematische kant en de persoonlijke kant samen te nemen, ontstaan er vruchtbare innovatiepraktijken.'

diezelfde universiteit en is tevens verbonden aan de in Utrecht gevestigde Learning Company. Verdonshot is onderwijskundige en bewandelde derhalve een andere weg dan Caniëls. Zij keek niet door een economische, maar door een onderwijskundige bril naar de manier waarop organisaties leren en vernieuwingen tot stand brengen.

Verdonshot onderscheidt drie intenties met betrekking tot leren in de context van werk. Kort gezegd is er als eerste de voorbereiding op het werk: op scholen en/of tijdens trainingsprogramma's wordt algemeen geaccepteerde kennis overgedragen zodat die daarna kan worden toegepast op het werk. Ten tweede is er de intentie om beter te worden in het werk. Bij dit type leren is het werk meteen de leeromgeving. Daar leert iemand de kneepjes van het vak van een meer ervaren collega. 'In beide situaties is de inhoud bekend van datgene wat er moet worden geleerd. Net als het eindpunt', zegt Verdonshot. 'Iemand die beter is en weet hoe het moet, geeft die kennis door.' Heel anders is de derde intentie van het

leren in de context van werk. 'Dan gaat het om het oplossen van 'lastige vraagstukken' waarvoor geen cursussen of handboeken bestaan en waarvoor je ook geen raad kunt vragen aan een ervaren collega.' Deze manier van leren is een belangrijke nieuwe ontwikkeling. Verdonshot deed er voor haar proefschrift uitgebreid onderzoek naar. 'Ik was nieuwsgierig naar de manieren waarop vernieuwing in het werk vorm krijgt. In onze kenniseconomie krijgt leren in en van het werk een ander karakter. Het gaat niet alleen om het onderdeel krijgen van je taken. Maar in toenemende mate →

