

IN DIT ARTIKEL BETOGEN WE DAT ER IN ORGANISATIEVERANDERING HELEMAAL NIET ZOVEEL GELEERD KAN WORDEN ALS THEORIEËN OVER LEREN EN ONTWIKKELEN ONS WILLEN DOEN GELOVEN. WE BESPREKEN HOE LEER-OPTIMISME ONZE WAARNEMING VOOR DE VAAK BEPERKTE RESULTATEN VAN LEERPROGRAMMA'S IN DE WEG ZIT, WELKE BELEMMERINGEN INDIVIDUEN IN HUN LEREN IN ORGANISATIES MOETEN OVERWINNEN EN HOE DE ORGANISATIE ALS SYSTEEM HET LEREN MOEILIK EN TAAI MAAKT. WE SLUITEN AF MET ENKELE KORTE SUGGESTIES OVER HET HANTEREN VAN DEZE BELEMMERINGEN.

# Leren: haarlemmerolie bij organisatieverandering?

**JAAP VAN 'T HEK EN LEIKE VAN OSS**

Als adviseur en interim-manager hebben wij samen zo'n veertig jaar ervaring met veranderingen in organisaties. Veranderingen waarin leren om anders om te gaan met een andere (in)richting van werk, met een andere relatie met de buitenwereld of met elkaar, centraal staan. Leren in organisaties is in de afgelopen jaren in populariteit toegenomen (Boonstra & De Caluwé, 2006): HRD is een serieus vakgebied geworden en de verbinding tussen leren en organiseren is versterkt. In het kielzog van het veranderoptimisme is het leeroptimisme gegroeid: veel mensen vinden leren in en van organisaties een groot goed en leren wordt vaak bewust ingezet om organisatieverandering te realiseren.

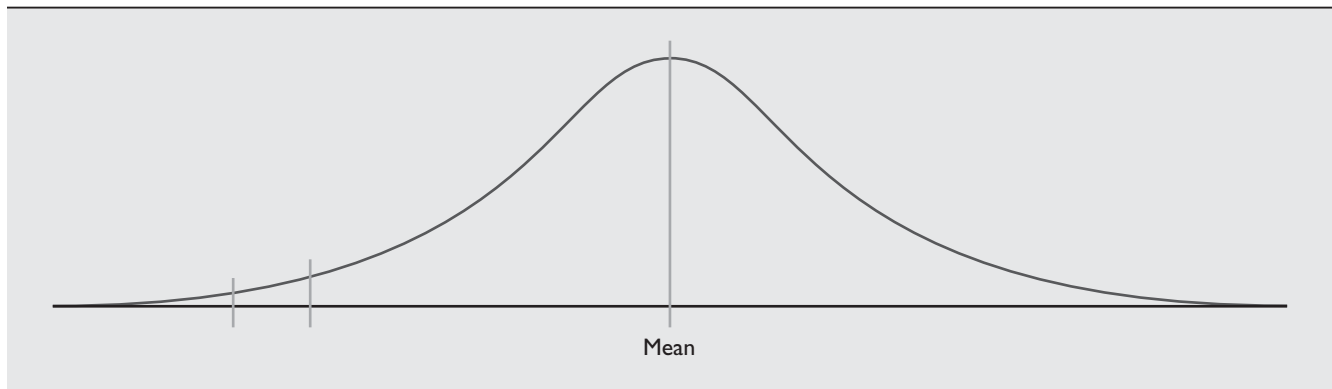
In de praktijk van alledag ziet leren er minder rooskleurig uit. Hoe mooi en optimistisch het verhaal over leren en ontwikkeling ook wordt gebracht, leren in opdracht van anderen is moeilijk en leerrendementen zijn vaak toch laag. De vertrouwelijke verhalen die wij horen in intervisie of daarbuiten laten een somberder beeld zien dan de gemiddelde brochure of het gemiddelde verander- of organisatie-

ontwikkelplan. Een optimistisch verhaal voor de bühne wordt door sommigen achter de coulissen gepaard aan een pessimistisch verhaal over de praktijk. We lijken niet zoveel met elkaar te leren en dat is niet zo vreemd als je kijkt naar de voetangels en klemmen die klaar liggen om in te trappen.

## **LEEROPTIMISME?**

Leren is een belangrijke factor in het laten slagen van organisatieverandering. Om organisatieveranderingen mogelijk te maken, worden cursussen, leergangen, trainingen, dagen op de hei, learning on the job, vaardigheidstrainingen, e-learning en action learning-activiteiten georganiseerd. Het aantal boeken over leer- en werkvormen groeit explosief. Aan vormvariatie geen gebrek.

Leren is ook een organisatiethema op zichzelf. Organisaties dienen mee te bewegen met hun omgeving en moeten daarom continu in verandering en dialoog met hun omgeving zijn. We willen organisaties die lerend zijn, met daarbinnen medewerkers die zich blijvend ontwikkelen, zodat ze inzetbaar blijven en bijdragen aan het succes van een organisatie. Leren is ook een belangrijk thema in het gesprek tussen



Figuur 1: Gauss-kromme

manager en medewerker. Door middel van persoonlijke ontwikkelplannen en daaruit voortkomende opleidingen wordt individueel leren op gang gebracht, zodat medewerkers die vaardigheden beheersen die functie-invulling succesvol maken.

Kortom: leren is een belangrijk instrument voor organisatieverandering, het is een veranderdoel op zichzelf én het vliegwiel voor functioneren in een immer dynamische organisatie. Het lijkt een panacee voor veel 'organisatiekwalen'. Er zitten echter valkuilen in het zo groot maken van het belang van leren.

#### *Intrinsieke motivatie?*

Een mogelijke valkuil is de aanname dat mensen altijd intrinsiek gemotiveerd zijn om zich te ontwikkelen. Het risico van dit mensbeeld is dat te algemeen en te a priori aangenomen wordt dat 'zich kunnen ontwikkelen' een mooi veranderaanbod voor mensen is en dat het daarmee ook de meest logische en passende strategie voor verandering is.

