

De hoogbegaafde organisatie

Over het pad van de Vijfde Discipline en andere reisverhalen

Joseph Kessels en Cora Smit

Bij het lezen van recente literatuur over de lerende organisatie word je nieuwsgierig naar zaken als: Op welke ideeën is het concept van de lerende organisatie gestoeld? Waarom slaat dat concept juist nu zo aan? Wat valt er voor opleiders uit te leren?

Dat leren belangrijk is hoeven opleiders elkaar immers niet uit te leggen. Dat managers een dominante rol spelen in het tot ontwikkeling brengen van het leervermogen van een organisatie heeft iedere praktiserend opleider en adviseur meermalen ervaren. Er moet iets bijzonders zijn aan dat begrip "De Lerende Organisatie" wat het zo aantrekkelijk maakt en waarom het ook buiten opleiderskringen zo'n aanhang krijgt.

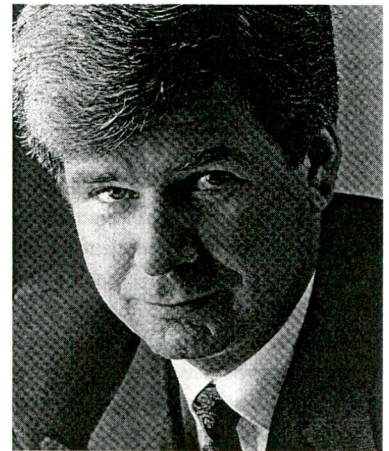
In deze bijdrage willen we onderzoeken waar die belangstelling voor de lerende organisatie op gebaseerd is en hoe opleiders er gebruik van kunnen maken. In het bijzonder besteden we daarbij aandacht aan Peter Senge's boek "The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization". Met behulp van de gedachten die aan dit werk ten grondslag liggen willen we reflecteren op ons vak en proberen we de invloed van de lerende organisatie op het werk van opleiders te wegen.

Belangstelling voor leren in de managementliteratuur

Het is fascinerend om te zien hoe in de afgelopen jaren de belangstelling voor het leren in organisaties is gegroeid. Die belangstelling is te verklaren vanuit diverse invalshoeken. Carnevale benadrukt dat economisch succes en dynamische groei uitsluitend mogelijk zijn als een organisatie in staat is om door middel van leren en inno-

vatie nieuwe kennis te genereren. 40% van de middelen die een organisatie nodig heeft om te overleven en te groeien kan ze kopen. 60% van datgene waaruit de overlevingskracht bestaat moet de organisatie zelf genereren door te leren (Carnevale, 1991). De Arabische landen beschikken over enorme olierijkdommen, maar zij zijn niet in staat om een gevarieerde economie te ontwikkelen. De voormalige Sovjet Unie beschikt over schier onuitputtelijke bronnen van delfstoffen, maar het lukt deze landen niet om ze uit de grond te halen en er een gezonde economie mee op te bouwen. Japan daarentegen bezat na de Tweede Wereldoorlog niets aan middelen en natuurlijke grondstoffen. Alleen door de combinatie van hard werken en zeer intensief leren heeft dit land in economisch opzicht een ongekend succes weten te behalen. Carnevale spreekt zelfs over "Learning: the critical technology" (Carnevale, 1992). Garratt benoemt in zijn boekje "The Learning Organization" (Garratt, 1987) het leervermogen van een organisatie als de kern van de cruciale voorwaarden om te kunnen overleven. Dit leervermogen stelt een organisatie immers in staat om een visie te genereren, haar denkprocessen te verfijnen, beleid en strategieën te ontwikkelen en managementvaardigheden te verwerven die afkomstig zijn uit onconventionele bronnen.

Een minder bekende publikatie die het leren in een organisatie centraal stelt is de bundel "Continuous Development, the path to improved performance" geredigeerd



Beide auteurs leiden de Stichting Opleidingskunde (Foundation for Corporate Education FCE), zijn de hoofdredacteurs van de reeks Opleiders in Organisaties/Capita Selecta en partners in het onderwijsadviesbureau Kessels en Smit.

door Wood (Wood, 1988). Ook hier zijn de kernpunten: het voortdurend zoeken naar leermogelijkheden, het integreren van leren in het dagelijkse werk en het combi-

neren van leidinggeven en het creëren van leermogelijkheden. Barrington en Wood stellen hierbij hoge eisen aan managers, aan lijnchefs en aan de inrichting van het werk. Investeren in continue ontwikkeling van alle medewerkers is net zo belangrijk als investeren in onderzoek, in produktverbetering en in kapitaalgoederen. Hoe groter de crisis, hoe groter de noodzaak om te leren (Barrington en Wood, 1988).

