



Individu leert, organisatie stagneert

Auteur(s):

Loo, I., De
Verstegen, B.

Beide auteurs zijn verbonden aan de Open Universiteit Nederland, Directoraat Economie, Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen, te Heerlen. Bernard Verstegen is tevens verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verschenen in:

ESB, 86e jaargang, nr. 4312, pagina 474, 1 juni 2001

Rubriek:**Trefwoord(en):**

scholing

Action learning lijkt een veelbelovend idee voor leren in organisaties en wordt dan ook wijd toegepast. Er doen zich echter problemen voor bij de vertaling van individueel naar collectief leren.

De laatste jaren verschijnen veel boeken en artikelen waarin de zogenaamde 'lerende organisatie' centraal staat. Daarin wordt gesteld dat organisaties die sneller kunnen leren dan hun concurrenten, in staat zullen zijn een blijvende competitieve voorsprong op te bouwen, mits zij hun leervermogen op peil houden. Binnen de lerende organisatie zouden competentieontwikkeling en kennismanagement een belangrijke rol vervullen. Dit zijn begrippen met missionaire en visionaire kwaliteiten, waarvan de theoretische onderbouwing soms ontbreekt, en waaraan op vele wijzen een operationele invulling kan worden gegeven¹. Er wordt wel eens gesuggereerd dat de 'lerende organisatie' eigenlijk vooral een ideaalbeeld is.

Organisatieproblemen

Al voordat het begrip lerende organisatie in zwang raakte, bestonden er zogeheten 'action oriented research methods'. Hiervan werd verondersteld dat zij ervoor zorgden dat de werknemers van een organisatie beter ingesteld raakten op het oplossen van complexe problemen die ontstaan waren door veranderende externe omstandigheden, en waarvoor geen standaardoplossing aanwezig was. Zulke technieken bestaan al sinds de jaren twintig van de vorige eeuw. Ze gaan er vrijwel alle vanuit dat een multidisciplinaire aanpak noodzakelijk is om problemen adequaat het hoofd te kunnen bieden, omdat mensen uit andere disciplines vaak een frisse kijk op een probleem kunnen hebben. De multidisciplinariteit wordt vormgegeven door een participatieve onderzoeksstijl, waarin managers, medewerkers uit lagere echelons binnen een organisatie en theoretici groepsdiscussies aangaan om tot oplossingen van problemen te komen. Er wordt aangenomen dat degenen die deelnemen aan deze groepsdiscussies persoonlijke groei ondergaan. Zo leren zij zich bijvoorbeeld al doende nieuwe oplossingsstrategieën aan. Dit kan leiden tot een veranderende organisatiecultuur en -groei. Daardoor zouden bedrijven die werken met action oriented research methods voordelen kunnen opdoen ten opzichte van hun concurrenten. Dit ligt direct in het verlengde van de ideeën omtrent de lerende organisatie.

Opgedane inzichten

Een van de action oriented research methods die in de literatuur wordt onderscheiden is 'action learning'. Action learning start vanuit het principe dat opgedane inzichten belangrijker zijn voor het oplossen van complexe, reële en niet-dagelijkse problemen dan pure kennis. De medewerkers van een organisatie zouden daarom bij voorkeur geconfronteerd moeten worden met problemen die buiten hun eigen organisatie spelen. In dat geval zouden leerprocessen effectiever zijn omdat men niet langer vastzit aan gebruikelijke routines, normen en waarden, en personen met wie men normaliter omgaat². Een action learning-programma zou uiteindelijk tot persoonlijke groei moeten leiden en daarmee automatisch tot organisatiegroei, op welke wijze men dit ook definieert. Daardoor zou dan weer de lerende organisatie gestimuleerd worden. Hoewel action learning-programma's in den beginne inderdaad veelal buiten de eigen organisatie werden uitgevoerd, is men er om allerlei redenen - waarbij ook puur praktische overwegingen een rol speelden - in de loop der jaren toe overgegaan action learning-programma's steeds meer binnen de eigen organisatie uit te voeren. Ook in Nederland wordt action learning toegepast; er bestaat zelfs een aparte vereniging voor action learning enthousiastelingen. Nederlandse organisaties die al met action learning programma's in aanraking zijn geweest omvatten onder andere KPN Telecom, Bloemenveiling Aalsmeer, Heineken en Philips. Ook in het onderwijs zien we action learning terug, bijvoorbeeld bij de Hanzehogeschool, de Hogeschool Zuyd, en de Universiteit Nijenrode. Niet alle programma's zijn echter als een succes te bestempelen. Internationaal onderzoek heeft uitgewezen dat action learning-programma's weliswaar hebben geleid tot persoonlijke groei van degenen die erin geparticipeerd hebben, maar minder vaak tot organisatiegroei³.

