

Architectuur van een leerruimte

Deze bijdrage levert bouwstenen voor een passende architectuur van een leerruimte die een ingrijpende organisatieontwikkeling en cultuurverandering ondersteunt. Belangrijke kenmerken van een dergelijke leerruimte zijn dat alle actoren van het werksysteem in een veilige omgeving participeren, waarbij de facilitator zelf ook een integraal onderdeel van de leerruimte uitmaakt. De centrale vraag is dan ook: Hoe ontwerp je een dergelijke architectuur en over welke bekwaamheden moet de ontwerper en facilitator beschikken om een succesvol leertraject vorm te geven?

Tekst Arjan Keunen & Joseph Kessels

Businessschools hebben een zeer gevarieerd pakket aan dienstverlening als het gaat om leertrajecten die professionals ondersteunen bij het ontwikkelen van hun bekwaamheden op het gebied van leiderschap en ondernemerschap. Sommige scholen bieden een initiële *master in*

business administration aan voor jonge mensen die nog geen werkervaring hebben. Hier ligt vaak het accent op de klassieke schoolvakken zoals financiën, marketing, strategie, personeelsmanagement, logistiek, enzovoort. Deelnemers met een aantal jaren leidinggevende ervaring willen graag werken aan hun persoonlijke ontwikkeling op het gebied van leiderschap en ondernemerschap, en zoeken naar een kritische reflectie met collega's die een vergelijkbare achtergrond hebben. Zij volgen hun programma parttime en combineren hun studie met een drukke, verantwoordelijke baan en de zorg voor een gezin. De opleiding biedt veelal een internationale oriëntatie en nodigt uit tot participatie in een aantal innovatieprojecten. Naast deze leertrajecten met een open inschrijving specialiseren sommige businessschools zich ook in maatwerkopleidingen die zij ontwerpen voor bedrijven en instellingen die willen werken aan specifieke vormen van organisatieontwikkeling en cultuurverandering. Deze bijdrage heeft betrekking op het ontwerpen van leeractiviteiten die een directe verbinding hebben met de werkomgeving van de deelnemers.

Casus: Het Amusementspark

De cursisten van het executive MBA-programma bereiden een onderzoek voor dat gericht is op de verbetering van de werkrelaties tussen de vaste medewerkers van een amusementspark en het grote aantal seizoenmedewerkers, die in de zomer het gezicht van het bedrijf bepalen. De cursisten onderbouwen hun onderzoeksplan met een gedegen literatuurstudie. Een vertegenwoordiging van alle actoren in het park participeert in het onderzoek, dat bestaat uit documentenstudie, site visits, individuele interviews en groepsgesprekken. De cursisten maken een analyse van het onderzoeksmateriaal en bereiden interventies voor waarin zij de bevindingen aan de betrokken actoren voorleggen en hen uitnodigen om hierop te reageren. Samen met de directie, de vaste staf en een delegatie van de seizoenmedewerkers ontwikkelen zij nieuwe aanpakken die de kwaliteit van de samenwerking en de dienstverlening moeten verbeteren. De ontwerper draagt informatie aan die de kwaliteit van het onderzoek en de interventies bevordert en zorgt voor een leerruimte waarin de deelnemers veilig kunnen experimenteren met nieuwe werkwijzen.

Probleemstelling

Hoewel managementopleidingen formeel gericht zijn op het verwerven van specifieke leidinggevende bekwaamheden zijn de deelnemers in veel leersituaties slechts consument van wat docenten en trainers aandragen en vertellen. De informatie kan wel juist en relevant zijn, maar passieve aanwezigen nemen geen deel aan een leerproces dat over hen zelf gaat. Leertrajecten die betrekking hebben op organisatieontwikkeling en cultuurverandering vragen een actieve en persoon-

lijke participatie van de betrokken deelnemers. Daarom is het noodzakelijk dat deelnemers in een dergelijk leertraject in een veilige omgeving kunnen ondergaan wat de verandering inhoudt en welk gedrag daaraan een constructieve bijdrage levert. Een leeromgeving zou ook ervaring moeten bieden met belemmerende en stimulerende factoren bij het werken aan ingrijpende veranderingen. Slechts dan kun je er ook op een actieve manier iets aan doen en experimenteren met nieuw gedrag.