**VERDONSCHOT: 'WERK MET  
EEN URGENT EN INTRIGEREND  
VRAAGSTUK.'**

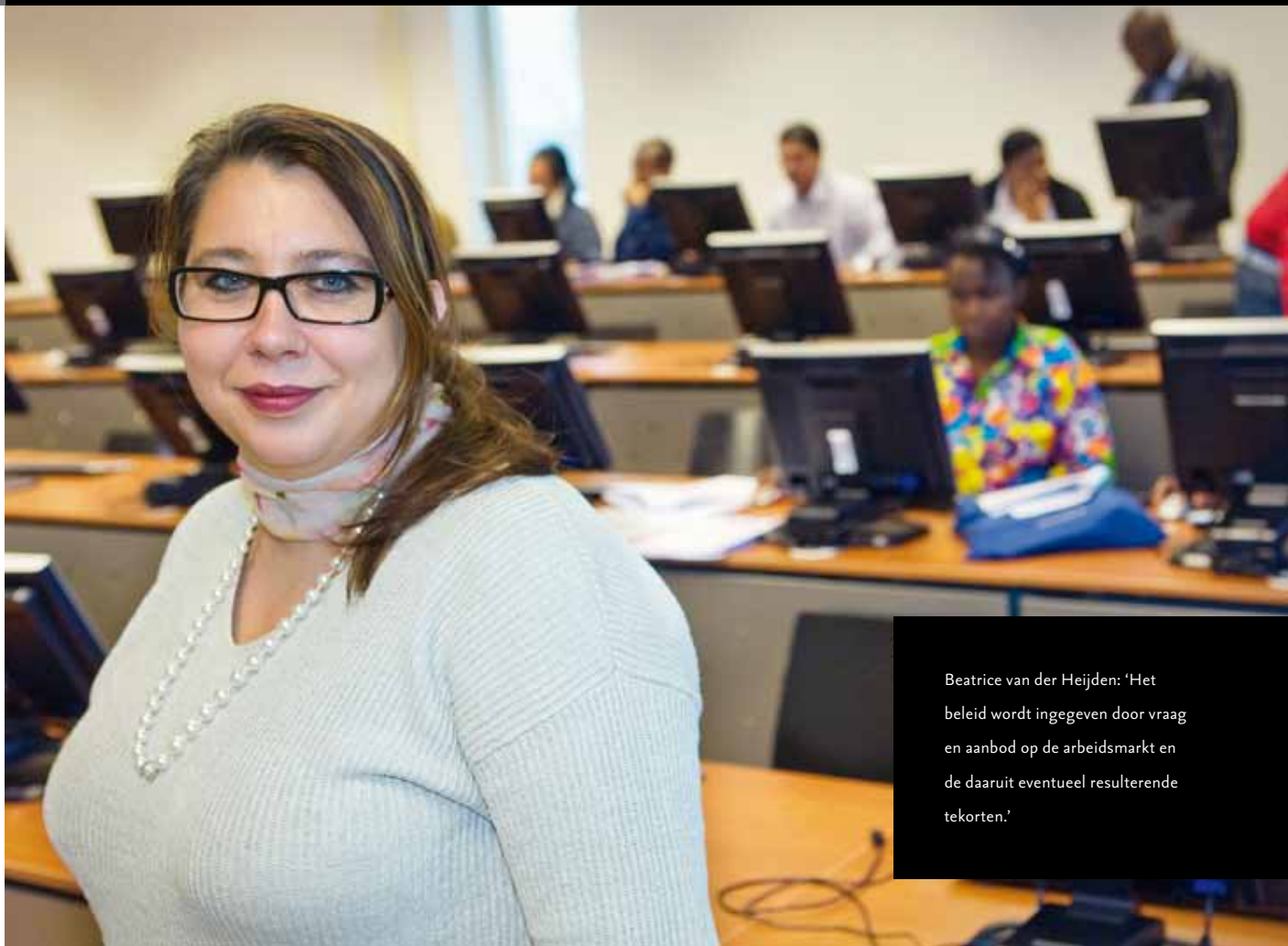
## Een leven lang leren

Al tijden geldt life long learning – een leven lang leren – als belangrijke nieuwe trend. In de praktijk is daar weinig van te merken. Volgens Beatrice van der Heijden, gespecialiseerd in strategische HRM en onder andere als hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit in Heerlen, komt dat deels door de achterliggende motieven. ‘Het beleid wordt ingegeven door vraag en

aanbod op de arbeidsmarkt en de daaruit eventueel resulterende tekorten. Het zou beter zijn om uit te gaan van de respectabele gedachte dat het goed is dat mensen zich blijvend ontwikkelen, in plaats van ze als een citroen zo veel mogelijk uit te knijpen.’ Negatieve stereotypering van ouderen is volgens haar een andere reden. ‘Managers geven de

voorkeur aan jongere medewerkers.’ Daarnaast hebben managers liever een superspecialist die schittert op één terrein dan mensen die zich breed ontwikkelen. ‘Dat is enigszins begrijpelijk. Het middenkader wordt beoordeeld op de output op korte termijn en niet op de mate waarin hun medewerkers zich hebben ontwikkeld.’ Daarnaast bestaat er volgens haar de vrees dat

medewerkers die de kans krijgen zich breed te ontwikkelen, zullen overlopen naar de concurrent. Die vrees is volgens Van der Heijden onterecht. ‘De vertrekge-negdheid wordt kleiner naarmate medewerkers meer mogelijkheden krijgen zich te ontwikkelen. Deze zogeheten employability paradox is uit verschillende onderzoeken gebleken.’



Beatrice van der Heijden: ‘Het beleid wordt ingegeven door vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en de daaruit eventueel resulterende tekorten.’