Onze ervaring is dat mensen zich soms helemaal niet kunnen of willen ontwikkelen, en zeker niet als ze zich moeten ontwikkelen naar iets wat een ander van hen eist, hetgeen in organisatieverandering toch vaak het geval is. Bovendien zien we dat leren als veranderstrategie en ruimte voor leren in de specifieke context lang niet altijd in elkaars verlengde liggen. Zowel de organisatie als de organisatieverandering bieden lang niet altijd de voorwaarden die nodig zijn om de intrinsieke motivatie van mensen ook ruimte te geven.

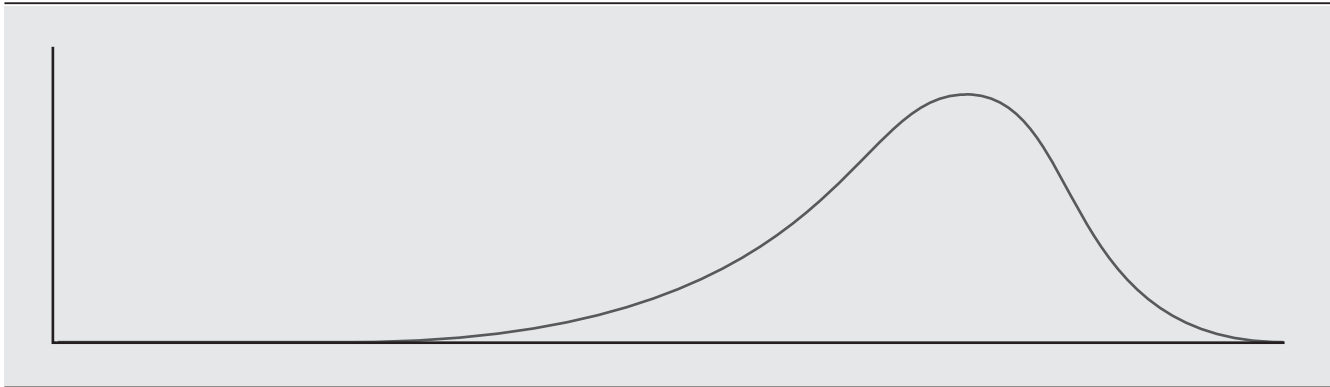
#### *De gemiddelde populatie*

Daarnaast is het zo dat zelfs als individuele medewerkers altijd gemotiveerd zouden zijn om zich te ontwikkelen, er grenzen zijn aan de mate van ontwikkeling. Een grens is het statistische gegeven dat de kans dat eigenschappen in alle onderdelen van een populatie even sterk voorkomen, onwaarschijnlijk is. Eigenschappen en kwaliteiten van mensen zijn in een populatie meestal verdeeld conform de normaalverdeling of Gaussverdeling. Een Gauss-verdeling geeft de kansdichtheid aan van de (mate van) aanwezigheid van een variabele.

De kans dat het aantal mensen in een organisatie een eigenschap of kwaliteit gemiddeld ontwikkeld heeft, is het grootst. Uitschieters naar beneden en naar boven zijn er minder.

Uit onderzoek (Hoekstra & Van der Sluijs, 1999; Van Dongen & Rietman, 2009) blijkt bovendien dat lang niet alle kwaliteiten (goed) ontwikkelbaar zijn. Een organisatie kan zichzelf naar de top wensen en kan zich vaak ook verbeteren door mensen te laten leren, maar ze krijgt door een actief leerbeleid nooit een populatie die helemaal rechts van de Gauss-kromme zit. Deze zal er daarom, ondanks maximale aandacht voor ontwikkeling van mensen, nooit uitzien als afbeelding 2 hierna.

Laurence Peter heeft met zijn Peter Principle (1969) al geschetst wat er met individuen gebeurt die op een positie terechtkomen die meer vraagt dan ze met hun vermogens kunnen realiseren. Mensen maken promotie op basis van het goed functioneren in een vorige functie en het promoveren



Figuur 2: een verschoven Gauss-kromme

stopt pas op het moment dat iemand niet goed meer functioneert. De consequentie hiervan is dat iedereen promoveert tot hij uiteindelijk op een functie terechtkomt die hij niet aankan. Ten aanzien van leren en ontwikkeling lijkt het Peter Principle een equivalent te kennen: organisaties gaan ervan uit dat mensen door te leren boven hun huidige functioneringsniveau uit kunnen stijgen en zetten leermogelijkheden net zo lang in tot die voor de meerderheid eigenlijk te hoog gegrepen zijn.

#### *Organisatiegedrag is gelijk aan individueel gedrag*

Een derde valkuil is het idee dat een organisatie veranderd is als alle mensen nieuw gedrag hebben aangeleerd. Een organisatie moet na de verandering anders en beter opereren, proactiever zijn, ondernemender, klantgerichter, productiever, sneller. Vaak wordt die ambitie één-op-één naar gedrag van medewerkers doorvertaald en moet het hele contingent medewerkers zich bekwamen in die vaardigheden.

De impliciet-redenering die voortkomt uit deze valkuil is, dat als de organisatie anders moet, je dat organiseert door gedrag van mensen te veranderen. Dit haalt echter de focus weg van de context waarin deze mensen het geleerde moeten inzetten; een context die dikwijls dwingender is voor wat mensen doen en laten, dan datgene wat ze nieuw leren.

Leren is dus belangrijk voor organisatieverandering, als eigenschap voor organisaties zelf en voor de mensen erbinnen, maar leren gaat niet grenzeloos. Niet alleen zijn er valkuilen

waar we in trappen, grenzen zijn ook gelegen in leerbelemmeringen van het individu en in leerbelemmeringen die voortkomen uit de organisatie.