Voor Swieringa en Wierdsma (1990) is het leren van een organisatie een noodzakelijke voorwaarde om zich te kunnen aanpassen aan een zich steeds sneller ontwikkelende en veranderende omgeving. De echte lerende organisatie blijft in dat voortdurende proces van aanpassing ook nog in staat om haar eigen identiteit te bewaren. Een cruciaal ingrediënt is het vermogen om leren te leren.

Peter Senge (1990) gaat nog een stap verder. De lerende organisatie betekent oneindig veel meer dan alleen een overlevingsstrategie op basis van permanente aanpassing. De lerende organisatie is een organisatie waarin mensen voortdurend hun mogelijkheden uitbreiden om die resultaten te bereiken die zij werkelijk wensen en nastreven, waar nieuwe en expansieve denkpatronen worden gevoed en gekoesterd, waar de collectieve aspiraties volkomen vrij zijn en waar mensen voortdurend leren samen te leren (Senge, 1990, p.3).

Ideeën achter de lerende organisatie

Het is interessant te zien hoe de diverse gedachten die ten grondslag liggen aan het concept van de lerende organisatie ook herkenbaar zijn in de beweging van de kwaliteitszorg, en hoe ze uiteindelijk een pedagogische oorsprong hebben. Garratt (1987) en Swieringa & Wierdsma (1990) sluiten heel duidelijk aan bij Kolb's ideeën over ervaringsleren. Barrington & Wood (1988) kiezen een benadering die zeer verwant is aan het "Kaizen"-denken van Imai (1986): door continue leerprocessen stap voor stap kleine verbeteringen mogelijk maken. Senge sluit nadrukkelijk en openlijk aan bij het denken van de aartsvader van de kwaliteitszorg: De-

•

*Kernpunten: het
voortdurend zoeken naar
leermogelijkheden, het
integreren van leren in het
dagelijkse werk en het
combineren van
leidinggeven en creëren van
leermogelijkheden.*

•

ming (Galagan, 1991). Deming noemde zijn leercyclus (plan, do, check, act) aanvankelijk de Shewart Cycle. Shewart – Deming's leermeester – had zijn inzichten verworven bij de filosoof en pedagoog John Dewey (1859-1952). Dewey beschrijft het proces van leren als een voortdurende afwisseling van: ontdekken, een nieuwe actie verzinnen gebaseerd op nieuwe inzichten, deze acties tot uitvoering brengen, de resultaten onderzoeken om zo weer nieuwe inzichten te verwerven. De verwantschap tussen de ideeën van Dewey en de latere leercyclus van Kolb is opvallend, hetgeen niet verwonderlijk is omdat Kolb zich uitdrukkelijk baseert op Dewey en hem daar ook alle eer voor doet toekomen (Kolb, 1984).

Een belangrijke toevoeging in het concept van de lerende organisatie van zowel Senge als Swieringa & Wierdsma is de uitbreiding van het individuele leren naar het collectieve leren. Overigens waren het Argyris & Schön die dit collectieve leren al benadrukten in hun boek: *Organizational Learning: A theory of action perspective* (Argyris & Schön, 1978). In 1982 hebben in Nederland Verhoeven & Zee opleiders er al onduidelijk op gewezen dat zij zich niet eenzijdig moeten bezighouden met het cursusachtig opleiden van individuen. Belangrijke vormen van leren zijn immers ook het ervaringsleren en het autonoom leren, niet alleen op individueel niveau, maar ook op het niveau van groepen en van de organisatie als geheel (Verhoeven & Zee, 1982).

Senge's systeemdenken en leerstoornissen

Hoewel Peter Senge's boek *The Fifth Discipline* de subtitel draagt: "The Art & Practice of the Learning Organization", gaat het in dit werk niet in de eerste plaats om de lerende organisatie maar om het systeemdenken: het leren zien van grote samenhangende gehelen en deze vervolgens op een effectieve manier veranderen (Senge, 1990). Het systeemdenken is de vijfde en integrerende discipline die zo kenmerkend is voor een lerende organisatie. Veel traditionele organisaties lijden aan diverse leerstoornissen. Deze leerstoornissen verhinderen organisaties om een helder zicht te krijgen op de problemen die zich voordoen. Hierdoor zijn ze niet in staat om adequaat te reageren en zullen zij in een competitieve omgeving ook niet kunnen overleven. Deze leerstoornissen, deficiënties in het systeemdenken, zijn onder andere:

- "*Ik ben mijn functie*": medewerkers verplechten hun identiteit met hun functie en vergeten daardoor het oorspronkelijke doel van hun werk;
- "*De vijand is daarbuiten*": als er iets mis gaat is per definitie iemand anders daaraan schuldig;
- "*De illusie van het actie ondernemen*": veelal is een zogenaamde pro-activiteit, een op de ontwikkeling vooruitlopende actie, een gecamoufleerde en agressieve reactie op een zogenaamde externe vijand die problemen veroorzaakt. Waarlijke pro-activiteit komt echter voort uit het leren zien van de wijze waarop we zelf bijdragen aan het ontstaan van die problemen;
- "*De fixatie op gebeurtenissen*": wij zijn geconditioneerd om de wereld waar te nemen als een reeks van gebeurtenissen en we denken dat aan elke gebeurtenis een aanwijsbare oorzaak ten grondslag ligt. Deze fixatie verhindert ons om de primaire bedreigingen van zowel organisaties als van de samenleving te herkennen als zich langzaam voltrekkende en samenhangende processen in plaats van plotselinge gebeurtenissen. Als ons denken gefixeerd blijft op losstaande gebeurtenissen, dan is het beste waartoe we ooit in staat zullen zijn het voorspellen van een gebeurtenis voordat deze plaatsvindt,

maar we zullen nooit leren om iets nieuws te creëren;

- *"De parabel van de gekookte kikvors"*: een kikvors die in een pan met heet water wordt gegooid zal alles doen om eruit te klimmen; een kikvors in een pan met water dat heel langzaam verwarmd wordt, zal de langzame temperatuurstijging niet waarnemen en onderneemt dus ook geen actie.

Zijn krachten nemen geleidelijk af totdat hij sterft, terwijl niets hem in de weg heeft gestaan om uit de pan te klimmen. Ook organisaties zijn moeilijk in staat om langzame veranderingen waar te nemen en zij zullen zich vervolgens ook niet adequaat kunnen aanpassen aan bedreigingen die zich langzaam opbouwen en het voortbestaan in gevaar brengen;

- *"Je kunt niet altijd leren van ervaring"*: we leren het beste van onze ervaringen, maar we ervaren zelden de volledige consequenties van onze beslissingen, omdat deze pas zichtbaar worden op langere termijn en vaak op andere plaatsen. Managers die snel doorstromen in een organisatie zijn gefixeerd op het boeken van succes op korte termijn. Dat is immers waar te nemen. Zij kunnen echter niet leren van de werkelijke consequenties van hun acties, omdat zij die niet ervaren;

- *"De mythe van het managementteam"*: het managementteam is de verzameling van wijze en ervaren managers die geacht worden moeilijke onderwerpen aan te pakken, die kritisch zijn voor de organisatie. Moeilijke en bedreigende omstandigheden maken ons onzeker. Als we onzeker zijn of iets niet weten, dan hebben we geleerd om te voorkomen dat we als zodanig gezien worden, omdat dit een pijnlijk gevoel geeft. Deze beschermingsmaatregel verhindert ons om waar te nemen en te begrijpen wat ons werkelijk bedreigt. Argyris noemt dit de "skilled incompetence" van managementteams die in crisissituaties leidt tot een zorgvuldig vermijden van leren. Zie voor deze leerstoornis ook het recente artikel van Argyris in Harvard Business Review: Teaching Smart People How to Learn (Argyris, 1991).

De problemen die organisaties ondervinden komen volgens Senge voort uit een beperkte manier van denken, eerder veroorzaakt door leerstoornissen, dan door een beper-

•
*De problemen die
organisaties ondervinden
komen volgens Senge voort
uit een beperkte manier
van denken.*
•

kende organisatiestructuur of verkeerd beleid.

Vijf disciplines naar de essentie van het meesterschap

Als remedie voor de hierboven beschreven leerstoornissen van een organisatie beschrijft Senge (1990) vijf disciplines, waarin we ons moeten bekwamen:

1 Het persoonlijk meesterschap

Je moet je zelf erin bekwamen om op een consistente wijze die resultaten te realiseren die van fundamentele betekenis voor je zijn. Je moet bereid zijn om je te wijden aan een levenslang leerproces. De weg naar het persoonlijk meesterschap is een weg van geduldig oefenen en leren. Het leervermogen van een organisatie kan immers niet groter zijn dan dat van haar leden.