Gangbare economische concepten uit de agencytheorie en theorieën over groepsgedrag uit de sociologie en psychologie bieden handvaten om het verloop en de gevolgen van action learning-programma's beter te kunnen duiden. Daarmee kan een wisselwerking tussen de theorie en praktijk van action learning tot stand worden gebracht, en een link worden gelegd met de zin en onzin van lerende organisaties. Een wisselwerking die tegenwoordig nog wel eens wil ontbreken in de relevante literatuur.

Wat is action learning?

Definities over wat action learning nou precies is, zijn niet talrijk. Vaak gaan zij uit van een omschrijving waarin wordt opgesomd wat action learning *niet* is. Theoretische onderbouwingen van het hoe en waarom van action learning zijn om die reden ook heel schaars. Veelal beperkt men zich tot succesverhalen en het schetsen van richtlijnen voor het opzetten van een succesvol programma. Verhalen over mislukte action learning-programma's bestaan bijna niet, zoals ook in de action learning-literatuur wordt onderkend. Verder dan dat action learning een sociaal proces is waarin medewerkers via groepsdiscussies en daaruit voortvloeiende acties nieuwe probleemoplossingstrategieën opdoen, komt men eigenlijk niet. Toch verschijnen er af en toe verhalen waarin wordt gesuggereerd dat herbezinning wenselijk is ⁴. Aan zo'n herbezinning kan op een aantal manieren vorm worden gegeven. Wij zouden bijvoorbeeld eens kunnen kijken naar ⁵:

- » het verschil in uitgangspunten dat action learning-participanten kunnen hebben;
- » de groepsdynamiek die kan plaatsvinden in action learning-sessies;
- » hold-up situaties.

Verskil in uitgangspunten

Action learning gaat in sterke mate uit van het individu, en vooral van de goedwillendheid van het individu. Zeker in de eerste programma's werd vrijwel unaniem aangenomen dat de participanten hun beste beentje zouden voorzetten bij het oplossen van de problemen waarmee zij werden geconfronteerd. Vrijwillig, vol goede moed en vol interesse zouden ze het programma doorlopen. Daarmee zouden ze hun management overtuigen van de potentie van action learning, waardoor naast persoonlijke groei ook organisatiegroei zou ontstaan. Zeker wanneer een action learning-programma wordt uitgevoerd buiten de normale werksituatie van een medewerker, is het echter goed denkbaar dat de medewerker een korte termijnhorizon heeft bij het doorwerken van het programma. Hij weet immers dat hij te zijner tijd toch zal terugkeren naar zijn gebruikelijke werkomgeving, waar hij niet meer te maken krijgt met de in het programma onderzochte problematiek. Daarnaast zijn er inherente verschillen aanwezig tussen zo'n medewerker en iemand die al werkt op de afdeling of in de organisatie waarin zich een niet-routinematig probleem voordoet, onder andere in termen van beschikbare informatie, netwerken, te gebruiken heuristieken, enzovoorts. Het is dus maar de vraag of personen die een action learning-programma doorlopen in andermans werksituatie een bruikbare oplossing vinden voor de voorliggende problemen, en of zij in staat zijn het geleerde in hun eigen werksituatie toe te passen. Een oplossing voor dit probleem zou kunnen zijn om medewerkers toch in hun eigen werkomgeving een action learning programma te laten doorlopen.

