

We leren allang – alleen niet bewust

Tekst: Wilma Berendsen

Minister Van Ardenne noemt het, Hans Dijkstal van de Commissie voor Draagvlak en Effectiviteit Ontwikkelingssamenwerking zegt het, de Amerikaanse leergoeroe Dixon weet het, en ook adviseurs en vakgenoten vertellen het ons: we moeten leren. Maar hoe doe je dat?



Volgens het recente rapport van Dijkstal moeten ontwikkelingsorganisaties niet worden afgerekend op resultaten, maar op organisatorische professionaliteit. Daarvoor moeten ze eigenlijk maar één ding doen: leren. 'Voor permanente verbetering van de professionaliteit is het creëren van een "lerende organisatie" een randvoorwaarde', aldus Dijkstal. Maaïke Smit, 'learning facilitator' van het Kenniscentrum van PSO: 'Ontwikkelingsorganisaties vinden de context waarin ze werken complex en vaak onvoorspelbaar. Beslissingen worden zowel beïnvloed door persoonlijk gedrag als door organisaties.

Organisatieleren wordt steeds meer essentieel om in zulke processen en contexten een effectieve bijdrage te kunnen leveren aan ontwikkeling.'

Creativiteit

Volgens Fons van der Velden lopen we met deze constatering ver achter op onze zuidelijke collega's. Van der Velden is directeur van Context, een organisatie die leertrajecten faciliteert. Hij is net terug uit India, waar hij met vijf ngo's hun gezamenlijke leertraject heeft geëvalueerd. 'In landen als India en Zuid-Afrika zijn veel organisaties al stukken verder met organisatieleren dan hun West-Europese collega's. Vooral Nederland scoort slecht. Dat heeft te maken met de technocratisering van de Nederlandse ontwikkelingssector. Het leren sluit vaak niet optimaal aan op het OS-jargon. Want leertrajecten zijn niet uit te drukken in DRAM en SMART: ze hebben vooral te maken met de zachte kanten van een organisatie, met het onzichtbare, officieuze circuit. Lunch, de gang, toevallige gesprekken. Binnen een lerende organisatie is ruimte voor creativiteit en gecalculeerde risico's, voor het ontplooiën van activiteiten waarvan de effectiviteit niet bij voorbaat vaststaat, maar waarvan de resultaten systematisch worden geanalyseerd om zo op termijn effectiviteit te bereiken. Het MFS-subsidiekader biedt deze ruimte aan organisaties waarin kennismanagement en lerend vermogen aantoonbaar verankerd zijn.' Kim Brice (NiZA) heeft haar eigen idee over de hernieuwde aandacht voor organisatieleren: 'De lerende organisatie is de "flavor of the month". Er is veel geschreven over hoe we ons werk beter en anders kunnen doen. Nu is het duidelijk tijd om terug te gaan naar de basis. Geen ingewikkelde "tools" en theorieën, maar een simpele manier om effectief te werken. Niet dat het gemakkelijk is om een lerende organisatie te zijn, maar het gaat om de basis: communicatie, begrip tussen mensen, het delen van informatie. Niet te veel hocus-pocus.' De gemene deler in wat er zoal is geschreven over de lerende organisatie, is gedragsverandering. Je leert pas als er sprake is van verandering in gedrag. Een lerende organisatie is een organisatie die het veranderde gedrag van individuen kan vertalen naar het organisatorische geheugen. Dit moet vervolgens leiden tot veranderd organisatiegedrag.

Goeroe

Als het goed is. Maar hoe zorg je ervoor dat dat gebeurt? PSO lanceerde eind april een leertraject voor ontwikkelingsorganisaties die willen leren. De Amerikaanse goeroe Nancy Dixon, expert op het gebied van de lerende organisatie, werd overgevlogen voor ondersteuning bij de 'kick-off week' van een tweejarig traject, waaraan ongeveer vijftig 'leerambassadeurs' deelnemen van vijftien Nederlandse ontwikkelingsorganisaties. De 'kick-off' was een soort