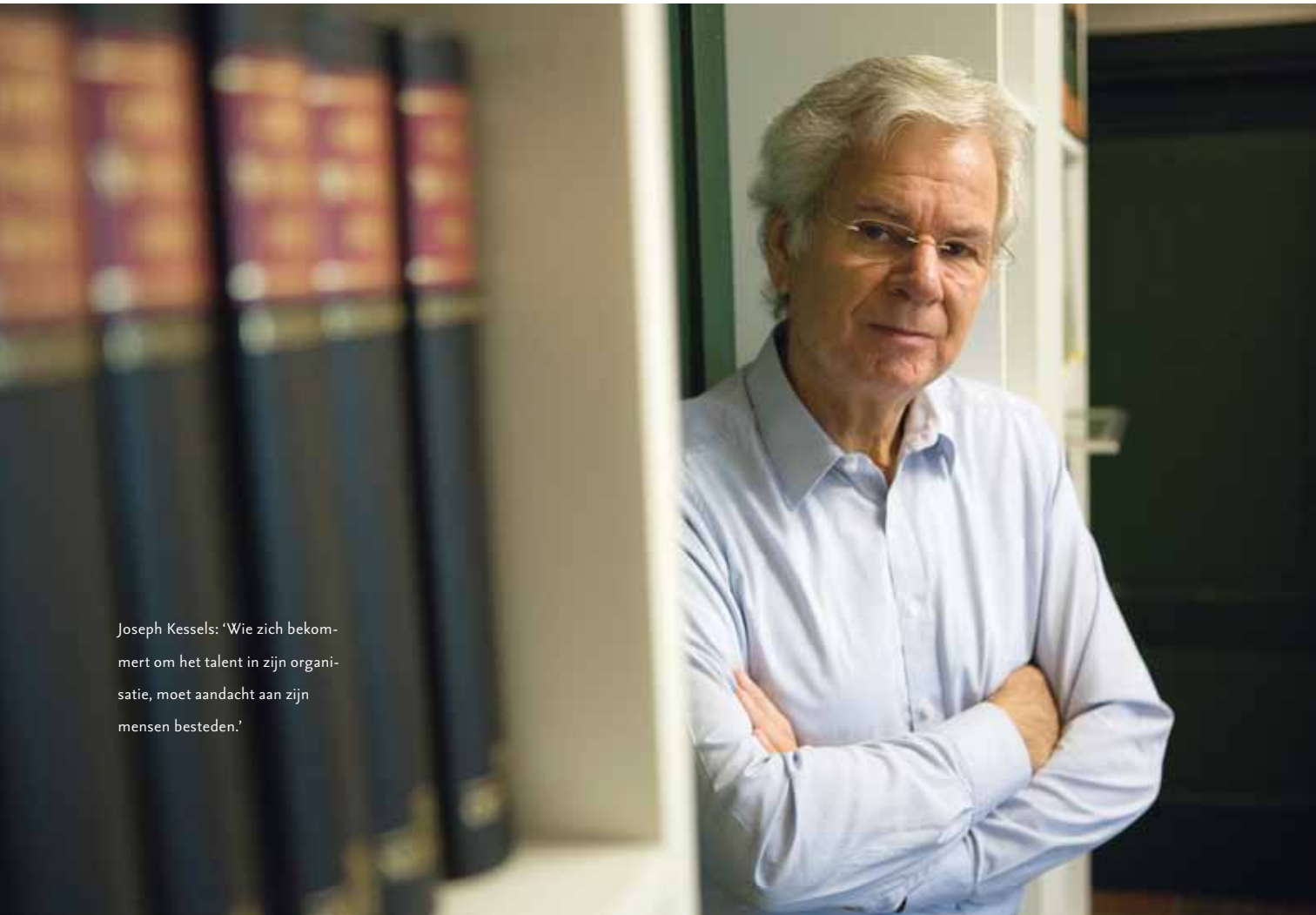
ook om het – samen met collega's – verzinnen van slimme oplossingen voor die lastige vraagstukken. Hoe doen mensen dat?'

#### ROTTE TOMATEN

Verdonschot bekeek het dervingsprobleem bij een supermarkt als voorbeeld van zo'n lastig vraagstuk zonder pasklaar antwoord. Er werd vaak te veel besteld, waardoor er veel producten moesten worden weggegooid. Het had niet geholpen het probleem op het bordje van de bedrijfsleider te leggen, maar hoe de inkoop dan wel beter af te stemmen op de verkoop? Eerst maar eens goed nagaan hoe het probleem zich in de verschillende afdelingen manifesteerde. De magazijnmeester bleek ervan te balen dat hij in het magazijn zijn kont niet kon keren. De groenteman gooide met pijn in het hart rotte tomaten weg. Zo gezien was

het geen geïsoleerd bedrijfsprobleem meer, maar werd het vertaald naar een persoonlijk probleem voor de betrokkenen. Dat levert meteen het eerste van de elf ontwerpprincipes op die Verdonschot tijdens haar onderzoek op het spoor kwam: 'Werk met een urgent en intrigerend vraagstuk.'

Verdonschot destilleerde deze grondregel plus zeventien andere uit succesvol verlopen innovatiepraktijken. Vervolgens experimenteerde ze met die regels in zogenaamde ontwerpplabs. Daarbij stelde ze zich de vraag of je de ontwerpprincipes in de praktijk kunt toepassen om het leren voor innovatie te bevorderen. 'Stiekem had ik gehoopt dat je door die factoren in kaart te brengen meer grip op het geheel zou kunnen krijgen. Dat is ook gelukt, maar ik heb geen panklare receptuur ontwikkeld waarmee je vernieuwingen kunt managen', stelt Verdonschot vast.



Joseph Kessels: 'Wie zich bekomert om het talent in zijn organisatie, moet aandacht aan zijn mensen besteden.'