Groepsdynamiek

Door de nadruk die binnen action learning wordt gelegd op de leermogelijkheden van het individu, werd er tot voor kort nauwelijks aandacht besteed aan groepsdynamiek. Een algemeen voordeel dat men vaak aan groepsbeslissingen toekent is geschoeid op de leest dat twee mensen meer weten dan één. Echter, er zijn ook bepaalde nadelen verbonden aan het nemen van groepsbeslissingen. Twee daarvan willen wij hieronder graag aanstippen: 'groupthink'-effecten en polarisatie.

Groupthink werd in 1972 geïntroduceerd door Irving Janis na het bestuderen van een aantal politieke besluitvormingsprocessen ⁶. Het manifesteert zich zodra groepsleden zich weerhouden van het uitspreken van impopulaire of kritische standpunten nadat het merendeel van de groep een consensus bereikt lijkt te hebben. Dat groepsleden zich niet over dergelijke standpunten willen uitlaten, kan zijn ingegeven door de wens niet (langer) af te wijken van de heersende groepsconsensus, of door druk van andere groepsleden. De op dat moment schijnbaar algemeen geaccepteerde oplossing kan in principe echter volledig inadequaat zijn om het ter hand genomen probleem op te lossen. Hoewel groupthink een concept is dat voornamelijk is afgeleid uit politieke onderhandelingsprocessen, zijn er aanwijzingen dat action learning programma's er ook aan onderhevig zijn. Uit evaluaties van action learning blijkt bijvoorbeeld regelmatig dat deelnemers een afwijkende mening hadden maar deze niet ventileerden aangezien een meerderheid al een andere oplossing voorstond.

Polarisatie treedt op wanneer groepsleden, vanwege het feit dat er een groepsbeslissing wordt genomen, extreem riskante of juist zeer voorzichtige oplossingen voorstaan. Extreem riskante oplossingen kunnen worden gekozen wanneer groepsleden beseffen dat de risico's die zijn verbonden aan de uiteindelijk door de groep te kiezen oplossing door alle leden worden gedeeld, waardoor men individueel minder risico loopt dan ingeval iemand een probleem alleen moet oplossen. Voorzichtige beslissingen kunnen voortkomen uit een wijziging in de risicohouding van groepsleden, zodat zij meer risicomijdend worden. De relatieve omvang van de twee bewegingen bepaalt de uiteindelijke keuze voor een oplossing van een probleem. Polarisatie omvat de wellicht meer bekende concepten van 'risky shift' en 'cautious shift', en heeft vooral tijdens de zestiger en zeventiger jaren flink in de belangstelling gestaan. Drie voorwaarden kunnen worden onderscheiden waaronder polarisatie vaak naar voren blijkt te komen:

- » groepsleden worden geconfronteerd met reële problemen;
- » de gevolgen van de te nemen beslissingen worden zowel door alle groepsleden als door meerdere personen daarbuiten gevoeld;
- » aan alle te kiezen oplossingen zijn grote risico's verbonden.

Deze voorwaarden passen uitstekend binnen action learning. Ook daar wordt men geconfronteerd met urgente en niet-alledaagse problematiek en riskante besluiten die grote gevolgen kunnen hebben. Ook polarisatie is daarom een concept waarmee we rekening moeten houden wanneer action learning programma's worden geëvalueerd. Polarisatie-effecten kunnen mogelijk worden tegengegaan door bij de samenstelling van action learning-groepen conservatieve en gemiddeld risiconemende personen bij elkaar te plaatsen. Het meten van iemands risicohouding is uiteraard lastig. Voorgesprekken zouden evenwel een inschatting kunnen geven van de relevante risicohoudingen.