### **BELEMMERINGEN IN INDIVIDUEEL LEREN**

#### *Bijleren en omleren*

In een organisatieverandering is het appel dat gedaan wordt op leren van mensen steeds aanwezig. Schein maakt het onderscheid tussen bijleren en omleren (Schein, 2002).

Bijleren is relatief makkelijk. Je leert iets dat een plaats krijgt naast al het andere dat je al weet of kunt. Je leert een nieuw computerprogramma of je vult kennislacunes die je vaardiger maken in je werk.

Omleren is volgens Schein het loslaten van waarden en overtuigingen en nieuwe kaders en kennis bouwen (Schein, 2002). In organisatieverandering zijn (cultuur)waarden belangrijke dragers van verandering (Van Es, 2008; Schein, 2008). Als cultuurwaarden verandering van individuele waarden noodzakelijk maken, is omleren nodig. Van omleren is sprake in situaties waarin we van mensen verwachten dat ze anders naar de wereld gaan kijken en vanuit andere waarden en overtuigingen hun werk vormgeven. Omleren staat voor Schein gelijk aan dwangoverreding (Schein, 2002), een proces dat zich kenmerkt door langdurig en intensief losmaken van oude overtuigingen en het door beïnvloeding van anderen eigen maken van nieu-

we overtuigingen, in een context waaruit men niet kan ontsnappen. Schein deed zijn kennis over omleren op in zijn werk met krijgsgevangen soldaten uit de Koreaanse oorlog. Omleren vond plaats in de programma's die gebruikt werden om krijgsgevangenen te hersenspoelen.

Hoewel er natuurlijk een wereld van verschil is, stelt Schein dat ook veel bedrijven mensen in een situatie zetten waaruit zij niet kunnen ontsnappen, maar waarin ze wel nieuwe overtuigingen aan moeten leren. Schein stelt dat de eis tot omleren onontkoombaar is voor mensen. Tegelijkertijd willen mensen zich niet helemaal laten omvormen, dus ontwikkelen zij binnen die onvermijdbare situatie repertoire om niet te hoeven ombuigen. Ze zoeken naar wegen om de oude bewezen en dierbare kennis nuttig en productief te houden en hun overtuigingen blijven bevestigen. Desnoods camoufleren ze hun oude overtuigingen met nieuw gedrag totdat ze hun oude gedrag weer veilig kunnen vertonen.

#### *Afleren*

Als leerstrategieën gehanteerd worden om een organisatieverandering op gang te brengen, wordt vaak vergeten dat om dingen anders te doen, ook afleren nodig is. Er wordt immers niet alleen nieuw gedrag gevraagd. Het tot dan toe succesvolle gedrag is vaak ook niet langer gewenst. En afleren is lastig. Het afleren van vaardigheden bijvoorbeeld: fietsen leer je niet echt af; als je na jaren niet gefietst te hebben weer op een fiets gaat zitten, merk je dat je je evenwicht vanzelf kunt houden en weet je dat je moet trappen om niet om te vallen. Ook kennis leer je niet zomaar af: probeer de tafel van negen maar eens af te leren. En toch is het voor organisatieverandering nodig om ook handelingen actief niet meer te doen. Terwijl medewerkers deze handelingen wel gewend waren.

Is actief afleren dan mogelijk? Juist dat is nogal paradoxaal, want zodra je afleren als werkwoord gaat zien en actief 'aan het werk gaat' om iets af te leren, ben je aan het leren. Inspanningen gericht op niet-weten of niet-kunnen versterken in onze hersenen juist de neurologische paden van het weten of kunnen (Sitskoorn, 2006). Zodra we actief proberen iets te vergeten, denken we eraan en wordt de herinnering sterker. Hoewel we in organisatieverandering dus ook handelingen moeten afleren, kun je er geen actieve strategie op loslaten.

#### *Leerangst en overlevingsangst*

Schein stelt dat angst aan de basis ligt van elk leren. Hij onderscheidt hierbij leerangst en overlevingsangst.

Leerangst is de combinatie van verscheidene specifieke soorten vrees, die telkens wanneer je nadenkt over het afleren van iets vertrouwds en het aanleren van iets nieuws de kop opsteken. Volgens Schein gaat het om de vrees:

- voor tijdelijk verlies van competentie;
- om voor incompetentie te worden gestraft;
- voor verlies van eigen identiteit;
- voor verlies van groepslidmaatschap.

Leerangst belemmert het aanleren van nieuw gedrag (Schein, 2008). Overlevingsangst is het besef dat je moet veranderen, omdat je het anders niet redt. Overlevingsangst leidt niet per definitie tot leren, mensen kunnen er zo wanhopig van worden dat het leidt tot passiviteit (Schein, 2002).

#### *Leerverlamming*

Leren ontstaat volgens Schein als de overlevingsangst groter is dan de leerangst, en beide zijn beïnvloedbaar. Je kunt overlevingsangst opschroeven, bijvoorbeeld door de urgentie van de verandering zwaar aan te zetten. En leerangst kan verkleind worden door veilige leeromgevingen te maken waarin mensen durven leren en waarin fouten mogen worden gemaakt. In organisaties gebeurt meestal beide: we ontwikkelen leeromgevingen waarin mensen met elkaar mogen veranderen, en tegelijkertijd wordt aangegeven dat we de boot gaan missen als we nu niet veranderen.

Maar juist in de combinatie van leerangst, overlevingsangst en de boodschap die wordt meegegeven om mensen tot leren aan te zetten, zien wij vaak leerverlamming ontstaan. Want, hoe veilig is leren in een context waarin zowel veilige leeromgevingen gecreëerd worden als de urgentie om te veranderen verhoogd wordt? En hoe veilig is leren in een context waarin bovendien 'tijdens de verbouwing de verkoop gewoon doorgaat'? In feite creëren we een veilige leeromgeving met een onveilige werkruimte. Mensen moeten een weg vinden in die ambiguïteit. Vaak door te kiezen voor datgene waar ze op afgerekend worden: de verkoop in de openblijvende winkel.