Toch heeft haar onderzoek praktische waarde. Zij beschouwt haar ontwerpprincipes als handreikingen voor teamleiders die innovatieprocessen in het werk willen aansturen. Daarbij gaat het om zaken als: inspe- len op de persoonlijke betrokkenheid van de teamle- den; zoeken naar zinvolle samenwerking; mensen bij elkaar zetten die normaal gesproken niet snel zullen samenwerken, maar die kunnen leren van de totaal verschillende blik waarmee ze naar dingen kijken; samen oplossingen verzinnen, daar vervolgens mee experimenteren en leren van de gemaakte fouten, zodat innovatie een leerproces wordt.

#### AFFINITEIT, CREATIVITEIT EN AMBITIE

Verdonschot maakte van de door haar onderzochte innovatiepraktijken een ontwerpmodel van vijf stap- pen. Beginnend bij het 'opsporen van een lastige situ- atie' gaat dat via een 'keuze voor een ontwerpprincipes', 'ontwerp van een interventie' en 'implementatie in de praktijk' richting 'evaluatie'. Die stappen worden enerzijds gevoed door een rationele analyse, eerdere ervaringen en bekwaamheid. Maar ook door affiniteit, creativiteit en ambitie. 'De systematische kant – dus rationele analyse, eerdere ervaringen en bekwaamheid – spreekt managers het meest aan. Die kant kun je snappen en sturen. Maar de persoonlijke kant van affiniteit, creativiteit en ambitie is minstens zo belang- rijk. Alleen door de systematische kant en de persoon- lijke kant samen te nemen, ontstaan er vruchtbare innovatiepraktijken. Uit mijn onderzoek blijkt dat je een lastig vraagstuk niet als een afzonderlijk deel moet beschouwen waar je een techniek tegenaan gooit. Maar dat je ruimte moet maken om het probleem samen op te lossen. Alleen op die manier komen leerprocessen binnen een organisatie tot stand', aldus Verdonschot.

'Als we iets belangrijk vinden, willen we het meteen managen. Maar als je het gaat managen, maak je het stuk.' Dat is de ervaring van Joseph Kessels. Kessels is een van de initiatiefnemers van de Learning Company. Daarnaast is hij onder andere als hoogleraar verbonden aan de Universiteit Twente. Maar bovenal geldt hij al enige decennia als toonaangevend deskundige op het gebied van leren binnen organisaties. De hardnek- kige neiging om te managen uit zich niet alleen bij recente vernieuwingen, zoals de door Caniëls en



Verdonschot bestudeerde leerprocessen. Terugblik- kend op dertig jaar 'leren op het werk' ziet Kessels dat dit patroon zich bij nieuwe ontwikkelingen en trends voortdurend herhaalt.

#### PERVERSE UITWASSEN

Neem competentie management. Kessels: 'Daar wordt nu lacherig over gedaan, maar ik heb ook mee- gewerkt aan de ontwikkeling van het competentieden- ken en sta daar nog steeds achter. Het stamt uit de tijd dat er een grote kloof gaapte tussen werk en leren. Het bedrijfsleven klaagde erover dat mensen weliswaar hoger opgeleid waren, maar dat ze niets konden.' Les- programma's werden destijds vooral vastgesteld op basis van de gebruikelijke indeling van wetenschaps- gebieden. Dit alles bracht de vraag naar voren of het wel zinvol was alleen theoretische kennis te doceren. →



## E-learning

Het is moeilijk te zeggen hoe belangrijk en nuttig e-learning is, meent Joseph Kessels. Al was het maar omdat er onder die noemer veel verschillende ontwikkelingen schuilgaan. Bijvoorbeeld het gebruik van de computer voor simulaties. 'Het is beslist nuttig dat piloten, luchtverkeersleiders en loodsen

in een nagebootste situatie kunnen oefenen. Beginnelingen kun je dat werk niet in het echt laten doen. Dat is te gevaarlijk', aldus Kessels. Ook kan de computer leersystemen op zinnvolle wijze ondersteunen, zoals nu al veelvuldig gebeurt. Wanneer de computer puur voor de informatie-

overdracht zelf wordt gebruikt (al dan niet aansluitend bij wat er in een lerend brein gebeurt), verwacht Kessels er niet zo heel veel extra nut van. 'Bij dat eenzijdige cognitieve leren is er weinig nieuws onder de zon. De kracht van het medium computer zit vooral in de mogelijkheid om snel en

onbeperkt verbindingen te maken met mensen die iets interessants te melden hebben. Daar kun je van leren. Bij Philips werken innovatieve teams over de hele wereld via internet met elkaar samen. Dat zou zonder computer onmogelijk zijn.'

