

Een Cultuur van leren en ontwikkelen

Maurits Bruel

Een cultuur van leren en ontwikkelen, wat valt daar nog over te zeggen? We weten allemaal wat ervoor nodig is, maar de praktijk is weerbarstig. De meeste van ons zitten gevangen in een eeuwige lus van wel willen maar net op de verkeerde knoppen drukken, zo lijkt het. In de kern zit het vaak vast op het feit dat we niet echt geloven dat het kan, dat het werkt, dat iedereen het wel echt wil. Een lerende cultuur creëren lijkt een bovenmenselijke klus, totdat je je perspectief op het systeem verandert en besluit dat nog harder duwen niet helpt, maar dat het weghalen van een paar drempels een zelfversterkende beweging in gang kan zetten. Over die drempels wil ik het hebben, waarbij ik de Bermudadriehoek van Lubbers als inspiratiebron heb genomen.

Ruud Lubbers presenteerde in 1999 zijn "State of the Union" ter gelegenheid van de opening van het Theaterfestival van Amsterdam. Daarin stelde hij dat cultuur een essentiële ethische functie in de samenleving heeft. Cultuur biedt antwoord op de grote vragen: "Wat heeft wel waarde en wat niet? Wat heeft wel betekenis en wat niet?" Deze "kennis der muzen", zo zei hij, dreigt nu "te verdwijnen in de Bermudadriehoek: kapitalisering, mediasering en politisering." Hij had het natuurlijk niet over organisatiecultuur, maar de drie hoekpunten die hij noemde spreken me zeer aan als het gaat om belemmeringen voor het leren en ontwikkelen in organisaties. Ik spreek van belemmeringen, omdat ik zoals velen uitga van een aangeboren behoefte van mensen om zich te ontwikkelen, te groeien, zichzelf te "verwerkelijken" zoals Maslow zei. Het managen van de organisatorische context, een term waarmee menig manager worstelt, wordt daarmee een simpel uit te leggen opdracht: neem de belemmeringen weg en mensen zullen zich ontwikkelen.

De kapitalisering waarop gedoeld wordt is de tendens om alles te vertalen naar geld, of aandeelhouderswaarde natuurlijk, de ultieme methode om alles wat een organisatie doet te vertalen naar één enkel getal: de koers van de dag. Er is weliswaar theoretisch weinig mis met deze benadering, maar zoals zo vaak is het de feilbare mens die het systeem om zeep helpt. Gebrek aan informatie, satisficing en een korte-termijnblik, kwalen waar we allemaal geregeld aan lijden, maken dat we als mensen niet geschikt zijn om het in aanleg prachtige concept van aandeelhouderswaardecreatie echt te benutten, we modderen ermee door omdat we niet weten wat we anders zouden moeten doen. Kapitalisering neigt ernaar visie te onderdrukken, dat is de belemmering die, om een cultuur van leren te kunnen ontwikkelen, moet worden weggenomen. Het beste bewijs dat organisaties deze



valkuil al dan niet hebben weten te ontwijken wordt zichtbaar als het een tijd wat minder gaat, zoals nu. Als leren en ontwikkelen dan naar de achtergrond gedrongen worden omdat het een luxe zou betreffen is de boodschap snel duidelijk: ontwikkeling is een secundaire arbeidsvoorwaarde geworden. Leren is echter geen gunst die aan medewerkers wordt verleend, een stukje van de taart die hem wordt aangeboden, leren is de manier waarop de taart wordt vergroot! En grotere taarten zijn duurder zoals we allen weten.

Mediasering in organisatieculturen is het fenomeen dat uiterlijkheden en modes steeds belangrijker worden. In termen van leren leidt dit tot het aanleren van kunstjes en de eveneens door Lubbers wel eens genoemde infantilisering van de maatschappij. Wie zich de theorie van Action Learning van Argyris en Schon uit 1974 nog kan herinneren ziet hierin onmiddellijk het terugvallen op het single loop leren: er worden geen overtuigingen, paradigma's of waarden getoetst of aangepast als gevolg van de aangeleerde trucjes. De spanning die er is tussen de overtuigingen die beleden worden en de overtuigingen die daadwerkelijk het gedrag sturen wordt niet verminderd. De "ongeschreven regels van het spel" moeten in een lerende organisatie echter juist voortdurend naar boven gehaald en ter discussie gesteld worden. Een organisatie waar de cultuur niet van binnenuit ter discussie mag staan kan niet leren. Mediasering in organisaties leidt tot een run op persoonlijke ontwikkelingsplannen met snel realiseerbare en meetbare doelen, tot het mechanistisch introduceren van competentie management omdat iedereen het doet. Het instrument wordt heilig verklaard maar men vergeet het diepere doel. Het afvinken van lijstjes met ontwikkeldoelstellingen daagt mensen niet uit hun verworven kennis te gaan gebruiken als bron van vernieuwing en exploratie. De tegenhanger van mediasering is dan ook reflectie en empowerment: Mensen stimuleren om met wat ze in zich hebben meer te bereiken leidt vanzelf tot een vraag naar instrumenten of specifieke kennis. Een lerende organisatie behandelt zijn mensen niet als de ganzen van een foie gras producent, maar als het paard van Anky van Grunsven.

