Leren als tweede natuur

Hoe word je nu écht een meer lerende organisatie?

Er wordt nog wel eens te licht gedacht over wat het in de praktijk inhoudt om een lerende(r) organisatie te worden. In dit artikel delen wij de inzichten en ervaringen die wij opdeden bij ons ontwerp en onze uitvoering van een leertraject met het P&O-team van het ministerie van Algemene Zaken. Hoe kun je het aanpakken? Welke hobbels zijn er te nemen? En wat zijn werkzame ingrediënten gebleken?

*Frederike Alwin, Els Vergouwen, Birgit Dewez**

Steeds meer organisaties willen een lerende organisatie zijn, of claimen het te zijn. Wat verstaan ze daar precies onder? Vaak wordt een lerende organisatie gezien als een organisatie waarin de medewerkers de kans krijgen te blijven leren. Natuurlijk draagt individuele ontwikkeling bij aan organisatieontwikkeling, maar wij menen, met Vermaak en De Caluwé[1] en Weick[2], dat er geen lerende organisaties bestaan, wel (kleine) leergemeenschappen. Je kunt namelijk wel binnen een organisatie leren, maar niet als totale organisatie. Het echte leren van een organisatie ligt besloten in de reflectie van teams of leergemeenschappen op de praktijk en daar de lessen uit trekken. Sparren óver het werk als onderdeel ván het werk. Dat is niet gericht op specifieke leervragen of oplossingen op de korte termijn, maar op het versterken van het vermogen om te leren. Met een sterker leervermogen is een team in staat om zich te blijven verbeteren. Wij noemen het leren als tweede natuur.
Juist het belang van leren als tweede natuur motiveert ons extra om te reflecteren op ons project met het P&O-team. Om er zelf van te leren en om lessen door te geven aan anderen: managers, teamleiders, adviseurs, binnen en buiten de Rijksoverheid. Ook willen we andere 'reflective practitioners'[3] aanmoedigen hun reflecties op leertrajecten en -projecten te delen. In dit artikel lichten we onze aanpak, het verloop en de opbrengst toe. We komen tot drie reflecties, bijvoorbeeld over de samenwerking. Tot slot pakken we de inzichten samen zoals we ook in onze sessies hebben gedaan, in drie kolommen: wat te behouden, wat is voor verbetering vatbaar en wat moet echt anders? Inspiratie voor iedereen die wil komen tot een lerende(r) team.

Context: P&O-processen stroomlijnen

Eerst wat achtergrond over het P&O-team dat een lerend team wilde worden. Wat was de aanleiding daarvoor? Frederike Alwin, manager van de unit Personeel & Organisatie/Innovatie: "We hadden in 2018 onze werkprocessen vastgelegd in stroomschema's, maar dat was onder grote druk gebeurd. Ieder proces – denk aan werving & selectie of detachering – stond daarom beschreven zoals het feitelijk verloopt. Dus zonder na te gaan of die manier van werken het handigst is. Verschillen in de manier van werken tussen adviseurs en organisatieonderdelen waren ook niet altijd logisch te verklaren. Bovendien is het naslagwerk niet compleet. Veel kennis zit puur in de hoofden van degenen die over zo'n specifiek proces gaan." Alle reden kortom om de werkprocessen eens onder de loep te nemen.

Als begin 2020 de bezetting van de unit stabiel is, besluit Frederike daarom samen aan de slag te gaan. Doel is de werkwijze en processen van de unit te harmoniseren en optimaliseren. Daarnaast kan samen reflecteren en van elkaar leren ook bijdragen aan de onderlinge verbinding en collegiale samenwerking, vermoedt Frederike. Deze nevendoelstelling is haar belangrijkste argument om het traject toch door te laten gaan, ondanks het thuiswerkadvies vanwege COVID-19 dat dan net ingaat. Het wordt een online traject.

Frederike benadert Rijksconsultant Birgit Dewez met de vraag een traject te ontwerpen om op een lerende manier de P&O-processen te kunnen stroomlijnen. "Ik wil dat het leuk is, dat ervan geleerd wordt en dat wij als team door kunnen gaan als de begeleiding stopt", geeft ze mee. Gewenste uitkomst: het traject moet de bestaande procesbeschrijvingen actualiseren en vereenvoudigen, en vooral borgen – door de lerende aanpak – dat ze ook up to date blíjven.