Centrale vraagstelling

In deze bijdrage willen we verkennen aan welke kenmerken een leertraject zou moeten voldoen dat ondersteunend wil zijn aan vormen van organisatieontwikkeling en cultuurverandering. Vervolgens willen we enkele ontwerpprincipes voorstellen die de kans op een effectieve leerarchitectuur doen toenemen. De centrale vraag is dan ook: Hoe ontwerp je een dergelijke architectuur en over welke bekwaamheden moet de ontwerper en facilitator beschikken om een succesvol leertraject vorm te geven?

Kenmerken van een activerende leeromgeving

Een leeromgeving die de deelnemers aanzet tot het verkennen van nieuw gedrag, waarmee zij daadwerkelijk veranderingen in de organisatie kunnen bewerkstellingen, zou een aantal kenmerken moeten vertonen die betrekking hebben op de aanwezigheid van het werksysteem in de leerruimte, de veiligheid van de leeromgeving, en de gelijkwaardige participatie van de relevante actoren in de werkomgeving.

Breng de werkomgeving in de leerruimte

Een belangrijk ontwerpprincipe is dat de actoren die invloed uitoefenen op het in stand houden en het veranderen van een bestaande werkomgeving een rol moeten spelen in het leertraject. Het samenstellen en de dynamiek van deze actoren noemen we het werksysteem. Dit principe houdt in dat de betrokken partijen moeten leren om een verandering zelf in gang te zetten zonder dat een ander het vóór hen doet. Het uitgangspunt is dat verandering in een organisatie alleen kan plaatshebben, wanneer de participanten zichzelf ontwikkelen en veranderen. Het ligt voor de hand dat de leerprocesbegeleider het veranderproces dan ook mét die personen doorloopt. Een belangrijke inspiratiebron voor dit principe van *Get the whole system in the room* is het werk van Weisbord (1993), die de scheiding tussen het werksysteem en het leersysteem probeert op te heffen. De reden waarom dit kenmerk zo belangrijk is, ligt besloten in de opvatting dat medewerkers zelf vormgeven aan hun werkomgeving en er integraal deel van uitmaken.

In dit kenmerk, waarbij het werksysteem in de leerruimte aanwezig is, en waarin de diverse actoren op basis van gelijkwaardigheid werken aan de vormgeving van de organisatieontwikkeling ligt echter ook een dilemma besloten. De gelijkwaardigheid is noodzakelijk om de deelnemers met een zwakke machtspositie met vertrouwen aan de verandering te laten werken. Als het lukt om ruimte te creëren voor een gelijkwaardige participatie en een open dialoog te bevorderen,

willen de betrokkenen ook zelf besluiten kunnen nemen. Als de directie uiteindelijk deze beslissing over de inrichting van de toekomst zelf wil nemen, zullen medewerkers zeer teleurgesteld zijn, en is de bereidheid om zich in te zetten voor een invoering van de verandering afgenomen. In veel situaties kan dit tot een duurzame vertrouwensbreuk leiden. De directie heeft veelal vooraf de koerswijziging aangekondigd, waarbij de deelnemers een zekere mate van vrijheid hebben om er binnen bepaalde grenzen invulling aan te geven. De vraag dient zich echter aan in hoeverre er echt sprake kan zijn van het werken aan onconventionele aanpakken, met ongewisse

Partijen leren om een verandering zelf in gang te zetten

uitkomsten. Door het stellen van kaders is het zeker mogelijk om een veilige duidelijkheid bij de deelnemers te bevorderen. Tegelijkertijd kunnen deze kaders een belemmering vormen voor radicale innovatie en ingrijpende veranderingen van onderop. Inherent aan het veto dat de directie op zak draagt, zijn de grenzen aan cultuurverandering en organisatieontwikkeling door diezelfde directie bepaald. Vanuit het perspectief van de bestuursverantwoordelijkheid van de opdrachtgever kan dit voor bestuurders een veilige randvoorwaarde zijn. Diezelfde veiligheid kan echter een belemmering vormen voor de ontwikkelingsambities van de deelnemers die op het gebied van hun leiderschap en ondernemerschap verder willen gaan dan de opdrachtgever wenselijk acht.