**KESSELS: 'POP'S WORDEN  
NU ZELFS IN VOORGEDRUKTE  
VORM AANGELEVERD.'**

Die sloot immers vaak niet aan bij wat nodig was in de praktijk en bovendien werden sommige mensen er door uitgesloten. 'Daarom werden de kenmerken van het werk onderzocht. Wat maakt bijvoorbeeld iemand een goede treinmachinist? Waarin onderscheidt een wijze rechter zich? Hoe werkt een goede huisarts? Kortom: waar gaat het in de kern om? Op basis daarvan werden kerncompetenties vastgesteld en vanuit dat perspectief werden opleidingsprogramma's opgezet', blikt Kessels terug.

Voor het bedrijfsleven betekende dit bovendien een eind aan vage functieomschrijvingen. In plaats daarvan kon men in competentieprofielen omschrijven welke houding, kennis en vaardigheden voor bepaalde functies nodig waren. Kessels: 'Maar toen duidelijk werd hoe belangrijk dit was, wilde men het managen. Met alle perverse uitwassen van dien. Nu zie ik soms een competentiematrix met vijf dimensies, allemaal voorgeprogrammeerd. Dat heeft geen enkele betekenis meer. Hetzelfde is gebeurd met de POP's (Persoonlijke Ontwikkelings Plannen). Vanuit het oogpunt van autonomie, zelfsturing en emancipatie heb ik me daar vijftien jaar geleden sterk voor gemaakt. Maar nu worden ze zelfs in voorgedrukte vorm aangeleverd. De medewerker hoeft maar iets aan te vinken, liefst elektronisch, of hij is bij wijze van spreken al automatisch ingeschreven voor de bijpassende cursus en het lesgeld is ook al overgemaakt. Geen wonder dat medewerkers →



een pesthekel hebben gekregen aan POP's. Het is een keurslijf geworden waar het systeem hen in dwingt teneinde invloed op hen te kunnen uitoefenen.'

#### KOLONIALE OORLOG

Iets vergelijkbaars is er volgens de 'leergoeroe' Kessels gebeurd met het concept talent. 'Peter Drucker was een van de eersten die erop wees dat het er niet alleen om gaat welk bedrijf het meest efficiënt en het meest effectief kan produceren, maar dat de kenniswerkers – het talent – het doorslaggevende verschil maken. De waarde van een onderneming zit in het *human capital*. Daarop voortbordurend kwam McKinsey tien jaar geleden met een rapport over *The war for talent*. Alsof het gaat om een koloniale oorlog waarbij het rijke Westen de continenten Afrika en Azië overtoert om zich grondstoffen toe te eigenen. Maar zo zit het niet. Het gaat er om dat je een organisatie zodanig inricht dat hij voor talentvolle mensen aantrekkelijk wordt en blijft om er te werken.'

Kessels twijfelt niet aan de goede intenties van degenen die talent willen managen. 'Maar wie zich echt bekommert om het talent in zijn organisatie, moet zorg en aandacht aan zijn mensen besteden. Maar 'zorg' en 'aandacht' klinkt te soft. Dus ga je het managen en dan mag het.' Het leren willen managen blijkt dus een paradox. Immers, langzaam wordt – zeer tot Kessels' genoegen – afscheid genomen van de eenzijdige nadruk op het cognitieve leren en de klassieke kennisoverdracht. Maar wie wil aansluiten bij de nieuwe leerinzichten, moet juist niet managen maar ruimte laten voor zelfsturing, autonomie en verrassingen. Dat betekent een zekere mate van anarchie toestaan en daar houden managers niet van.

Kessels: 'Management is de naïeve ambitie om mensen te sturen, te beheersen, voor te schrijven en te trainen. Hen op een maakbare manier naar je hand te zetten. Dat is op termijn niet levensvatbaar. Zoals gezegd vind je het vaak ook terug in opvattingen over leren. Daar wil ik verre van blijven. Ik vind het belangrijk aan mensen te vragen: "Wat is er bijzonder aan jou? Aan wie wil jij je optrekken? Waar loop jij warm voor?" Het is wel duurzaam om aan te sluiten bij persoonlijke drijfveren en bij iemands kracht. We komen er gelukkig steeds meer achter hoe belangrijk

## KESSELS: 'HET IS DUURZAAM OM AAN TE SLUITEN BIJ PERSOONLIJKE DRIJFVEREN.'

persoonlijke betrokkenheid – passie – is voor de manier waarop mensen zich kennis eigen maken en die voor hun werk inzetten. Wat dat betreft zou het me niets verbazen als er iemand met passie management op de proppen komt.'