Bovendien zijn ook veilige leeromgevingen lang niet altijd energie en beweging genererende leeromgevingen. Ruimte kan zo ruimhartig geboden worden dat het een zekere onbegrensde heeft. Welbeschouwd is de geboden ruimte dan geen ruimte maar leegte. Op onze website ([www.organisatievragen.nl](http://www.organisatievragen.nl)) schreven we daarover in 'De lege ruimte': 'Leegte kent geen grenzen. Leegte bevat geen richting, geen punten van oriëntatie. Zonder herkenningspunten aan de horizon is er alleen leegte en zien oceaan en woestijn er hetzelfde uit. Zonder oriëntatie (letterlijk: het oosten zoeken) is iedere koers even zinvol of zinloos.'

Een onbegrensde ruimte voor leren kan daarom leerangst vergroten en onbedoeld het leren verlammen.

En tot slot het uitgangspunt dat 'fouten maken mag'. De filosoof René ten Bos (Ten Bos, 1998) stelt morele en praktische vraagtekens bij deze redenering. Hij stelt dat juist het voorkomen van fouten past in de menselijke natuur. Zonder dat geen verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Daarnaast betoogt hij dat er redenen zijn om niet van fouten te willen of kunnen leren. Deze redenen hebben te maken met de complexiteit van het proces, waardoor niet meer te achterhalen is wat er uiteindelijk echt fout gelopen is, of wie nou echt verantwoordelijk was voor de fout. Als 'fouten maken mag' als leerstrategie wordt ingezet, kan leerverlamming ontstaan: 'fouten maken mag, dat hoort er gewoon bij'.

### **ROBUUSTHEID EN TAAIHEID**

Een laag leerrendement in organisatieverandering is maar voor een deel te wijten aan leerbelemmeringen van individuele medewerkers. De organisatiecontext speelt een minstens zo belangrijke rol. En die organisatiecontext is veel robuuster dan we in verander- en leeroptimisme vaak aannemen.

Zoals individuen geen onbeschreven bladen zijn die je (opnieuw) kunt gaan vullen, zo zijn organisaties dat ook niet. Organisaties in verandering zijn organisaties met een verleden. Dat verleden heeft die organisaties gevormd tot wat ze zijn en bepaalt in zekere mate wat wel en niet veranderbaar is. In *Onveranderbaarheid van organisaties* (Van Oss & Van 't Hek, 2008) beschrijven we hoe organisaties in de loop van

hun bestaan robuust worden, en hoe die robuustheid naast stevigheid en stabiliteit ook bestendigheid tegen verandering vormt.

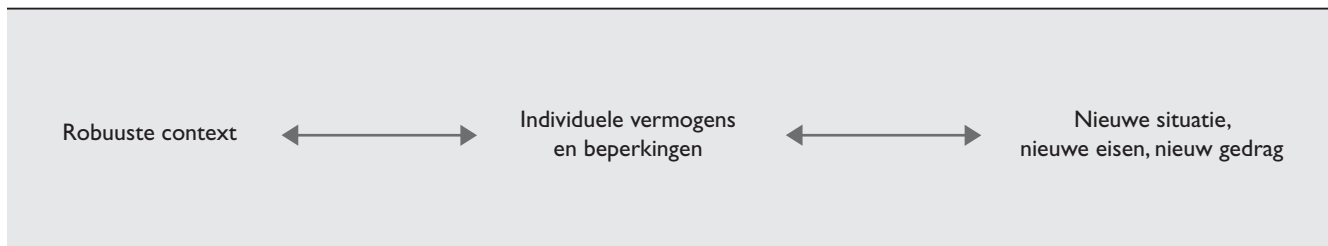
Robuustheid is het vermogen van organisaties om onder veranderende omstandigheden in de kern van hun eigenschappen hetzelfde te blijven. Robuustheid is er niet ineens. Het wordt in de loop van het bestaan van de organisatie gebouwd en het bestaat uit:

- de routines en gewoonten die ontstaan zijn in het werk;
- de machtsstructuur en -machtsverhoudingen;
- het in mensen en systemen verankerde collectieve geheugen;
- de beelden over de identiteit van de organisatie en zijn historie.

Alle hierboven genoemde aspecten zijn in de loop van de tijd in oneindig veel interacties tussen mensen gebouwd, en op datgene wat gebouwd is, hebben mensen hun handelen afgestemd. Op die manier versterkt handelen datgene wat ontstaan is en wordt robuustheid verder verstevigd, telkens als mensen hun handelen binnen de gegroeide patronen herhalen. Robuustheid is te vergelijken met een onoverzienbaar netwerk van ingesleten karrensporen: iedere nieuwe rit maakt het spoor dieper en sterker.

Robuustheid is belangrijk voor mensen in organisaties. Het geeft duidelijkheid en zekerheid, het is vertrouwd. Je weet wat er van je verwacht wordt, hoe je je hoort te gedragen, wat je meerwaarde is en hoe je die kunt realiseren. Bovendien is die robuustheid dierbaar: medewerkers hebben zich ermee verbonden, het is een deel van hun identiteit. Robuustheid is een gezonde eigenschap van organisaties. Zonder robuustheid geen stabiliteit en zonder een basis van stabiliteit is weinig beweging mogelijk. Op dat punt is robuustheid als de as van een wiel; een vast punt dat beweging mogelijk en bestuurbaar maakt.

Een robuuste organisatie kan in verandering reageren met taaiheid. In *Onveranderbaarheid van organisaties* (Van Oss & Van 't Hek, 2008) beschrijven we drie fenomenen van taaiheid.