2 Het kunnen zien van je eigen mentale modellen

De manier waarop wij naar de wereld kijken, deze proberen te begrijpen en daarin proberen te handelen, wordt veelal ingegeven door onbewuste, diep ingeslepen opvattingen, generalisaties, aannames, beelden en voorstellingen. Leren is het zichtbaar maken van deze interne beelden – deze mentale modellen – van de wereld.

3 Werken aan een gezamenlijke visie

Bovenstaande disciplines moeten uitmonden in het samenbrengen van individuele visies tot een gezamenlijke en gedeelde visie: een geheel van principes en richtinggevend aanwijzingen die de koers van de organisatie bepalen. De organisatie moet erin slagen om mensen te verbinden in een gezamenlijke identiteit en met een gemeenschappelijk besef van richting en bestemming.

4 Het leren in teams

Het leren in teams is voor organisaties van vitaal belang. Teams, en niet individuen, zijn de fundamentele units waar geleerd wordt in een moderne organisatie. Het voertuig voor het leren in teams is de dialoog. Het begrip dialoog heeft hier de klassieke Griekse betekenis van de stroom van vrije gedachten in een groep mensen die vaak en lang genoeg met elkaar praten zodat zij een gemeenschappelijk denken ontwikkelen op een zeer creatieve wijze. Dit leidt tot het generatieve leren, wat inzichten oplevert die individueel niet bereikbaar zijn. De discipline van de dialoog – en niet de discussie – veronderstelt ook het herkennen en wijzigen van die interactiepatronen, bijvoorbeeld defensief gedrag, die het leren in teams ondermijnen. Een organisatie kan niet leren zolang het team niet leert.

5 Het systeemdenken

Het systeemdenken is een conceptueel raamwerk, een geheel van kennis en hulpmiddelen dat het mogelijk maakt om grote samenhangende gehelen duidelijk te leren zien en om ze vervolgens effectief te kunnen veranderen.

Het systeemdenken is de vijfde, integrerende discipline en maakt het meest gevoelige aspect van de lerende organisatie zichtbaar: de manier waarop individuen zichzelf en hun omringende wereld zien. Bij Senge is de kern van de lerende organisatie een verschuiving in het denken: in plaats van ons zelf te zien als gescheiden van de wereld zullen we juist onze verbondenheid met die wereld moeten leren zien. In plaats van problemen op te vatten als veroorzaakt door iemand anders, buiten ons, zullen we tot het inzicht moeten komen dat we deze problemen veroorzaken door onze eigen acties. Een lerende organisatie is immers een plaats waar mensen voortdurend ontdekken op welke wijze zij hun eigen realiteit creëren, en tevens ontdekken hoe zij die kunnen veranderen. Deze omslag in het denken noemt Senge "metanoia": besef voorbij onszelf, op een hoger plan. Daardoor is een lerende organisatie voortdurend in staat om haar mogelijkheden uit te breiden en om haar eigen toekomst vorm te geven. Dit generatieve leren gaat verder dan het aanpassingsleren of het leren om te overleven.

•
*"De lerende organisatie":
één van de grootste
nadelen van dit magische
begrip is dat je er eigenlijk
niet tegen kunt zijn.*
•

Het systeemdenken vereist dat we het traditionele denken in oorzaak-en-gevolg-ketens loslaten. Systeemdenken is een denken in onderliggende structuren en processen. Vanuit het systeemdenken bezien zijn veranderingen processen die gestuurd worden door interventies met een grote hefboomwerking. Senge geeft een mooie, beeldende illustratie van deze zienswijze in het verhaal van het voorraadbeheer van een kleine kruidenier. Door een liedje van een popgroep stijgt de vraag naar een bepaald biermerk. De toenemende vraag doet het aantal bestellingen sterk oplopen. Daar de groothandel niet zo snel voldoende kan leveren, worden de bestellingen excessief verhoogd, om van voldoende toevoer verzekerd te zijn. De brouwerij moet haar brouwcapaciteit enorm uitbreiden om aan de vraag van de groothandel te kunnen voldoen. De sterk verhoogde produktie komt op gang. Wanneer de gevraagde leveranties plaatsvinden is echter de tijdelijk verhoogde populariteit van het biermerk weer voorbij en de kruidenier blijft zitten met enorme voorraden (Senge, 1990, pag. 27-54).