Aanpak: actieleren

Birgit betrekt haar collega Els Vergouwen erbij. Samen komen ze met een voorstel dat onder andere geïnspireerd is op de reconstructiemethode. Actieleren staat hierin centraal (zie kader). Birgit: "In deze methode gaat het om leren ín het werk. We brengen geen theorie over en komen niet achteraf met een advies over hoe het zou moeten gaan. We kiezen juist voor het niveau van handelen. Het team gaat ter plekke reflecteren. Als eerste op de inhoud, de P&O-processen. Maar op een dieper niveau werkt het team aan een meer lerende houding. Wij faciliteren dat."

Reconstructiemethode/actieleren
De reconstructiemethode is een vorm van actieonderzoek: praktijkgericht (zelf)onderzoek waarbij je actie en onderzoek combineert. Doel is nieuwe kennis te ontwikkelen en tegelijk verbeteringen teweeg te brengen. Je doet onderzoek ín en mét de praktijk in plaats van vóór of óver de praktijk. Hoe werken we en wat valt daaraan te verbeteren of te veranderen? Hoe gaan dingen in de organisatie en welke patronen liggen eraan ten grondslag? Onder begeleiding reflecteer je met collega's op hoe het werk wordt gedaan en wat daarbij bevalt en wat niet, en of je in staat bent er samen iets aan te doen. Vervolgens onderneem je actie, pas je de inzichten toe en evalueer je het resultaat. Dat kan een cyclus van voortdurende evaluatie worden, zeker wanneer er ook naar de onderliggende patronen in team of organisatie wordt gekeken, waardoor blijven leren tot principe wordt verheven.[4] Dan is het leervermogen versterkt en dat zorgt voor duurzame verbeteringen op de langere termijn. In de reconstructiemethode wissel je de individuele perspectieven op de gemeenschappelijke praktijk uit. Zo wordt er collectief geleerd.

De aanpak van Birgit en Els gaat uit van ter plekke dingen anders (laten) doen. Birgit: "Bij veranderen wordt vaak gedacht aan de trits kennis-houding-gedrag, alsof uit nieuwe kennis vanzelf nieuw gedrag volgt. Wij doen het andersom: uit ander gedrag volgt een andere houding en kennis over wat je hebt gedaan." Een behulpzaam concept is verder dat van Vygotsky: de zone van de naaste ontwikkeling.[5] Door het voorbeeld van iemand anders te volgen, ontwikkelt iemand geleidelijk het vermogen om bepaalde taken zonder hulp of ondersteuning uit te voeren. "Door de teamleden uit te dagen, kunnen we ze voorzien van ervaringen die zich in de zone van de naaste ontwikkeling bevinden", aldus Birgit.

Leren in een team heeft iets kwetsbaars. "Je moet namelijk eerst – ook aan de collega's – toegeven dat iets beter of anders kan. Dat vraagt dat je je eigen onvermogen of dat van het team onder ogen kunt zien. Voor sommigen is dat geen punt, maar dat is niet voor iedereen gemakkelijk", verklaart Birgit. Daarom gelden er een aantal randvoorwaarden voor het traject. De teamleden moeten zich psychologisch veilig voelen, ze moeten weten wat hun te wachten staat, het gevoel hebben gerespecteerd te worden en niet afgestraft als iets niet in één keer lukt, en invloed kunnen uitoefenen op het proces. Dan zijn ze gemotiveerd om te leren, om te verbeteren, om iets nieuws te proberen. Birgit: "Wij organiseren die faire omgeving om te leren."