Een veilige leeromgeving

De leerruimte moet veilig zijn. Dit betekent dat de deelnemers actief aan de veranderingen moeten kunnen werken en kunnen experimenteren met nieuw gedrag, zonder dat ze op hun hoede hoeven te zijn en schade ondervinden van hun leerervaringen. De overwegingen bij het inrichten van een veilig leerklimaat komen voort uit de opvatting dat het actief werken aan nieuw gedrag voor veel mensen een bedreigende situatie is, die onzeker maakt. Er gaat dan veel energie verloren in zelfbescherming, energie die iemand beter kan besteden aan het verwerven van nieuw gedrag. Een vaak gehoorde volkswijsheid is dat leren gepaard gaat met vallen en opstaan. Dit is echter nog geen reden om mensen opzettelijk aan faalervaringen bloot te stellen en ze onnodig te laten struikelen. Bij veiligheid gaat het om het bewerkstelligen van een sfeer waarin mensen met ideeën durven spelen die nog niet helemaal een vaste vorm hebben gekregen. Ze zullen over de drempel van het onzekere stappen als ze merken dat anderen dit soort ideeën niet direct afwijzen. Veiligheid ontstaat vooral tijdens de samenwerking en kan vooraf niet worden gecreëerd (zie ook Van Deene, 2005). »

Casus: Het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en het verminderen van centrale controle.

De deelnemers bestaan uit de directieleden en vertegenwoordigers van accountmanagers en inhoudelijk experts. De ontwerper nodigt de deelnemers uit hun eigen beelden bij de ervaren spanningen in de voorgestelde verandering te expliciteren. Kernpunten zijn de overbelasting van werknemers, het gebrek aan kennisdeling, de vorming van eilandjes, het ontbreken van een stevige kern, de positionering van de onderneming en het ontbreken van een helder doel.

In tweetallen verkennen de deelnemers mogelijke werkomgevingen waarin de huidige spanningen niet meer voorkomen. De deelnemers bevragen elkaar omtrent het nieuwe gedrag dat nodig is om de ervaren spanningen te verminderen en om de nieuwe werkwijzen een kans van slagen te geven.

De ontwerper structureert de bijeenkomsten aan de hand van een heldere fasering, waarin concrete opdrachten aanzetten tot participatie en dialoog. De observaties en reflecties van de ontwerper zijn vrij van waarden en oordelen. De deelnemers voelen zich vrij en veilig om elkaars beelden en ideeën op een nieuwsgierige manier te verkennen. Er ontstaat een geconcentreerde aandacht voor elkaar.

De opbrengsten van deze leeractiviteiten vormen de input van het reguliere werkoverleg, waarin implementatie van de veranderingen wordt voorbereid.

Interventies die uitnodigen tot leren

De procesconsultant speelt een grote rol in het creëren van een veilige omgeving, door de manier waarop hij of zij intervieneert in het systeem. De consultant stimuleert veiligheid door het plegen van neutrale interventies. Dergelijke interventies zijn onpartijdig en bevatten geen persoonlijke veroordeling. Zij komen voort uit oprechte nieuwsgierigheid en getuigen van respect voor de deelnemers en het werksysteem. Veilige interventies zijn aandachtig en begrijpend, maar zonder verlangen en geheugen. Uit de aandacht en het begrip spreekt respect en zorg voor de lerenden. Door het gebrek aan verlangen bij de facilitator geeft deze aan niets te willen opleggen en creëert daarmee ruimte voor de ander. De afwezigheid van geheugen wijst erop dat deelnemers niet worden afgerekend op hun uitspraken en daden tijdens het leerproces. Deze veiligheid bevordert dat ze niet op hun hoede hoeven te zijn en vrij kunnen experimenteren met nieuw gedrag. Je hoeft je niet belast te voelen want de facilitator draagt je niets na.

Veiligheid is echter een kenmerk dat je niet van tevoren kunt afspreken. Gaandeweg de samenwerking kan de facilitator

door de aard van zijn of haar interventies de ervaringen van veiligheid wel steeds verder opbouwen.