#### GEEN MANAGERS

De massale opkomst van zelfstandigen zonder personeel is volgens Kessels een illustratie van het feit dat mensen steeds meer moeite krijgen met de beheersingssystemen van het grote bedrijfsleven. Ze kiezen hun eigen weg. 'Er gebeuren buiten de grote bedrijven leuke nieuwe dingen, bij anarchistische kleine clubjes', aldus Kessels. Bovendien ziet hij bij de klanten van zijn eigen Learning Company dat ook bestaande organisaties steeds vaker kiezen voor een faire manier van zakendoen en er in de praktijk werk van maken dat mensen er echt toe doen. Die klanten bevinden zich in uiteenlopende sectoren: in de zakelijke wereld, maar ook binnen overheid, zorg en onderwijs.

De door Kessels samen met Cora Smit in de jaren zeventig opgerichte Learning Company is zelf een mooi voorbeeld van een lerende organisatie. 'We hebben hier geen managers. We doen niet aan strategische planning, maar groeien op een natuurlijke manier. En dat gebeurt allemaal op een economisch profijtelijke wijze. Bovendien hebben we wat betreft 'leren binnen organisaties' altijd in de voorhoede gelopen.' In totaal werken er zestig mensen bij de Learning Company, waarvan 45 in Nederland. De buitenlandse collega's zitten in België, Duitsland, de Verenigde Staten en

Zuid-Afrika. Zij kwamen op congressen, in internationale projecten en door publicaties in contact met mensen van de Learning Company en waren daar dermate enthousiast over dat ze zich bij de Nederlandse club hebben aangesloten.

Van de 45 Nederlanders zijn er ongeveer tien in loondienst. De overige 35 zijn mede-eigenaar en worden 'ondernemers' genoemd. 'De meesten van ons hebben, naast het werk voor de Learning Company, een deeltijdaanstelling bij een universiteit of hogeschool. Door die combinatie vormen wij een aantrekkelijke partner. Wij hebben elkaar inhoudelijk nodig om dit werk op hoog niveau te kunnen doen. Daarnaast regelen we samen een aantal praktische zaken, zoals onze website en dit mooie pand aan de Maliebaan in Utrecht', aldus Kessels.

#### APPELBOOM

De Learning Company heeft tevens een aantal masterstudenten die werk en studie combineren. Soms blijven zij na hun afstuderen. Kessels: 'Ze krijgen een arbeidscontract van maximaal drie jaar. Wij bieden een beschutte en beschermde werkomgeving. Ze worden deel van wat wij een 'appelboom' noemen: een groep van drie of vier jonge, maar ervaren collega's. Bij

die club horen zij en die club zorgt voor coaching en begeleiding. Na drie jaar ontbinden we het arbeidscontract. Dan is het de vraag: heb je zin om met deze mensen verder samen te werken? Past dat over en weer? Zo ja, dan wordt iemand zelfstandig adviseur en mede-eigenaar.'

Kessels vindt het aantrekkelijk dat de Learning Company geen managers heeft. 'Wij bepalen zelf ons salaris. Ik vond functioneringsgesprekken als decaan van de Business School Twente heel vervelend. Je bespreekt met collega's mooie plannen en projecten en dan is er aan het eind de vraag: en wat ga ik nu meer verdienen? Dat is een afhankelijkheid die ik niet prettig en niet wederkerig vind. Zo ga je als hoogopgeleide mensen niet met elkaar om. Bij ons bedrijf is het transparant. Wanneer je bijvoorbeeld 4000 euro per maand wilt verdienen, zorg je voor een omzet van 8000 euro. Het is hier dus ook niet echt een vetpot. Bij andere bureaus is misschien tachtig in plaats van vijftig procent declarabel. Maar hierdoor kunnen wij duurzaam groeien. En in plaats van dat we met meer van hetzelfde aankomen, kunnen wij onconventionele dingen ontwikkelen. Want onderzoek, studeren en innoveren is niet iets wat wij er bij doen. Wij beschouwen dat als integraal onderdeel van ons werk.' □