Ze spreken met Frederike af te starten met drie sessies. Het precieze aantal vervolgsessies laten ze afhangen van het verloop. Wat is hun rol als begeleiders van het traject? Birgit: "Eigenlijk dekt de term begeleiders niet de lading. We zijn procesontwerpers, gespreksleiders, adviseurs, maar ook uitvoerders. We kiezen de opstelling van de dienende adviseur.[6] Als je zelf veel in het traject investeert en dat ook zichtbaar is voor de groep, nodigt dat teamleden uit om er zelf ook tijd en energie in te steken." Ze bereiden de sessies zorgvuldig voor, voorzien in uitgebreide instructies, maken draaiboeken en schema's voor de sessies. Zo kan in de sessie alle aandacht uitgaan naar de deelnemers en de inhoud.

Els vult aan: "Tijdens de sessies zijn wij er voor *containment*[7]: wij vangen eventueel ongemak op en fungeren als bliksemafleider. We bieden veiligheid, vinden niets stom of raar. Als er íemand iets niet snapt, dan zijn wíj dat. Wij zijn buitenstaanders, waardoor zij eenheid kunnen ervaren. Met elkaar zijn ze de wel-wetenden, de experts." Dit brengt ook gelijkwaardigheid.

Verloop: negen sessies

In juni 2020 volgt de eerste van uiteindelijk negen sessies met het P&O-team, waarin steeds andere werkprocessen aan bod komen. Ter voorbereiding geven de teamleden aan wat van een bepaald proces behouden mag blijven, wat voor verbetering vatbaar is en wat echt moet veranderen. Vanwege corona werkt iedereen thuis – het hele traject is volledig online uitgevoerd.

Half juni 2020: eerste sessie

In de eerste sessie liggen er 19 bespreekpunten. Al snel blijkt dat het niet haalbaar is om die in twee uur punt voor punt te behandelen. Veel punten grijpen bovendien in elkaar: als je ergens aan een touwtje trekt, lijkt de kluwen alleen maar meer in de knoop te raken. Els en Birgit kiezen daarom voor metacommunicatie. Birgit: "We gaan als het ware boven het gesprek hangen, om wat los te komen van de inhoud." Ze stellen vragen ter verduidelijking: wat is het precieze probleem? Dwalen we niet te veel af of halen we er te veel bij? Doet iedereen mee in het gesprek? Daarnaast benadrukken ze dat een eerste stap vooruit goed genoeg is voor dat moment. "Dat helpt om uit de soms verlammende valkuil te blijven dat alles nu meteen opgelost moet worden. Door te bekijken wat een eerste stap in de goede richting kan zijn, maak je het kleiner, behapbaarder. Ook tempert het de verwachting dat daarmee alles opgelost is. Een volgende keer kan er weer een volgende stap gezet worden." Frederike ziet meteen de meerwaarde van de bijeenkomst en neemt haar team daarin mee: "We zijn de knoop aan het ontwarren, het is zoeken naar een goede manier, maar er komt beweging in." Ze stelt voor voorafgaand aan de volgende sessie als team bij elkaar te komen om de vaart erin te houden met het uitvoeren van de gemaakte afspraken en om losse eindjes weg te werken.

Eind juni 2020: tweede sessie

De teamleden blijken de actiepunten zeer voortvarend te hebben opgepakt. De sessie verloopt al iets minder warrig dan de eerste. Els: "Gestructureerd bespreken we de openstaande punten en gelukkig komt er meer helderheid in wat de vorige keer nog zo onontwarbaar leek." Ook nemen ze de afspraken door. Niet zozeer één voor één, maar uitgaande van ieders verantwoordelijkheid: wie heeft wat nodig van wie om de actie af te handelen?

September 2020: derde sessie

Bij deze sessie is alleen Els aanwezig, vanuit het idee om als begeleiders steeds meer naar de achtergrond te verdwijnen. Zij begeleidt de sessie samen met iemand uit het team van Frederike. Deze co-host zorgt ervoor dat de afspraken 'smart' worden gemaakt en worden vastgelegd. Meteen ontstaat het idee die rol van co-host te rouleren. Frederike: "Het traject is taai, maar we ontdekken gaandeweg wel dat, zeker in deze digitale tijd, het een hele positieve werking heeft voor de teambinding. We hebben echt contact met elkaar."