Zo maakt Senge duidelijk dat zowel het creëren van afzonderlijke afdelingen als het optrekken van grenzen tussen bedrijfsonderdelen het zicht belemmeren op gemeenschappelijke activiteiten. De dynamische complexiteit van een totale organisatie (in tegenstelling tot de complexiteit van haar details) levert het inzicht dat de gevolgen van een bepaalde actie op de ene plaats volledig verschillen van die op andere plaatsen en op andere momenten in het systeem. Een lerende organisatie probeert juist die dynamische complexiteit van het geheel te ontdekken (Senge, pag. 71). Dat kan alleen als er meer belangstelling komt voor de onderliggende relatiepatronen en minder nadruk gelegd wordt op lokale, momentane oorzaak-en-gevolg-ketens. We moeten meer kijken naar processen dan naar afzonderlijke gebeurtenissen, meer denken in cirkels dan in lijnen, en beseffen dat feedback zowel gevolg als oorzaak kan zijn. Een belangrijk fenomeen is de compenserende feedback: hoe meer moeite je doet om een probleem op te lossen, hoe meer energie er nodig is om werkelijk verandering te veroorzaken. Senge noemt hierbij onder andere als voorbeeld de voedsel-noodhulp aan ontwik-

kelingslanden (pag. 58). Hoe meer voedsel je verschaft, hoe meer mensen er in leven blijven, dus hoe meer mensen je moet voeden. Het systeemdenken helpt deze processen te doorzien en biedt mogelijkheden om deze te beïnvloeden.

Het leerproces in een lerende organisatie is gebaseerd op het verwerven van nieuwe vaardigheden die, zodra ze op een bewust niveau functioneren, overgenomen worden door het onbewuste niveau. Het gebruik van deze vaardigheden kost dan geen energie meer. De nu beschikbaar gekomen energie kan op het bewuste niveau gebruikt worden om nieuwe vaardigheden te verwerven met een hogere complexiteit (Senge, pag. 365). Het systeemdenken is meer dan alleen een methode om problemen op te lossen. Senge beschrijft het als een manier van "zijn". Uitsluitend kennis en inzicht omtrent systeemdenken zijn volstrekt ontoereikend. Het systeemdenken is een discipline waarin slechts meesterschap valt te bereiken door veel en geduldig oefenen. Om een lerende organisatie te kunnen bouwen, zullen de medewerkers zich moeten ontwikkelen tot systeemdenkers die in staat zijn hun beperkende mentale modellen te herstructureren. Het werken aan een lerende organisatie verandert niet alleen de inhoud van ons denken maar juist de wijze waarop we denken. De lerende organisatie brengt naast de evolutie van traditionele organisaties, vooral een evolutie in onze intelligentie teweeg (Senge, pag. 367).

De lerende organisatie als magisch begrip

Peter Senge geeft leiding aan het Systems Thinking and Organizational Learning

Center, dat onderdeel uitmaakt van de toonaangevende Sloan School of Management van het MIT (Massachusetts Institute of Technology). Hij is tevens oprichter en partner van het adviesbureau Innovation Associates. Zijn boek *The Fifth Discipline*, dat sinds het verschijnen in augustus 1990 enorm veel belangstelling en lof heeft gekregen, staat vol met voorbeelden en illustraties van de elementen waaruit het systeemdenken bestaat. Peter Senge stond aangekondigd als de grote "key note speaker" op het ASTD-congres dat in mei gehouden is in de stad New Orleans. Hoewel het boek veel woorden wijdt aan de lerende organisatie, is het op de eerste plaats een groot pleidooi voor een holistische benadering van de wereld, een filosofie rond een paradigma-verschuiving in het denken, een richting-aanwijzer op een levenspad dat leidt naar een betere wereld. Het is zeer inspirerend om te lezen. Het prikkelt je denken over de wapenwedloop, milieuproblematiek en de ongelijke verdeling van rijkdom in de wereld. De systeemtheoretische diagrammen in het boek voeren je mee in de wereld van onderliggende processen en verbindende structuren. Of de manager, de organisatieadviseur en de opleider na lezing op een andere manier hun werk gaan doen valt te betwijfelen. Soms lijkt het alsof Senge organisaties voor ogen heeft die niet bloot staan aan de invloeden van kostenreductie, winstmaximalisatie, bekorting van produktontwikkeling, onzekerheid door personeelsinkrimping en onduidelijke manoeuvres van verre en onzichtbare bestuurders. Natuurlijk zal Senge met behulp van het systeemdenken veel van deze problemen kunnen verklaren en tal van hypothetische interventiemogelijkheden kunnen bieden. De kleine problemen in de samenwerking tussen mensen, de irritaties, machtsschermselingen en gekwetstheden komen in het boek niet voor. De afstand tussen dit lijvige zwarte boek met een gouden V en het dagelijkse leven van de doorsnee manager blijft groot. De filosofische en kennis-theoretische oriëntatie van het boek zal slechts de kleine elite aanspreken, die geïnspireerd raakt door de intellectuele exercitie die het van de lezer vraagt. In wezen gaat het boek over de moeizame weg, die de ware meester binnenvoert in een alzijdig weten.