Brice nam deel aan een meeting met Dixon en aan een workshop over 'Learning in chains and networks'. 'Soms is het zo simpel: we vergeten blijkbaar in onze eigen organisatie vragen te stellen. Het is zinnig dat we ons dat weer even realiseren', zegt ze. Joitske Hulsebosch (IICD) beaamt dit: 'Je hoeft niet altijd heel moeilijk te doen, met diepe reflectiesessies. Gewoon je eigen vragen helder krijgen en ze stellen, is al heel wat. Want je kunt wel veel informatie uitwisselen, maar

als je je vraag niet helder hebt, leer je niks.' En nu? Brice: 'We inventariseren de belangrijkste leerervaringen die mensen in hun werk hebben opgedaan. Daaruit volgen aanbevelingen voor het management. En ik hoop meer intervisie – een gestructureerde wijze van collegiaal overleg – te regelen binnen NiZA.' Experimenten om de eigen organisatie beter te laten leren, zijn tot mislukken gedoemd zonder steun van het hogere kader. De managers zijn degenen die tijd, geld en ondersteuning moeten vrijmaken om de juiste vaardigheden te ontwikkelen en deze in de organisatie te gebruiken. Als deelnemer aan het PSO-traject is het dus in ieder geval zaak te zorgen dat je niet de enige in je organisatie bent die jou als 'leerambassadeur' ziet. Brice: 'Betrokkenheid van het management is belangrijk. Onze programmamanager was ook aanwezig bij de workshop. Dat geeft aan dat er bij NiZA "commitment" is. Maar dat is niet genoeg: "You have to walk the talk." En het is nog wat te vroeg om te checken of dat ook gebeurt.'

Wasmiddel

Irene Guijt is zelfstandig consultant, gespecialiseerd in monitoring en evaluatie in ontwikkelingssamenwerking. Ze nam deel aan een masterclass met Dixon getiteld 'Advising about organizational learning in development organizations: what have we learned?' Guijt schrijft een proefschrift over de vraag hoe je monitoring kunt gebruiken om het leren in een organisatie te stimuleren. Had Dixon iets toe te voegen? 'Het was een goede bijeenkomst. Het enige wat ik een beetje jammer vond, was dat de voorbeelden van Dixon erg op het bedrijfsleven waren geënt. Ze staat natuurlijk ook met één been in die sector. Voor de groep was het verhelderend om de algemene principes van organisatieleren uit haar verhaal te halen, maar het bleef allemaal nogal algemeen en het werd niet duidelijk in hoeverre die principes anders zijn voor de ontwikkelingssector.' Volgens adviseur Van der Velden bestaat er een groot verschil tussen leren in het bedrijfsleven, bij de overheid en bij ngo's. 'Bedrijven worden afgerekend via de markt.

Daar wordt minder over leren gepraat, maar sneller geleerd. Unilever zette eens een wasmiddel in de markt waarvan je kleren kapotgingen. Binnen drie dagen was het uit de schappen. Bij dergelijke bedrijven is het lerend vermogen goed verankerd. De politiek wordt afgerekend via de stembus. Het is duidelijk wie de doelgroep is, en hoe en waarop die je afrekent. Bij ngo's is het proces van afrekening veel diffuser. Moet je vooral je zuidelijke partnerorganisaties tevreden houden? Of hun doelgroep? Je donateurs in Nederland? Je hoofdkantoor? Feitelijk is het onduidelijk aan wie je primair verantwoording aflegt. Dus kun je met bepaalde zaken veel langer weggelopen. Dat is natuurlijk ook een van de redenen dat de overheid meer marktwerking heeft geïntroduceerd, bijvoorbeeld in het MFS. Marktwerking houdt ngo's scherper. Om mee te komen in zo'n veranderende omgeving, moet je er als ngo bovenop zitten. Zelf je lerend vermogen goed inbedden.' En dat moet vooral het management doen, aldus Van der Velden. 'Het gaat in de eerste plaats om de leercapaciteit van de leiders. Zij moeten het onder de knie krijgen en een cultuur scheppen waarin de rest van de organisatie ook durft te leren.' Hij beaamt dat het daarbij zinnig is dat ook andere medewerkers zich bewust zijn van leerprocessen. 'Druk van onderen, maar het moet vooral ook boven gebeuren.' Die druk van onderen moet onder meer komen van de leerambassadeurs die het PSO-traject gaan volgen – merendeels 'gewone' medewerkers en middenkader.

Roddel

Smit van PSO: 'In de "kick-off week" staan de vragen en ervaringen van deelnemers ten aanzien van het stimuleren van organisatieleren centraal. Aan het einde van deze week hebben we dus een goed beeld van wat er bij Nederlandse ngo's speelt op dit gebied. We gaan aan de slag met vragen als: Hoe creëren we een cultuur en ruimte waarin we samen kunnen leren? Hoe kunnen managers leren stimuleren voor henzelf en voor hun teams? En hoe maken we de overstap van individueel leren naar organisatieleren? Op basis hiervan worden de deelnemers geacht de komende twee jaar binnen hun organisatie workshops te geven, experimenten op te zetten en de opgedane kennis te delen met andere lidorganisaties van PSO. In leercycli van vier maanden per vraag. Best lang. Maar bewustwording en gedragsverandering duren lang. Wat dat betreft, lijken we op onze zuidelijke partnerorganisaties die worstelen met "capacity building" en "awareness raising".'