Oktober-november 2020: vierde t/m zesde sessie

Els stelt voor over te stappen van Acrobat Reader naar een nieuwe tool, Padlet. Daarin kunnen de teamleden gemakkelijker in kolommen onderbrengen wat ze willen behouden, verbeteren of veranderen. En de afspraken kunnen er direct bij. Dat scheelt veel tijd. De drie daaropvolgende sessies verlopen soepel. Langzamerhand wordt merkbaar wat de sessies opleveren. Voor het nieuwe jaar spreken ze af nog drie werkprocessen te behandelen.

Februari 2021: zevende sessie

Het streven om proceseigenaren aan te wijzen voor ieder proces blijkt een onderliggende vraag bloot te leggen: wat is precies een proceseigenaar? Er ontstaat veel discussie over. In weer een tussenliggende bijeenkomst komt er duidelijkheid.

Maart- april 2021: achtste en negende sessie

De achtste sessie verloopt soepel. Iedereen maakt gebruik van de padlet en die tool helpt om het gesprek helder te voeren. De co-hosts zijn volledig vertrouwd in hun rol. Door persoonlijke omstandigheden verdwijnt Els vervolgens uit beeld. Frederike grijpt dit moment aan om de negende sessie zonder begeleiding te doen. Els helpt nog wel met de voorbereiding voor de co-host, maar daarna pakt het team het helemaal zelf op.

Hoe beschrijven adviseurs Els en Birgit en opdrachtgever Frederike de opbrengst? Het team is gegroeid naar het volledig zelf begeleiden van hun gesprekken over procesoptimalisatie en heeft daarvoor alle tools in handen. De begeleiding heeft zichzelf, door omstandigheden iets eerder dan bedoeld, overbodig gemaakt. De opzet is in die zin helemaal geslaagd. Over de afronding en borging op het eind zijn nog lessen te trekken. Hierna volgen drie gezamenlijke reflecties op het traject.

Reflectie 1: voor leren moet je ruimte creëren

Het ontwerp van het leertraject bood ruimte, het stond niet in beton gegoten. Birgit en Els creëerden flexibiliteit. Ze evalueerden steeds en voerden aanpassingen door, waardoor het team zo soepel mogelijk kon leren. Birgit: “Het is eigenlijk heel hard je best doen zodat het er ontspannen uit ziet. Dat is het moeilijkste.”

De opdrachtgever had op basis van ervaring vertrouwen in de adviseurs en hun professionaliteit. Het team was bovendien bereid om tussentijds kritisch te reflecteren. De samenwerking, zowel qua inhoud als proces, is daarbij een werkzaam ingrediënt gebleken. Ieder droeg bij vanuit een eigen rol. De adviseurs waren in staat om daadwerkelijk te helpen, de handen uit de mouwen te steken, zowel inspirerend als instruerend. Birgit: “Dat is heel tijdrovend, maar juist deze uitvoerende opstelling maakt dat je ook meer terugkrijgt.” Frederike wisselde steeds van rol: ze was unitmanager, lid van het team en opdrachtgever van het traject. Birgit: “Ze kon goed op haar handen zitten en dat is nodig om ruimte te creëren.” Als leidinggevende moest ze ook inhoudelijke knopen doorhakken. “Daarvan waren wij als adviseur afhankelijk, het zou ongepast zijn geweest als wij die beslissingen hadden genomen.”

Reflectie 2: blik blijven richten op leerresultaat

Meer naar het eind van het traject werd de verleiding erg groot om toe te werken naar een concreet product, terwijl het in dit traject vooral om het leerproces moest gaan. Gevoed door de wens om processen vast te leggen, besloot het team een P&O-processenboek te gaan maken. Op de uitvoering zat echter weinig energie. Het accent in de bijeenkomsten verschoof naar een productresultaat in plaats van een leerresultaat. Gevolg was dat mensen afhaakten. Het traject is hier feitelijk blijven steken en mogelijk zullen medewerkers het daardoor als onafgerond ervaren. Els: “Een volgende keer zou ik meteen vanaf de start benadrukken dat leren het belangrijkste resultaat wordt. En ook steeds de voortgang daarin benoemen.”