*De lerende organisatie is
een hoogbegaafde
organisatie, die geen last
heeft van leerstoornissen.*

Hoewel Senge's boek vooral over systeemdenken gaat, ligt de aantrekkelijkheid ervan voor een groot deel in zijn verhandeling over de lerende organisatie. Ontegenzeggelijk heeft het begrip "de lerende organisatie" de afgelopen twee jaren een toverkracht verworven. Een van de grootste nadelen van dit magische begrip is dat je er eigenlijk niet tégen kunt zijn. Opleiders en adviseurs die ideeën en werkwijzen aanbevelen omdat ze horen bij een "lerende organisatie" hebben bij voorbaat goodwill gecreëerd. Echter, aanbevelingen in de richting van: leren te leren, gezamenlijk reflecteren, en collectieve intelligentie, blijven uiterst vage formuleringen die, als je ze kwaadaardig zou interpreteren, kunnen lijken op de kleren van de keizer. In een serieuze context kunnen ze weliswaar een uiting zijn van oprecht zoeken naar nieuwe mogelijkheden die een uitweg bieden in vastgelopen interventies, maar het blijft moeizaam om de boodschap helder over het voetlicht te krijgen.

Het begrip leerproces

Een opmerkelijke verschuiving in de visie op organisatieproblemen is de opvatting dat gedragsverandering een leerproces is. Deze gedachte als zodanig is niet nieuw. In 1972 hield Zwart reeds een pleidooi voor organisatie-advies-werk in de vorm van een leermodel (Zwart, 1972, pag. 131 e.v.). De professionele begeleider moet de cliënt leren te leren (pag. 139). De machteloosheid bij het aanschouwen van implementatie- en transferproblematiek brengt ons opnieuw bij de leerprocessen die zich voltrekken in het dagelijks werk, tussen medewerkers, tussen chefs en medewerkers en tussen managers en chefs. Als we erkennen dat de dagelijkse werksituatie vol zit met – misschien wel opgebouwd is uit – constructieve en destructieve leerprocessen, dan moeten we ook erkennen dat deze leerprocessen tijdens het werk een vele malen krachtiger uitwerking hebben dan de geplande, formele leerprocessen die we proberen te laten ontstaan tijdens zorgvuldig ontworpen cursussen, trainingen, werkconferenties en beleidsvormingssessies. De mogelijkheid dat implementatie-, transfer- en toepassingsproblemen wel eens voor een groot deel veroor-

zaakt kunnen worden door contra-productieve leerprocessen in de werksituatie, moet ons ontvankelijk maken voor een concept als dat van de lerende organisatie. Na het uitputten van de externe interventiemogelijkheden zullen we gewenste veranderingen direct op de werkplek zelf moeten bewerkstelligen. En dat betekent dat we ons moeten bezighouden met de leerprocessen die zich daar voltrekken. Chaotische leerprocessen die beïnvloed worden door zeer gevarieerde motivatiefactoren, sociale krachten en door de infrastructuur waarbinnen mensen werken. De aandacht voor de lerende organisatie zou een mogelijkheid kunnen bieden om meer en beter gebruik te maken van die leerprocessen binnen het werk. Dat betekent ook een opheffing van de traditionele scheiding tussen leren en werken. Het werken aan een lerende organisatie kan bewerkstelligen dat groepen medewerkers zich bewust worden van deze permanent optredende leerprocessen. En dat zij deze leerprocessen kunnen gebruiken om een nieuwe zin te geven aan het werk en om de hulpmiddelen te ontwikkelen om de daar toe gewenste veranderingen te laten plaatsvinden. Het praten en denken over de lerende organisatie stelt medewerkers in staat om veranderingen en aanpassingen te zien als onvermijdelijk en noodzakelijk.