Participatie en dialoog

De facilitator kan veiligheid stimuleren door aandacht te geven in plaats van te oordelen. Door af te zien van het verdeelden van standpunten, maar deze wel te onderzoeken kom je verder. In een dergelijke veilige dialoog is het mogelijk om persoonlijke normen, waarden, opvattingen en overtuigingen te verkennen en belemmeringen zichtbaar te maken.

Om effectief te kunnen werken aan cultuurverandering en organisatieontwikkeling zullen alle actoren in het werksysteem moeten participeren in het leertraject op basis van gelijkwaardigheid. Op die wijze is het mogelijk om samen te werken aan een ontwerp van een leertraject waarin de deelnemers een grote mate van betrokkenheid ontwikkelen en mede-eigenaarschap van de verandering verwerven. Door participatie en het gebruik van de dialoog onderzoeken alle partijen hun standpunten en ontstaat er appreciatie over en weer. Het gaat er niet om de waarheid of de oplossing te vinden. Door een brede exploratie van ieders inbreng ontstaat er een inhoudelijk ontwerp van de opleidingstrajecten dat zal leiden tot meer diepte en waarde voor alle betrokkenen. Op deze wijze krijgt de koerswijziging van de organisatie een invulling die betekenis heeft voor de deelnemers, omdat zij er allen actief aan bijdragen. De deelnemers vullen hun eigen hun ontwikkeling in aan de hand van het beeld van de organisatie dat ze door deze werkwijze opgebouwd hebben. De werkwijze die we hier beschrijven is een krachtige uitwerking van *Action Learning* die niet alleen invloed heeft op het leerproces van de deelnemers maar ook op de inrichting van de werkomgeving. Door de combinatie van de kenmerken met betrekking tot veiligheid, de gerichtheid op het eigen werksysteem, de participatie van alle actoren, en de persoonlijke betekenisgeving spreken we bij deze architectuur van de leeromgeving ook wel van *High Impact Learning*.

Bekwaamheden van de ontwerper in de rol van facilitator

Het is evident dat de ontwerper van een dergelijke leeromgeving over specifieke bekwaamheden dient te beschikken. Een aantal bekwaamheden heeft betrekking op het creëren van de noodzakelijke basisvoorwaarden voor deze vorm van lerend werken aan verandering. Met name het uitgangspunt dat betrekking heeft op *get the whole system in the room* vraagt om duidelijke ontwerpvaardigheden die de opdrachtgever en de andere actoren aanzetten tot een authentieke participatie. Hiertoe is het noodzakelijk om in de voorbereiding te kunnen beschikken over heldere contractvaardigheden, die het mogelijk maken om de taak, de doelstellingen, agenda en werkwijzen bij het begin helder te formuleren en hiervoor de medewerking te verwerven.

In de faciliterende rol tijdens de ontwerpessies is de procesconsultant tevens een actieve speler die zelf deel uit maakt

van het leerproces. De bekwaamheden die nodig zijn voor het creëren van een veilige leeromgeving zijn in een vorige paragraaf al aangeduid. Het werken met de drie T's van *Task*, *Time* en *Territory* kunnen hier bruikbaar gereedschap bij zijn. *Task* staat voor de (primaire) taak waaraan een groep werkt. Het is van belang dat deze helder is en dat hierover overeenstemming bestaat bij de deelnemers. *Time* heeft betrekking op het tijdsbestek waarbinnen de groep zal werken aan de eerder bedoelde taak. Deze T verschaft duidelijkheid over wanneer er wel en wanneer er niet aan de taak gewerkt wordt. Deze T komt veelal de productiviteit van het leerproces ten goede. De T van *Territory* heeft niet zozeer betrekking op de afspraak over waar het leren plaats vindt, maar wel op de kracht van de plek die je kiest. Veelal heeft deze T de betekenis dat je deelnemers uit hun werkomgeving moet halen om zo een geschikte, en veilige leeromgeving aan te bieden. De ontwerper kan echter nog veel verder gaan in het bewust inrichten van de leeromgeving. Tafels in een werkruimte kunnen belemmerend werken. Het wegnemen van tafels verkleint de afstand tussen de deelnemers en bevordert de dialoog. Het spelen met beelden zoals binnen versus buiten kan een groot effect hebben op het leren van een groep. De programmaontwerper kan deze T's bewust inzetten voor het creëren van een krachtige leeromgeving.