Tenslotte de politisering, door Lubbers vooral gebruikt om aan te geven dat mensen steeds sneller naar de politiek kijken om problemen op te lossen en zelf weinig verantwoordelijkheid meer oppakken. Maar of mensen nu naar de politiek kijken, naar de globalisering of "het management", het effect is dat ze niet naar zichzelf kijken. Externalisering van oorzaken of oplossingen is een sterke belemmering voor een lerende organisatie, want het leidt tot berusting of zelfs contraproductief gedrag. Peter Senge geeft in het boek *The Fifth Discipline* hiervan enkele prachtige voorbeelden, waarbij organisaties langzaam afglijden in een spiraal van onderinvestering in bijvoorbeeld de kwaliteit van hun mensen naar aanleiding van



een eenmalig tegenvallend resultaat. Als gevolg van de onderinvestering in mensen daalt de kwaliteit en vervolgens de omzet, waarna er steeds verder wordt bezuinigd op ontwikkeling en de cyclus weer opnieuw begint. Dat het gedrag van de organisatie zelf het systeem op gang houdt beseft men pas als het te laat is. Een lerende cultuur is in staat de systemen te doorzien en daar te interveniëren waar het het meeste effect sorteert.

Ik praat hier over organisaties, maar de enige die je echt kunt veranderen is jezelf. Leren internaliseren is daarmee ook risico leren nemen, want garanties dat je bereikt wat je wilde krijg je nooit. Afhankelijkheden blijven bestaan, net als toevalligheden overigens. Risico nemen en ondernemerschap horen daarom bij een cultuur van leren en ontwikkelen. Fouten maken natuurlijk ook, in een lerende organisatie komen zelfs relatief veel fouten aan het licht, ze vormen het bewijs dat er enerzijds ondernemerschap wordt getoond en anderzijds dat het er gaat om het leren van fouten, niet het leren bedekken ervan. Tenminste, als de manier waarop van fouten wordt geleerd goed is. In het verleden niet behaalde resultaten zijn geen garantie voor toekomstig falen, zou ik hier willen stellen. Het eerste vereiste als het gaat om het leren van fouten is dan ook om echt te durven analyseren, de werkelijke oorzaken te achterhalen, en te voorkomen dat de gevreesde uitspraak "dit hebben we als eens geprobeerd en het werkte niet" al te gemakkelijk als argument gehanteerd wordt.

Het beschrijven van de Bermudadriehoek leidt onvermijdelijk tot de vraag hoe organisaties er uit kunnen ontsnappen. De oplossing ligt besloten in de metafoor zelf: de Bermuda Driehoek bestaat namelijk niet echt, het is een verhaal dat de ronde doet en waarin mensen zelf willen geloven. Het ontsnappen uit de driehoek is daarom eenvoudigweg een kwestie van het neerzetten van een aantrekkelijker alternatief, een verhaal dat minstens zo geloofwaardig is maar handelt over opbloeien in plaats van verdwijnen, over zelf aan het roer staan in plaats van het aan hogere machten overlaten van je lot.

Maar een verhaal wordt pas geloofwaardig als het ondersteund wordt door voorbeeldgedrag, topmanagers die in hun eigen ontwikkeling investeren, die groeien in competenties, niet alleen in salaris. Managers die het verhaal leven en tot leven brengen, niet afbreken tot 15 bullets op een presentatie. De lerende cultuur is het verhaal dat inspiratie en houvast biedt aan iedereen. Want een verhaal dat van iedereen is, wordt vanzelf waar.

Zegt het voort.

© 2005