Figuur 3

#### *Terugveren*

Wij spreken van terugveren als een verandering op gang komt, zelfs positief wordt ervaren, maar uiteindelijk toch terugvalt naar de oude uitgangssituatie. Oude kennis en oude handelingspatronen die lang aanwezig waren, blijken als de verander-aandacht wegvalt, sterker dan het nieuw aangeleerde gedrag.

#### *Calculeren*

Calculeren is het vermogen van mensen om te kunnen inschatten hoe de ruimte die een verandering biedt, kan worden gebruikt voor het realiseren van eigen doelen of belangen. Dit vermogen bestaat op basis van een grote – al dan niet impliciete – kennis van de robuustheid van de organisatie. De calculerende medewerker beoordeelt in welke mate het nodig is om aan een verandering mee te doen om niet echt te hoeven veranderen, zonder dat je voor je gedrag wordt gestraft.

#### *Smoren*

Het derde fenomeen hebben we smoren genoemd. Dit betreft organisatieveranderingen waarin de boodschappen zo dubbelzinnig zijn dat mensen een keuze moeten maken uit de soms tegenstrijdige eisen die expliciet en impliciet aan hen gesteld worden. Gevolg is dat de beoogde veranderingen altijd maar gedeeltelijk worden gerealiseerd.

#### **ORGANISATIEBELEMMERINGEN VOOR LEREN**

Het ingewikkelde van robuustheid is dat je er niet veel van merkt in de gewone dagelijkse gang van zaken. Robuustheid is de onbewust geworden, vanzelfsprekende, impliciete en vertrouwde context waarin je werkt. Je handelen en hoe het in de organisatie werkt, vallen als het ware samen. Met een veranderinterventie wordt de gegroeide en vanzelfsprekende

samenhang tussen het handelen en de context verbroken. Dat is nodig om nieuwe handelingspatronen te kunnen bouwen of om een robuuste context anders in te richten. Tegelijkertijd voelt dat ongemakkelijk, omdat dat wat vanzelfsprekend was, niet meer vanzelfsprekend is, en dat wat vanzelfsprekend moet worden, het nog niet is.

Een verandering wordt taai als ‘oud’ sterker is dan ‘nieuw’. Het individu met zijn leerbelemmeringen is hierin de spil. Enerzijds is hij gewend om te handelen binnen de vertrouwde, robuuste context, anderzijds wordt hij uitgenodigd om zijn gedrag te veranderen en aan te passen aan de nieuwe eisen. De robuuste context zal blijven trekken, omdat daarin de (impliciete) waarden en overtuigingen, routines en handelwijzen verankerd zijn die voor hem belangrijk zijn. Voor de nieuwe eisen moet geleerd worden, en daar spelen individuele leerbelemmeringen een rol in de mate waarin dat leren ook werkelijk plaatsvindt. Dit leidt tot een leren-belemmerend spanningsveld (zie figuur 3).

#### *De samenhang tussen gedrag en robuuste context*

In 1939 schreef Norbert Elias *Het civilisatieproces* (Elias, 1997). Hierin beschrijft hij hoe een maatschappij zich ontwikkelt van een eenvoudige samenleving naar steeds complexere vormen van samenleven. Civilisatie is volgens hem niet het resultaat van planning op lange termijn, maar een proces dat blind op gang wordt gebracht en op gang wordt gehouden door de eigen dynamiek van een vlechtwerk van relaties, alsmede door specifieke veranderingen in de wijze waarop mensen met elkaar leven. Uit deze vervlechting en interdependentie van mensen, ontstaat een ordening van heel specifieke aard, een ordening die dwingender en sterker is dan de wil

en het verstand van de afzonderlijke mensen die deze ver-  
vlechting vormen. (Zelf)regulering van de mensen in lijn met  
die ordening speelt hierbij een belangrijke rol.

Ook in organisaties ontstaat een dergelijke samenhang die  
zich in de loop van de tijd ontwikkelt en waarbij gedrag, waar-  
den en normen met elkaar verweven raken. Interactie tussen  
mensen speelt hierbij een belangrijke rol. Karl Weick (Weick,  
1979) noemt dit 'organiseren'. Organiseren is de kernactiviteit  
waarmee organisaties gebouwd en in stand gehouden worden.  
In interactie ontwikkelen mensen handelingspatronen die ver-  
volgens richtinggevend zijn voor handelen, maar waaruit  
bovendien waarden en normen ontstaan die hieraan onder-  
steunend zijn. Gedrag, waarden, overtuigingen en normen zijn  
daarmee vervlochten met de specifieke context waarin ze voor-  
komen en hebben een (zelf)regulerende functie.

#### *Gedrag heeft betekenis binnen een context*

Organisatieveranderingen worden vaak bedacht door andere  
mensen dan degenen die die organisatieverandering moeten  
realiseren. Het lastige daarvan is dat de organisatieverande-  
ring voor degenen die moeten veranderen, nog niet verbon-  
den is met de eigen specifieke context.

Bateson onderscheidt zes neurologische niveaus van functio-  
neren van mensen:

- omgeving;
- gedrag;
- vermogens;
- waarden en overtuigingen;
- identiteit;
- spiritualiteit.

Op de verschillende niveaus is sprake van een verwevenheid  
tussen individu en organisatie, wat leren tijdens een verande-  
ring ingewikkeld kan maken.

- Gedrag wordt bepaald door de context

Zolang de omgeving waarin mensen werken zinvol en bete-  
kenisvol is, is er geen reden voor mensen om hun gedrag,  
zelfs als ze ander gedrag geleerd hebben, aan te passen. Als in  
een organisatieveranderingsproces mensen bijvoorbeeld naar  
een training zijn geweest, hebben ze wel het vermogen om

zich anders te gedragen, maar vraagt de specifieke context  
niet om dat andere gedrag. De omgeving waarin mensen na  
het leren terugkomen, is (nog) hetzelfde. Mensen hebben dus  
wel geleerd, maar omdat de context niet anders is, leidt het  
niet tot feitelijke gedragsverandering.