Omdat de facilitator ook zelf instrument is in het leerproces zal voor een bekwame vervulling van die rol een hoog niveau vereist zijn op het gebied van communicatieve vaardigheden. Van groot belang zijn het kunnen doorvragen en stiltes kunnen verdragen, actief luisteren en waar nodig confronteren. Het kunnen interveniëren op een neutrale, uitnodigende wijze vormt een kernbekwaamheid van de leerarchitect.

Een bijzondere bekwaamheid heeft betrekking op het observeren en interpreteren van de manifeste interacties die zich boven het wateroppervlak van het leerproces afspelen. Hij of zij dient ook sensitief te zijn voor wat zich onder water afspeelt en durft hieraan hypothesen over het werken aan de taak te verbinden. Het gaat hier om wat Bollas noemt 'the unthought known' (Bollas, 1987). Wat roept die persoonlijke ervaring van de latente situatie bij de facilitator op? Welke spanningen neem je waar? Wat belemmer(en)t (die) mogelijk-kerwijs de manifeste taak waaraan de leergroep wil werken? Het uitnodigende karakter van de interventies en de interpretatie van de facilitator bevorderen de mogelijkheden van de deelnemers om op een veilige manier hun leerproces verder vorm te geven.

Slotopmerkingen

In deze bijdrage hebben we een aantal architectuurkenmerken beschreven van leerruimtes die aanzetten tot een actieve cultuurverandering en organisatieverandering. Het betreft een activiteit van businessschools die een steeds belangrijker rol gaat spelen. Het ontwerpen van maatwerktrajecten die ondersteunend zijn aan organisatieverandering en innovatie vraagt echter ook om een specifieke deskundigheid waarover de doorsnee-managementdocent niet beschikt. De kenmerken van dergelijke maatwerktrajecten wijken sterk af van de klas-

sieke cursusprogramma's met een zwaar accent op de cognitieve inhoud. In leerruimtes die uitnodigen om vorm te geven aan de toekomst van een organisatie spelen context en interactie een doorslaggevende rol. Het vraagt van de facilitator een hoge sensitiviteit voor latente spanningen en het vermogen om deze in een veilige omgeving onderwerp van gesprek te maken, zodat de betrokken actoren kunnen werken aan een

Het eigenaarschap van de leerruimte ligt bij de deelnemers

gemeenschappelijke basis voor vernieuwing en vooruitgang. Het inzicht dat deelnemers aan dergelijke leertrajecten hun eigen leiderschapsbekwaamheden moeten kunnen verfijnen, en zodoende al lerend hun werkomgeving vormgeven, maakt het noodzakelijk om het eigenaarschap van de leerruimte bij de deelnemers te leggen. Hier ligt een boeiende en nieuwe opdracht aan businessschools om als architect en regisseur van innovaties en duurzame ontwikkeling op te treden, en deze ook daadwerkelijk te helpen realiseren. ■

Literatuur

- Bollas, Chr. (1987). *The shadow of the object. Psychoanalysis of the unthought known*. New York: Columbia University Press.
- Deene, J.P. van (2005). Ook niet-rationele processen bij verandering betrekken. *Management & Consulting* nr 5.
- Weisbord, M.R. (1993). *Discovering common ground: how future search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision, and collaborative action*. San Francisco Ca.: Berrett-Koehler Publishers.

Trefwoorden: **Businessschools • Organisatieontwikkeling • MBA • Ontwerpen**



Dr. Arjan Keunen werkt als programma manager aan innovatieve leerarrangementen bij TSM Business School.
E-mail: a.keunen@tsm.nl



Prof. dr. Joseph Kessels is dean van TSM Business School, hoogleraar HRD aan de Universiteit Twente en lid van Kessels & Smit, *The Learning Company*.
E-mail: j.w.m.kessels@tsm.nl