Ook de postdoctorale opleiding ontwikkelingsstudies besteedt aandacht aan organisatieleren. Deze opleiding levert waarschijnlijk in januari een nieuwe lichter ontwikkelingswerkers af, met de persoonlijke en professionele vaardigheden om leerervaringen te helpen vertalen naar het organisatorische geheugen. Marleen Deuss, opleidingscoördinator: 'Binnen de module organisatiekunde komt de lerende organisatie expliciet aan de orde. Maar feitelijk zit organisatieleren bij ons verweven in het hele curriculum. We proberen onze studenten tot lerende individuen te maken binnen de organisatie waar ze gaan werken.'



Dixon: 'De mate waarin een organisatie haar impact kan verhogen, hangt sterk af van de vaardigheid van de medewerkers om gezamenlijk te reflecteren en verandering te voorzien.' Volgens de Amerikaanse gaat het niet om een database van geleerde lessen, of om systemen voor kennismanagement. Het gaat om vaardigheden voor gesprek en analyse, om de houding van mensen en om sociale instrumenten voor kennisuitwisseling tussen die mensen. De organisatiecultuur, de

structuren en procedures moeten dit natuurlijk wel mogelijk maken. Dixon: 'Het is naïef te denken dat mensen in organisaties hun kennis in een paar alinea's op papier kunnen zetten zodat anderen er gebruik van kunnen maken. Dat houdt geen rekening met de manier waarop wij kennis genereren, en ook niet met de complexiteit van kennisuitwisseling.' Want hoe doen wij dat eigenlijk, dat leren? We nemen dat wat we horen van anderen wier expertise we hoog hebben zitten, plus dat wat we zelf al weten, minus dat wat irrelevant is voor de nieuwe context, en combineren dat tot een plan van aanpak. In een optimaal lerende organisatie stelt de ene gesprekspartner dieptevragen aan de ander, terwijl die ander intussen feilloos aanvoelt wat we niet vragen maar wel moeten weten, en ons die kennis ook meegeeft. Dat kan bijvoorbeeld door een ervaren team collega's mee te laten denken met een project, campagne of activiteit van een nieuw projectteam. Deze aanpak heet 'peer assist'. Hierbij gaat het niet om leidinggevenden, maar om 'peers' die ervaring hebben met soortgelijk werk. Zo komt er ook informatie boven tafel waarvan je zelf niet wist dat je die niet kende – omdat de ervaren mensen meedenken op basis van concrete informatie. En die leren daar ook van, blijkt. Bij het ervaren team komen de belangrijkste leerpunten voor de toekomst vaak pas boven water wanneer de leden van een nieuw projectteam gericht vragen naar kennis die voor hen relevant is. En dan moet de kennis de organisatie in. Tip van Dixon: 'Je moet de boodschap niet naar zo veel mogelijk mensen sturen, maar naar degenen waarvan je denkt dat die erin geïnteresseerd zijn. Verstrek de benodigde informatie "just in time", niet "just in case".' Dixon vergelijkt informatie met roddels. Die vertel je ook alleen aan mensen die degene kennen waarover het gaat: 'Gossip is targeted, not broadcasted.'

Hardleers

Communicatieve mensen leren meer van elkaar, veel onderlinge kennisuitwisseling is goed voor een organisatie, en je moet nadenken aan wie je de dingen vertelt. Geen wereldschokkende openbaring, wel praktisch uitgelegd en daarom zeker niet overbodig. Het rapport-Dijkstal benadrukt dat de evaluaties van het Medefinancieringsprogramma tussen 1990 en 2003 'een tiental vrijwel constante kritiekpunten op het functioneren van de organisaties' toonden, waaronder een gebrek aan lerend vermogen van deze organisaties. Blijkbaar vinden we al minstens vijftien jaar lang graag opnieuw wielen uit en stoten we ons bij voorkeur aan dezelfde stenen. Waarom zijn we zo hardleers? Hulsebosch (IICD): 'Vragen is voor de meeste mensen nu eenmaal geen automatisme. We hebben vaak het gevoel dat we al expert moeten zijn. Je doet je werk niet goed als je vragen stelt. Dat speelt op individueel niveau, maar op organisatieniveau zie