De rol van de manager

Het is niet verwonderlijk dat bij de ontdekking van de werkplek als de belangrijkste leerplek, de opvatting over de rol van de manager zich ingrijpend wijzigt. Robinson & Robinson (1989) wijzen naar de manager als de belangrijkste barrière bij het toepassen van nieuwe vaardigheden in het werk. Eerder hebben wij ons, met het oog op de implementatieproblematiek, sterk gemaakt voor de opheffing van de scheiding

tussen leidinggeven en opleiden (Kessels & Smit, 1991). Senge ziet de manager als ontwerper, hoeder en leraar (Senge, 1990, pag. 339). De manager als de leider, die zijn medewerkers helpt bij het begrijpen van de krachten die de verandering beïnvloeden. Het is de taak van de leider om het leren in de organisatie te bevorderen.

Maar het afwentelen op de manager van de verantwoordelijkheid voor het leren heeft ook iets machteloos. Door de manager de titels te geven van ontwerper, hoeder en leraar verandert de organisatie nog niet in een lerende organisatie.

Zijn er opleiders in een lerende organisatie?

Als in de lerende organisatie de schijnwerpers op de manager zijn gericht, is er dan nog plaats voor opleiders? Senge spreekt er niet over. Swieringa & Wierdsma omschrijven de adviseursrol als een opleidersrol, omdat hulp bieden bij een organisatieveranderingsproces het hulp bieden is bij een leerproces (Swieringa & Wierdsma, 1990, pag. 147). Dat leerproces voltrekt zich volgens een trekkersmodel: we weten nog niet precies waar we naar toe gaan, en al helemaal niet waar we uit zullen komen. We kiezen een richting en gaan alvast op stap (pag. 86). In de lerende organisatie is iedereen op pad of op reis. Garratt ziet zichzelf als opleider van managers die vormgeven aan een lerende organisatie (Garratt, 1987). Van der Zee verbreedt het perspectief voor opleiders in een lerende organisatie zodanig dat hij minder eenzijdig wijst in de richting van managers. Hulp bieden bij het vormgeven van open scholing, ontwikkelend opleiden, leren op het werk en het vormen van collectieve competentie zijn taken die opleiders op zich kunnen nemen in de lerende organisatie (Van der Zee, 1989, 1991). Door het begrip leerproces in de lerende organisatie centraal te stellen, ligt er in ieder geval de uitdaging voor opleiders om hun expertise om te vormen van het maken en geven van cursussen en trainingen tot het ontwerpen van leersituaties. De lerende organisatie is een uitnodiging aan opleiders om uit het isolement van hun klaslokaal te

treten en zich bezig te houden met de rijkdom aan leersituaties in het dagelijks werk. Dit zou ook een aanknopingspunt kunnen leveren voor de transferproblematiek, die steeds meer erkend wordt als de belangrijkste oorzaak van ineffectiviteit en verspilling bij opleidingen.

De voortrekkers van de kwaliteitszorg bijten hun tanden stuk op het implementatievraagstuk: hoe verwerven medewerkers de attitude en de vaardigheden, die nodig zijn om kwaliteitszorgsystemen daadwerkelijk in de organisatie uit te voeren? Adviseurs breken zich het hoofd over de omzetting van de afspraken gemaakt in het conferentiepoord in dagelijks en verbeterd organisatiegedrag. Opleiders kunnen niet langer om het enorme transferprobleem heen, dat de toepassing van hun zorgvuldig gerealiseerde leerresultaten verhindert op de werkplek, waar ze onderdeel moeten worden van het functioneren.

Juist door de aandacht te vestigen op het permanente leerproces in de werksituatie kan het concept van de lerende organisatie een nieuw licht werpen op deze transferproblematiek.