Hold-up situaties

Een medewerker die heeft deelgenomen aan een action learning-programma kan bij terugkeer in zijn eigenlijke werkomgeving moedwillig

besluiten slechts een deel, of helemaal geen van de nieuwe probleemoplossingstrategieën die hij heeft geleerd in het programma te laten zien, tenzij hij eerst een al dan niet financiële vergoeding ontvangt van het management van zijn onderneming. Anders kan de medewerker overwegen terug te vallen op oude gedragspatronen. Het management kan op haar beurt onderhandelingen aangaan met de medewerker om tot een verdeling van vergoedingen te komen die voortspruiten uit het programma. Doordat een deel van de potentiële groei die een organisatie kan ondergaan door middel van een action learning-programma nu vooraf toegezegd moet worden aan de deelnemers van het programma, zal de organisatiegroei die door het programma wordt gerealiseerd lager zijn dan wanneer medewerkers zonder een tegenprestatie te eisen hun nieuw aangeleerde kunsten zouden etaleren. De doelstellingen van de deelnemende medewerkers en van de organisatie zouden derhalve beter op één lijn moeten worden gebracht. Een mogelijkheid om dit te bereiken is door een action learning-programma te ontwikkelen waarvan de opgedane inzichten taakspecifiek zijn: een medewerker kan de kennis dan lastig toepassen in andere probleemsituaties (of bij andere bedrijven!), zodat doelcongruentie relatief gemakkelijker gerealiseerd kan worden. Dit werkt de employability van medewerkers echter niet in de hand. Anderzijds leidt een hogere employability (en dus minder taakspecifieke kennis) tot meer uitwisselbaarheid van personeel binnen een organisatie, wat natuurlijk weer zijn voordelen heeft. Het management zal dus een gulden middenweg moeten zoeken tussen doelcongruentie en een grotere employability van werknemers.

Conclusies

De gedachtegang achter de lerende organisatie is in die zin nieuw, dat zij de nadruk legt op collectief in plaats van individueel leren. Collectief leren geschiedt helaas niet automatisch. Werknemers hebben wellicht een groter belang bij het munt slaan uit het verspreiden van hun kennis dan bij het leren *sec*. Hier ligt een duidelijke taak voor prestatie-evaluatiesystemen en contracten. Daarbij valt onder andere te denken aan outputgerelateerde beloningsstructuren en het benchmarken van prestaties. In een contract zou kunnen worden vastgelegd welke inspanningen een medewerker in het kader van een action learning-programma moet verrichten en wat een organisatie daarvoor in de plaats stelt. Daarbij ontstaat een probleem omdat het niet goed mogelijk is om precies na te gaan in hoeverre een medewerker nieuw opgedane inzichten daadwerkelijk in praktijk brengt. Beloningen en contracten zullen daarom gespecificeerd moeten worden in termen van de indirecte gevolgen van een action learning-programma. Een medewerker kan echter claimen dat het behalen van organisatiegroei niet alleen afhangt van het welslagen van het programma, maar ook van bijvoorbeeld algemene economische omstandigheden of een zeker marktrisico. Wie gaat dit risico dragen: de organisatie of de medewerker? Het opstellen van een contract is daardoor een proces waaraan nogal wat haken en ogen zitten, en het hebben van een contract alleen is nog steeds geen garantie voor organisatiegroei.

In feite kan het beste worden gehoopt op een geleidelijke cultuuromslag binnen een bedrijf, zodat kennisoverdracht als gemeengoed wordt beschouwd en organisatiegroei in grotere mate kan optreden. Met name in competitieve markten is dat evenwel niet vanzelfsprekend

1 In het boek *Management learning: integrating perspectives in theory and practice* zetten John Burgoyne en Michael Reynolds het gebrek aan wisselwerking tussen de theorie en praktijk van dergelijke begrippen uiteen (Sage Publications, Londen, 1997).

2 De grondlegger van action learning is Reginald Revans. Zijn boek *ABC of action learning*, 3e druk, Lemos & Crane, Londen, 1998, bevat een nogal populistische introductie tot het onderwerp.

3 Twee prominente artikelen in dezen zijn M. Wallace, Can action learning live up to its reputation?, *Management Education and Development*, 1990, blz. 89-103 en R. Harrison, Action learning: route or barrier to the learning organization?, *Journal of Workplace Learning*, 1996, blz. 29-41.

4 Een goed voorbeeld hiervan is de bijdrage van M. Pedler, Interpreting action learning, in: J. Burgoyne en M. Reynolds, *op. cit.*, hoofdstuk 14.

5 Uiteraard is dit geen uitputtende lijst.

6 Zie I.L. Janis, *Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1972.