je eigenlijk hetzelfde. We willen ons bestaansrecht bewijzen, en dus benadrukken we bij voorkeur de successen. Je vraagt niet graag naar ervaringen bij collega-organisaties. Vaak heb je het idee dat jij het beter kunt. En de situatie dat we als ontwikkelingsorganisaties met elkaar moeten concurreren voor overheidsgeld, helpt ook niet echt mee.' 'Organisaties in Nederland moeten zoveel', zegt opleidingscoördinator Deuss. 'Om een lerende organisatie te zijn, moet je je fouten durven laten zien, kleine innovatieve projecten steunen, nieuwe dingen doen. Dat staat soms haaks op de succesverhalen.' Consultant Van der Velden zet deze opmerkingen uit de praktijk in een theoretisch kader: 'In Nederland domineert een paradigma dat niet gunstig is voor lerende organisatie. Ons instrumentarium is aangepast aan de vooronderstelling dat ontwikkeling lineair is. Kijk naar het MFS-kader en de manier waarop Nederlandse ngo's op dit moment werken: resultaten meten aan de hand van een "logframe" met indicatoren en een tijdslijn. Dat leent zich niet voor het meten van het leervermogen van een organisatie, omdat dat proces per definitie niet lineair is. Hetzelfde geldt in ontwikkelingslanden. Daar komt bij dat mensen – en dus ook organisaties – in andere culturen anders leren. Soms op manieren die voor ons niet helder zijn. Het is niet verrassend dat veel lidorganisaties van PSO worstelen met de vraag hoe je samen met zuidelijke partnerorganisaties leert en omgaat met cultuurverschillen. Het stoort mij dat men denkt dat veel zuidelijke ontwikkelingsorganisaties een zeer beperkt lerend vermogen hebben, zoals het recente IOB-onderzoek over meten binnen het Medefinancieringsprogramma suggereert.' Van der Velden vertelt over een ervaring tijdens een reis naar India: 'Samen met een Indiase collega stelde ik allerlei domme technische vragen aan een groep Indiase vakbondsleden – over indicatoren en vastlegging en dergelijke. Op een gegeven moment werden onze gesprekspartners boos. "Denken jullie dat wij gek zijn of zo? Geld is schaars, tijd is schaars, mensen zijn schaars, dus wij rennen echt niet als een kip zonder kop rond. Wij leren van wat we doen, we moeten wel. Dat jullie dat niet begrijpen omdat jullie zo vast zitten in jullie jargon, is jullie probleem, niet het onze." Dat was een leerzame ervaring.' Misschien dat daar het adagium van Van der Velden vandaan komt: buitenstaanders weten het nooit beter dan insiders. En: als je zelf in het systeem leeft, weet je altijd meer dan een toevallige passant. 'Informatie van binnen een organisatie is per definitie objectiever en wetenschappelijker dan kennis die van buiten komt.' Hoe zorg je er dan voor dat je als 'toevallige passant' toch die informatie boven tafel krijgt die je nodig hebt? Dat je samen met je zuidelijke partnerorganisaties leert, ondanks de verschillen? Volgens consultant Guijt kan dit onder meer via monitoring: 'Natuurlijk is het een beetje mijn stokpaardje, maar ik zou organisaties willen aanraden meer gebruik te maken van monitoring. Dat wordt vaak gezien als het verzamelen van data, maar het kan veel meer zijn. Je moet monitoring koppelen aan de leerbehoefte van de organisatie. Wat bespreek je wanneer en met wie? Over welk soort informatie hebben we het? Gaan we die vastleggen of niet? Wat missen we nog?'

Andere vragen, andere antwoorden

De leerbehoefte koppelen aan monitoring kwam ook bij Dixon aan de orde. Hulsebosch (IICD): 'Het was voor mij echt nieuw wat Dixon zei, dat je leren en "accountability" absoluut van elkaar moet scheiden. Anders ben je volgens haar nooit echt helemaal eerlijk in je weergave van leerpunten.' Guijt: 'Van een monitoringsysteem dat ontworpen is om "accountability" te tonen, kun je niet verwachten dat het zonder wijzigingen ook allerlei handvatten biedt om "te leren". Zo'n systeem moet je dus anders inrichten. Maar dat neemt niet weg dat informatie en vergaderingen soms aan beide behoeften kunnen voldoen.' Dat is een stuk genuanceerder dan wat in het MFS staat: 'Resultaatmeting stelt de verschillende actoren in staat om hun effectiviteit te verhogen door te leren van eigen ervaring en die van anderen. Het maakt het afleggen van verantwoording mogelijk aan maatschappij en ontwikkelingspartners.' Dijkstal zit meer op de lijn van Dixon. Uit het rapport: 'Afhankelijk van het ene doel (leren) of het andere doel (controleren) van resultaatmeting wordt de vraag anders gesteld en krijgt men ook andere informatie aangeleverd. Om te leren, hebben organisaties de neiging naar negatieve punten te zoeken; als zij zich moeten verantwoorden, zijn zij geneigd meer naar positieve punten op zoek te gaan. Ondanks beweringen dat resultaatmeting voor