De hoogbegaafde organisatie

De opbloei van de lerende organisatie kunnen we ook opvatten als een uiting van zwakte. Een teken van machteloosheid, omdat we de noodzakelijk geachte veranderingen in bedrijven niet voor elkaar krijgen. Door een onderscheid te maken tussen beleurende en lerende organisaties (Swieringa & Wierdsma, 1990) en door de holistische benadering van de systeemtheorie onder de aandacht van managers te brengen (Senge, 1990) zal de organisatie niet veranderen. Deze nieuwe benaderingswijzen gedijen alleen als medewerkers het werken als een hoge levensvervulling ervaren, in een bedrijf waar ze vrij zijn om met een kleine groep collega's, autonoom, doelen na te streven. Deze intense betrokkenheid op het werk is alleen mogelijk als werken en privé-leven harmonisch geïntegreerd zijn, zonder dat het één ten koste gaat van het ander. De lerende organisatie is dan een hoogbegaafde organisatie, die geen last heeft van leerstoornissen: een organisatie die ver weg,

*De lerende organisatie
opent voor opleiders de
mogelijkheid om, meer dan
te voren, een integrale
samenwerking aan te gaan
met andere disciplines.*

als een aantrekkelijk ideaalbeeld, de sores van vandaag even doet vergeten. Natuurlijk bestaan ze, deze organisaties, net als er hoogbegaafde leerlingen bestaan. Het is een genot om met erudiete en verlichte topmanagers te werken. Maar onze echte zorg en aandacht gaan uit naar die grote groep van organisaties die met moeite de bocht haalt, de bijna voortijdige schoolverlaters. Desondanks zijn de gedachten over de lerende organisatie van onschatbare waarde. Opleiders worden er door gestimuleerd om het repertoire te verbreden en het werkgebied te verleggen van het geïsoleerde leren naar de leerprocessen en leersituaties op en rond het dagelijkse werk. Opleiders kunnen hun voordeel doen met de grote belangstelling die managers en organisatieadviseurs nu tonen voor het leren. De lerende organisatie biedt managers, adviseurs en opleiders een gezamenlijke visie op het leren. De lerende organisatie opent voor opleiders de mogelijkheid om, meer dan tevoren, een integrale samenwerking aan te gaan met andere disciplines.

Inspiratiebron

Het concept van de lerende organisatie kan ook een persoonlijke inspiratiebron zijn. Door de principes van de lerende organisatie op zichzelf toe te passen kan de opleider ook het eigen leervermogen vergroten en een actievare rol gaan spelen in het creëren van de eigen toekomst.

Literatuur

- Argyris, C & D.A. Schön, (1978), *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Massachusetts – Addison-Wesley Publ. Comp.
- Argyris, C. (1991), Teaching Smart People how to Learn. *Harvard Business Review*, mei/juni.
- Carnevale, A.P., (1991), *America and the new Economy*. San Francisco, CA – Jossey Bass.
- Carnevale, A.P., (1992), Learning: the critical technology. *Training and Development* 46, nr.2 (februari), pag. S1-16.
- Barrington, H en S. Wood, (1988), Continuous Development: People and Work – a statement. In: Wood, S. (red.) *Continuous Development, the path to improved performance*. London, Institute of Personnel Management, pag.30-40.
- Galagan, P.A., (1991), The Learning Organization Made Plain: An interview with Peter Senge. *Training and Development* 45, nr.10 (oktober), pag. 37-44.
- Garratt, B., (1987), *The Learning Organization*, London – Fontana Collins, 140 p.
- Imai, M., (1986), *KAIZEN, The Key to Japan's Competitive Success*, New York – Random House, 259 p.
- Kessels, J.W.M. & C.A. Smit, (1991), Opleiden en leidinggeven zijn niet te scheiden. In: Kruijd, D. (red.) *Werkplekopleidingen*, Opleiders in Organisaties, Capita Selecta, Deventer – Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kolb, D., (1984), *Experiential Learning*. New York – Prentice Hall. 256 p.
- Robinson, D.G & J. Robinson, (1989), *Training for Impact*, San Francisco – Jossey Bass, 308 p.
- Senge, P.M., (1990), *The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization*. New York – Doubleday Currency, 424 p.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma, (1990), *Op weg naar een Lerende Organisatie*. Groningen – Wolters Noordhoff Management, 170 p.
- Verhoeven, W.F.J. & W.R. Zee, (1982), De markering van OVT-activiteiten. *OVT-Berichten*, 4.
- Wood, S., (1988), *Continuous Development, the path to improved performance*. London – Institute of Personnel Management.
- Zee, H. van der, (1989), De lerende organisatie. *Opleiding en Ontwikkeling* 2, nr. 11, pag 17-29.
- Zee, H. van der, (1991), Opleiden en Innoveren. In: Peters, J. (red.) *Gids voor de Opleidingspraktijk*, afl. 9. Deventer – Van Loghum Slaterus.
- Zwart, C.J., (1972), *Gericht veranderen in organisaties I. Theorie en praktijk van het begeleiden*. Rotterdam – Lemniscaat, 325 p.