- Organisatiewaarden hangen samen met individuele  
waarden

Ook op waardenniveau is de relatie minder eenvoudig dan  
we vaak veronderstellen. De (met name impliciete) waarden  
van een organisatie(cultuur) zijn vaak ook de waarden waar-  
door mensen zich verbonden voelen met de organisatie. Niet  
voor niets zijn er bijvoorbeeld onder ambtenaren veel PvdA-  
stemmers; de PvdA is een partij die waarde hecht aan een ster-  
ke overheid; als ambtenaar kun je daaraan bijdragen. Daar-  
naast is de organisatie waar je werkt, een deel van wie jij bent,  
en dus een deel van je identiteit. Die verbinding is goed te zien  
en te horen op verjaardagen waar mensen met trots vertellen  
waar ze werken, of juist hun mond er maar over houden.

Cultuurveranderingen gaan vaak over verandering van waar-  
den. Het losmaken van oude waarden en deze vervangen  
door nieuwe waarden, is voor het management vaak een  
belangrijke veranderstrategie. Maar daarmee wordt medewer-  
kers gevraagd om afstand te doen van datgene wat hen juist  
met de organisatie verbindt en identiteit geeft. Mensen wor-  
den daarmee in de knel gezet: aan de oude organisatiewaar-  
den die hun handelen richten en waar ze zich mee verbon-  
den voelen, mogen ze geen waarde meer hechten. En ze moe-  
ten nieuwe waarden omarmen die in de bestaande context  
nog helemaal niet als belangrijk ervaren worden.

Daarbij speelt tevens dat mensen hun individuele waarden  
minder makkelijk loslaten dan dat ze nieuw gedrag aanleren.  
Als de nieuwe organisatiewaarden voor mensen persoonlijk  
geen betekenis hebben, zal het vers aangeleerde gedrag dat  
hoort bij de nieuwe organisatiewaarden niet of nauwelijks wor-  
den ingezet. Als bijvoorbeeld een politiemans geleerd wordt  
welk gedrag past bij 'multicultureel vakmanschap', en onder-  
tussen zijn negatieve opvattingen over Marokkanen-in-het-  
algemeen niet veranderen, zal zijn multiculturele vakman-  
schap in de praktijk niet werken als de korpsleiding beoogt.



Epistemologische dimensie \ Ontologische dimensie	Individueel	Collectief
	Expliciet	Embrained Knowledge
Impliciet	Embodied Knowledge	Embedded Knowledge

Tabel 1: kennismatrix (Lam 2004)

- Impliciet - expliciet

Er is nog een reden waarom mensen de organisatiewaarden niet zomaar loslaten en inruilen voor nieuwe. De meeste organisatiewaarden en overtuigingen zijn impliciet (Schein, 2008) en reguleren automatisch gedrag. Expliciet maken van nieuwe waarden leidt niet vanzelf tot nieuwe verinnerlijkte overtuigingen en daarmee tot nieuw gedrag, maar tot expliciete kennis over wat er verwacht wordt.

Alice Lam (2004) verbindt de relatie impliciete en expliciete kennis enerzijds en individuele en collectieve kennis anderzijds (zie tabel 1):

- Embrained knowledge is de kennis die opgedaan is in formele opleidingen, het lezen van boeken en dergelijke. Het is kennis die in hersenen van mensen gezeteld is en die goed overdraagbaar is.
- Embodied knowledge is contextgebonden, praktisch en actiegeoriënteerd. Deze kennis wordt vooral verworven door ervaring en in relatie met meer ervaren collega's. Het is kennis die vooral van pas komt in het oplossen van problemen.
- Encoded knowledge wordt in organisaties verspreid door formele systemen zoals procedures, protocollen, werkinstructies en dergelijke.
- Embedded knowledge is de gemeenschappelijke kennis zoals die is opgenomen in allerlei routines en normen. Deze kennis is relatiespecifiek, contextgerelateerd en breed verspreid.

Normen, waarden en overtuigingen zijn onderdeel van embedded knowledge. Embedded en embodied knowledge

passen zich aan in dagelijks handelen, maar kunnen evengoed bevestigd en sterker verankerd worden tijdens datzelfde dagelijks handelen. Als een verandertraject te ver afstaat van de dagelijkse gang van zaken, dan blijft leerresultaat vooral embrained en encoded knowledge. Om deze expliciete kennis tot impliciete kennis in de vorm van impliciete normen en waarden, routines en handelingspatronen te laten worden, is tijd nodig. Tijd die we meestal in verandertrajecten niet hebben. Nieuwe normen en waarden blijven dan oppervlakkige expliciete kennis waarover men kan vertellen, maar waarnaar men niet handelt.

#### REALISTISCH OVER LEREN

Wat moeten we dan als individueel leren belemmeringen en beperkingen kent, en de robuustheid van de organisatie daar ook haar steentje nog aan bijdraagt? Moeten we leren als veranderstrategie vergeten?

Nee, leren en ontwikkeling zijn belangrijk voor functioneren en continuïteit. Organisaties moeten meebewegen met veranderingen in hun omgeving, mensen moeten blijven leren in lijn met de veranderingen in hun context. Tegelijkertijd bestaan er die individuele leerbelemmeringen en de belemmerende organisatiekenmerken, alsmede de interactie tussen die twee. Dat maakt leren niet onmogelijk, maar vraagt wel om contextueel leren, waarbij het ambitieniveau is afgestemd op de ingewikkelde vervaechting tussen robuustheid en individueel handelen.