zowel leren als controleren tegelijkertijd gedaan kan worden, blijkt dit in de praktijk te worden gelogenstraft. Bij een sterke focus op controleren en verantwoording, wordt niet de informatie verkregen die nodig is om te leren en verbeteringen aan te brengen in de werkwijze.' Tot zover zijn Guijt, Van der Velden, Dijkstal en Dixon eensgezind: leren of controleren leidt tot een ander



Maar het rapport-Dijkstal meldt nog meer over de lerende organisatie:

'Voorwaarde is dat bestuurders en toezichhouders weten hoe de organisatie presteert op outputniveau en de behaalde prestaties kritisch beziet in de context van de interventie. (...) Het zichtbaar maken van prestaties op outputniveau is van groot belang, omdat een organisatie daarop kan sturen en direct invloed uitoefenen. Een directe invloed die niet mogelijk is op outcome-, laat staan op effectniveau.' Het rapport

pleit voor afrekening van ontwikkelingsorganisaties 'op zaken waarop ook daadwerkelijk afgerekend kan worden'. En dat is de mate van organisatorische professionaliteit. Inclusief het organisatieleren. Bij dat laatste zet Guijt vraagtekens. 'Je moet organisaties wel op kwaliteiten en competenties afrekenen, maar of het juiste concept daarvoor "de lerende organisatie" is? Daarmee verschuif je de discussie alleen maar van het ene concept waarover getouwtrek plaatsvindt naar een ander, nog breder concept, waar dat eerste in zit. Dan hou je de discussie over resultaatmeting nog steeds.'

Metten kan

Van der Velden: 'Je kunt het lerend vermogen van een partnerorganisatie met het juiste instrumentarium wel degelijk meten. Op basis van workshops met organisaties uit de hele wereld hebben we een lijst opgesteld van vijftien kenmerken van een lerende organisatie. Met behulp daarvan kun je vrij goed meten wat het leervermogen van een organisatie is, en waar je nog aan moet werken.' Helaas staan deze kenmerken nog niet in een handig kadertje in dit nummer van Vice Versa. De grote vraag is ook: welk lijstje kies je? Context komt binnenkort met een publicatie, maar ook PSO heeft een lijst met kenmerken. En zo zijn er meer. Volledige overeenstemming over inhoud en meetbaarheid van de lerende organisatie is er nog niet. Dat is het getouwtrek waarnaar Guijt verwijst: het concept staat vooralsnog open voor discussie en eigen invulling. Bij de beoogde resultaten van het Medefinancieringsstelsel staat dat wordt verwacht dat 'organisaties hebben aangegeven hoe het lerend vermogen binnen hun organisatie verankerd is en hoe ze gebruikmaken van al dan niet externe evaluatie'. Ook dat biedt vrij veel speelruimte voor een eigen interpretatie van de lerende organisatie. En dat is goed. Smit: 'Het doel is niet om een "lerende organisatie" te worden. Een lerende organisatie is niet een "ding", iets wat altijd hetzelfde is. Het is niet zo dat je op een gegeven moment "een lerende organisatie" bent en dan kunt uitpuffen. Elke organisatie leert anders. Dat zien we soms niet. Dus een van de dingen die je moet doen, is de leerprocessen in je organisatie zichtbaar maken. Pas als je doorhebt waar je al leert, zie je ook waar je die leerprocessen nog kunt versterken. Dat zal voor iedere organisatie anders zijn.'

Literatuur:

Voor meer informatie over de theorieën van Nancy Dixon en haar geestverwanten kunt u terecht op www.commonknowledge.org. Op de website van PSO staan praktische instrumenten voor organisatieleren: www.pso.nl. Het rapport-Dijkstal, 'Vertrouwen in een kwetsbare sector?', is te vinden via [deze link](#), zie PDF onderaan de pagina. Informatie over Context International Cooperation vindt u op www.developmenttraining.org.