Reflectie 3: uitfaseren en inleren

De adviseurs hebben structuur aangebracht en een methode geboden. Er was een vast ritme aan bijeenkomsten. Die vaste structuur werd losgelaten toen de sessies onder eigen begeleiding werden vervolgd. Vanaf dat moment liep de energie weg. Een belangrijk inzicht is dat het team voldoende ‘ingeleerd’ moet zijn om de structuur en methode voort te zetten.

In het begin hebben de adviseurs het team intensief begeleid. Ze maakten het ontwerp van de sessie, stelden ‘huiswerkmails’ op, begeleidden de sessies, maakten verslag en verzorgden weer een nieuwe agenda. Tijdens de sessies faciliteerden ze het gesprek met voordoen, aanmoedigen, ondersteunen, energie toevoegen, geduld hebben. Later gingen ze zich langzaam terugtrekken: van twee naar één naar geen begeleider. Bij die overdracht heeft geholpen dat het team zelf tussentijdse sessies hield en dat er steeds een ander teamlid co-host werd. Daardoor konden de teamleden zelf een steeds grotere rol innemen. Els: “Het idee van de co-host hadden we wel meteen kunnen aankondigen, zodat de teamleden daarnaartoe kunnen groeien.”

Tot slot: hoe word je nu écht een meer lerende team?

Een lerend team worden is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Ook wij als opdrachtgever en adviseurs moesten daarvoor voortdurend ons lerend vermogen aanspreken. Frederike vat de ervaringen samen: “Ik vond het een gaaf traject. Rijksconsultants Birgit en Els zijn erin geslaagd om zoiets beheersmatigs als het actueel houden van procesbeschrijvingen, op een vernieuwende en écht lerende manier, aan te pakken.” Wat kunnen anderen ermee? “Ik heb het idee dat meer teams met deze vraag worstelen en dat deze aanpak kan inspireren om het eens heel anders te doen.” Ze ziet grote voordelen: de werkwijze is duurzaam, beklijft langer, en er ontstaat meer eigenaarschap in het team. “En een waardevolle bijvangst: zo’n traject samen vergroot de sociale cohesie. Het team wordt meer ‘wij’.”

* ***Drs. Frederike Alwin*** *(links), opdrachtgever van het traject, was tot begin 2022 unitmanager P&O/I. Zij studeerde sociale en organisatiepsychologie in Leiden. Eerder was zij onder meer zelfstandig consultant en werkte ze in de publieke sector, met HR en het financieel domein als inhoudelijke expertise en verandermanagement als rode draad.*

Els Vergouwen MBA *(midden) deed de docentenopleiding van de toneelschool, studeerde Personeel en Arbeid en volgde een MBA met specialisatie HRM. Zij is jarenlang P&O-adviseur geweest, zowel in het bedrijfsleven als bij de Rijksoverheid. Sinds 2017 begeleidt zij als rijksconsultant verander- en ontwikkelvraagstukken.*

Drs. Birgit Dewez MCM *(rechts) studeerde massapsychologie in Amsterdam en volgde de Master in Change Management. Eerder werkte ze onder meer als zelfstandig ondernemer en bij de Rijksoverheid als onderzoeksadviseur, als manager, adviseur en vertrouwenspersoon. Centrale thema's: veranderopgaven, integriteit, en leren en ontwikkelen. Els en Birgit werken beiden bij UBR Rijksconsultants. Dat zijn rijksambtenaren die management en adviescapaciteit bieden voor uiteenlopende interim-opdrachten en verandertrajecten binnen het rijk.*

Eindnoten

1 Vermaak, H. & de Caluwé, L. (2019): *Leren veranderen*. Deventer: Vakmedianet.

2 Weick, K.E. (1995): *Sense making in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

3 Schön, D.A. (1983): *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.

4 Argyris, Ch., & Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.

5 Vygotsky in Ruiters, M. & Simons, R. (2012): *Canon van het leren*. Deventer.

6 Schein, E.H. (2016): *Humble consulting. How to provide real help faster*. Berret Koehler Pub.

7 Containment is een begrip uit de psychoanalyse. Het gaat om het bieden van een geruststellende context die helpend is om ongemak te verdragen. Zie Moeskops, O. (2014): *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: Roodpurper Publicaties.