#### Contextueel leren

Als leren een belangrijke veranderstrategie is, is deze alleen zinvol als er een visie is op de samenhang tussen dat wat



Leervermogen van organisatie en medewerkers / Aangrijpingspunt	<b>Betekenisgeving en organiseren</b>	<b>Context</b>
<b>Groot</b>	Individueel leren binnen de context, waarbij reflectie op handelingspatronen en gedrag centraal staan.	Contextueel veranderen, waarbij mensen met elkaar werken aan verandering van de context en parallel daaraan leren wat dit betekent voor hun handelen.
<b>Klein</b>	Organiseren van leren: een derde bepaalt wat er geleerd moet worden en biedt een leertraject aan. Mensen moeten mee in leren van nieuw gedrag en nieuwe handelingspatronen.	Veranderen van de context door een derde: mensen moeten mee in een organisatieverandering die door een ander is afgedwongen.

Tabel 2: keuzematrix

geleerd wordt en de manier waarop gedrag in de organisatie vorm krijgt, en als er aandacht is voor de samenhang tussen handelingspatronen en robuustheid van de organisatie. Zonder die samenhangen is het ruimte geven aan leren en ontwikkeling van mensen niet meer dan een schot hagel in het donker.

In organisatieverandering gaat leren over het veranderen van het bestaande handelingsrepertoire. Of het nou gaat om bijleren of om leren, nieuwe vaardigheden worden alleen maar betekenisvol als ze een plek krijgen binnen de robuuste context en daar op termijn een nieuw handelingspatroon worden. Leren in de context wordt daarmee belangrijk begrip. Contextueel leren wint om die reden aan belang. 'De contextuele school gaat uit van ervaringsleren door mensen die met elkaar interpretaties en ervaringen uitwisselen, experimenteren met nieuwe werkwijzen en reflecteren op eigen assumpties over menselijke relaties en de context waarin het handelen plaatsvindt' (Boonstra & De Caluwé, 2006). Door medewerkers binnen hun context te laten leren, krijgen veranderingen op de werkplek betekenis en is het makkelijker om gedragsverandering ook echt in de dagelijkse praktijk te verankeren.

Maar contextueel leren gaat ook over het veranderen van de context zelf. Omdat het handelen de context vorm geeft en omgekeerd de context het handelen mogelijk maakt (Elias,

1997), vraagt organisatieverandering ook om het veranderen van de context.

Wij pleiten er dan ook voor om in een organisatieverandering leertrajecten en veranderingen in de organisatie geïntegreerd en in samenhang op te pakken. Voordeel van de integratie van leren en organisatieverandering is dat de spanning die ontstaat door het willen openhouden van de winkel tijdens de verbouwing niet langer een spagaat is. Door die koppeling is immers het openhouden van de winkel een onderdeel van de verbouwing geworden.

Geïntegreerd betekent niet per definitie 'tegelijkertijd'. Als de aanname is dat in een specifieke situatie mensen meer leren als hun context verandert, kan gekozen worden voor verandering van context als eerste stap. Een goede verandering in de structuur zal langs de weg van de geleidelijkheid leiden tot verandering in gedrag en naar alle waarschijnlijkheid daarna ook op termijn in opvattingen over de werkelijkheid (waarden en overtuigingen). De weg van verandering loopt dan primair langs de weg van het handelen, niet van het denken (Weick, 1979; Elias, 1997).

Maar soms is juist het tegelijkertijd oppakken van organisatieverandering en leren van belang. In die situaties vindt het nadenken over en werken aan veranderingen tegelijkertijd plaats, door dezelfde mensen, die met elkaar een andere context moeten creëren en ander gedrag moeten laten zien. De

feitelijke beperkingen in te ontwikkelen gedragsrepertoire zijn daarmee ook ontwerpvariabele in de mogelijkheden van de organisatieverandering.

In Onveranderbaarheid van organisaties hanteren we een interventieraam als leidraad voor het kiezen van veranderstrategieën. Wij hebben voor dit artikel deze matrix geherinterpreteerd voor de relatie tussen leren en organisatieverandering (zie tabel 2).

Vanuit het vertrekpunt dat een organisatie bestaat uit een robuuste context en de continue interactie van mensen daarbinnen, kan voor organisatieverandering gekozen worden uit de aangrijpingspunten 'betekenisgeving' en 'context'. Met context bedoelen we de 'hardere' facetten van een organisatie. Wordt gekozen voor het aangrijpingspunt context, dan staat verandering van de 'harde kant' van de organisatie (ontwerpen van werkprocessen, informatiesystemen, huisvesting, organisatiestructuur) centraal. Facetten van de organisatie die bij verandering 'dwingen' tot verandering van werkwijzen. Met betekenisgeving bedoelen we het vermogen van mensen in organisaties om met elkaar te reflecteren op hun handelen. Wordt gekozen voor betekenisgeving en organiseren, dan staat leren en (samen) ontwikkelen centraal. De tweede invalshoek betreft de mate waarin de organisatie en de mensen erbinnen het vermogen hebben om in verandering te leren: als het leervermogen klein is, kies je een andere veranderstrategie dan als het leervermogen groot is.

Met deze twee invalshoeken kan een matrix voor leren in veranderprocessen gemaakt worden. Als het leervermogen van de organisatie en de mensen erbinnen groot is, kan gekozen worden voor contextueel leren-strategieën, waarbij mensen zelf de verandering (mee) vormgeven en waarin maximale aandacht is voor het losmaken van oude handelingspatronen uit hun robuuste context, het ontwikkelen van nieuw gedrag en de transitie ervan naar nieuwe gedragspatronen. Daarbij kan het aangrijpingspunt zowel de betekenisgevingsprocessen zelf als de werkwijze en structuur omvatten. Als het leervermogen van de organisatie en de mensen laag is, zullen medewerkers niet uit zichzelf de vervlechting tussen

robuuste context en handelen ongedaan kunnen maken. Daar is hulp bij nodig. In die situaties is een meer dwingende verander- en leerstrategie nodig, waarbij leertrajecten ontworpen worden of waarin de organisatie wordt aangepast zodat mensen moeten volgen in de verandering.

Welke keuze gemaakt wordt, is afhankelijk van de inschatting van de mate van vervlechting tussen robuuste context, individuele handelingspatronen en flexibiliteit van leren van zowel de organisatie als de medewerkers. Het valt buiten de scope van dit artikel om dit verder uit te werken.

#### **EN DAN OOK NOG ...**

Welke keuze ook gemaakt wordt om de samenhang tussen robuuste context en leren van mensen in een veranderproces vorm te geven, een aantal vuistregels over leren blijft in alle situaties van belang.

#### *Tijd, tijd en nog eens tijd*

Bijleren gaat best snel, omleren langzamer. Willen we echte organisatieveranderingen realiseren en leren daarbij als hefboom gebruiken, dan stopt de verandering niet na de training en het verandertraject. Leren vraagt tijd, heel veel tijd. En aandacht. Een versnelling die oppervlakkig wordt gerealiseerd door een gericht leerprogramma vraagt vervolgens toch tijd om zich te verbinden met de robuuste context. De organisatie kan immers terugveren als de situatie onzeker wordt. Aandacht voor dat soort verschijnselen en de tijd en ruimte om dan bij te sturen, zijn essentieel om tijdelijk leren ook permanente verandering te laten worden. Pas als het nieuw geleerde vanzelfsprekend tot de robuuste context is gaan behoren, is handelingsrepertoire ontstaan dat beklijft.

#### *Afleren*

Wat je geleerd hebt, blijft lang in potentie aanwezig. Je kunt denken het vergeten te zijn, maar het zit nog ergens en kan ineens te voorschijn schieten. Wat we ook doen in organisatieverandering, en hoeveel we al lerend ook bereiken, we moeten er rekening mee houden dat afleren niet echt kan en dat datgene wat soms lang succesvol is geweest, sneller en makkelijker gebruikt wordt dan datgene wat (nog) moeite kost.

Naast tijd, zijn coulerance en geduld met het gegeven dat mensen naar oud gedrag blijven terugrijpen belangrijke 'facilitators' voor echte verandering. Alleen als oud gedrag niet wordt afgestraft, maar langzaam wordt uitgedoofd, omdat nieuw gedrag steeds meer ingesleten raakt, wordt de robuustheid van de organisatie echt anders.

#### TEN SLOTTE

Leren is een strategie die veel verschillende doelen dient. We zetten leren in als middel bij organisatieverandering, het is als organisatieleren vaak een doel op zich en het is een belangrijk instrument om individueel presteren te optimaliseren. Dat is vaak te veel.

Het idee om leren in te zetten als instrument om gedrag van mensen te veranderen en daarmee de organisatie te veranderen is weer te weinig. De relatie tussen mens en organisatie is vele malen ingewikkelder en leren kan nooit de hamer zijn waarmee we alles wat we willen veranderen zien als spijker.

Het inzetten van leren in organisatieverandering vraagt om inzicht in de relatie tussen de robuuste context en het (on)vermogen van mensen om te leren. Het vraagt daarnaast om inzicht in hoe in organisatieverandering de samenhang tussen verandering van context en leren van mensen te organiseren. Realistisch veranderen betekent realistisch zijn over leren en het niet inzetten als panacee; leren is geen Haarlemmerolie. Onzekerheidskundige Nassim Nicholas Taleb (Taleb, 2009) stelt dat dat wat we niet weten van grotere invloed op ons is dan dat wat we wel weten. We leren wel van alles, maar we leren nog veel meer niet. Dat we veel niet leren, juist dát leren we weer niet. Of zoals hij het zelf zegt: 'We leren niet vanzelf dat we niet leren dat we niet leren'.

**Jaap van 't Hek** en **Leike van Oss** werken als organisatieadviseur en interim-manager en vormen samen [Organisatievragen.nl](http://Organisatievragen.nl).

[www.organisatievragen.nl](http://www.organisatievragen.nl)

#### LITERATUUR

- Boonstra, J. & Caluwé, L. de (2006). Intervenieren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties. *M&O. Tijdschrift voor management en organisatie*, 3/4, mei/augustus.

- Bos, R. ten (1998). Lerende organisaties en foutentolerantie. *M&O*. (52), maart-april.
- Dongen, T. van & Rietman, J.H. (2009). *Gras groeit sneller door eraan te trekken; ontwikkel de competenties van je medewerkers*. Zaltbommel: Thema.
- Elias, N. (1997). *Het civilisatieproces; sociogenetische en psychogenetische onderzoeken*. Amsterdam: Boom.
- Es, R. van (2008). Over cultuur en organisatie. Een literatuurgids door drie historische perioden. In: Es, R. van, *Veranderen van organisatiecultuur; veelvoudigheid in denken en doen* (p. 19-41). Amsterdam: Lenthe.
- Hek, J. van 't & Oss, L. van (2008). Robuustheid en taaiheid; over grenzen tussen maakbaarheid en onveranderbaarheid van organisaties. *M&O. Tijdschrift voor management en organisatie* (62), mei-augustus.
- Hoekstra, H.A. & Sluijs, E. van (1999). *Management van competenties; het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Lam, A. (2004). Knowledge – learning en organizational embeddedness, a critical reflection. In Boonstra J.J. (ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (p. 177-196). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *Excellente ondernemingen, kenmerken van succesvol management* – Utrecht, Antwerpen: Veen, 1982
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2002). Edgar Schein, de angst om te leren. *Opleiding en ontwikkeling, augustus*.
- Schein, E.H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming; zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Sitskoom, M. (2006). *Het maakbare brein, gebruik je hersens en wordt wie je wilt zijn*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Taleb, N.N. (2008). *De zwarte zwaan, de impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwerzijds.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.