

Een lerende organisatie: werken is een vorm van leren

Joseph Kessels

In dit artikel beschrijft emeritus hoogleraar Joseph Kessels de ontwikkelingen in het denken over werken en leren die onder meer hebben geleid tot het concept 'lerende organisatie'. Al meer dan 40 jaar is de veronderstelde spanning tussen de doelen van een organisatie aan de ene kant en de ontwikkelingsmogelijkheden en ontwikkelingsvragen van medewerkers aan de andere kant, onderwerp van studie en onderzoek. Wat is er nodig om een organisatie zo in te richten dat organisatiedoelen en individuele doelen parallel (gaan) lopen?

De spanningsvolle relatie tussen organisatie en individu

Een werkomgeving die het leren aantrekkelijk maakt, kan dat? Pioniers die de weg bereidden voor de lerende organisatie waren ongetwijfeld Chris Argyris en Donald Schön die al in 1978 hun boek publiceerden met de titel *Organizational Learning: a theory of action practice*, waarin zij wezen op het belang van bevorderende en belemmerende condities voor het leren in de dagelijkse werkpraktijk. Het vermogen van een organisatie om te leren hoe het leren te versterken, vatten zij op als de meest vitale factor voor creativiteit en dus voor vernieuwing en aanpassing aan veranderende omstandigheden.

Essentieel voor een lerende organisatie is dat met name leidinggevendenden een open en kritisch reflectieve houding ontwikkelen ten opzichte van hun eigen gedrag, omdat zij een grote invloed uitoefenen op het leerklimaat. Een belangrijke voorwaarde om van een organisatie een lerend systeem te kunnen maken, is het vermogen om waar te nemen hoe het eigen gedrag defensieve patronen ontwikkelt om fouten niet te hoeven erkennen en zo te verdoezelen, waardoor het voor de omgeving haast onmogelijk wordt om gebreken te bespreken. Dit denken paste in het streven van Argyris (1982) om na het *Scientific Management* en de *Human Relations School* een brug te slaan in het klassieke conflict van de belangentegenstellingen tussen mens en bedrijf. Elk individu, zo is de gedachte, probeert zijn eigen doelen te realiseren, zijn mogelijkheden en bekwaamheden te ontplooien en zo naar een vorm van zelfverwerkelijking te streven. In het bedrijf staan echter andere doelen centraal, dan de individuele. In de ogen van Argyris belemmeren veel organisaties hun medewerkers bij het realiseren van die persoonlijke doelen en daarom is hij van mening dat een organisatie zich alleen kan vernieuwen en voortbestaan als zij haar eigen doelen weet te ontwikkelen parallel aan die van haar medewerkers (Argyris, 1982). Het denken over de lerende organisatie is van meet af aan verbonden met een erkenning en waardering voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, als voorwaarde voor het goed functioneren van een arbeidsorganisatie.

De belangstelling voor de lerende organisatie komt in 1990 in een stroomversnelling door het zeer succesvolle boek *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization* van Peter Senge (1990). Het uitgangspunt in deze publicatie is dat een organisatie het mogelijk moet maken dat medewerkers voortdurend hun mogelijkheden kunnen uitbreiden om datgene te creëren wat zij ten diepste wensen, waar nieuwe en

verreikende denkpatronen voeding krijgen, waar een collectieve aspiratie de ruimte krijgt en waar mensen voortdurend leren hoe zij samen kunnen leren (Senge, 1990, p.3).

Institutional learning

Een jaar eerder in Nederland sprak Bomers bij de opening van het academisch jaar aan de Universiteit Nijenrode een rede uit met de titel *Een lerende organisatie* (Bomers, 1989) en was het boek van Swieringa en Wierdsma (1989) verschenen met de titel *Naar een lerende organisatie*, wat direct een enorme belangstelling genoot. Nederland speelde een prominente rol in het denken over niet alleen het belang van leren in organisaties, maar juist ook de rol die een organisatie speelt bij het bevorderen van gunstige condities voor het leren van medewerkers en teams. De Nederlander Arie de Geus, die leidinggaf aan het strategische Group Planning van Shell, had in de jaren '80 grote invloed op het denken van Senge. De Geus vatte zijn opvattingen later mooi samen in het boek *De levende onderneming* (1997). Daarin maakte hij onderscheid tussen economische bedrijven die uit zijn op kortetermijnwinst en levende ondernemingen die gericht zijn op overleven door middel van samenwerkend leren. 10 jaar eerder wees De Geus in de Harvard Business Review op het belang van *institutional learning*, het proces dat managementteams in staat stelt en uitnodigt om hun eigen mentale modellen van de organisatie, markten en concurrenten te veranderen. Organisaties dienen zich derhalve druk te maken over hoe ze het institutioneel leren vormgeven (De Geus, 1988). Het denken van De Geus vestigde de aandacht op de noodzaak om leren niet alleen te zien als een individuele zaak, maar juist ook als een collectieve aangelegenheid.

Human capital op de werkplek

Het belang van leren en ontwikkelen in organisaties was niet nieuw. Sinds Becker in 1964 wees op de cruciale functie van het *human capital* van een organisatie, was het ook duidelijk dat organisaties dit *human capital* zorgvuldig moesten opbouwen, verder ontwikkelen, onderhouden en het liefst uitbreiden. Het vestigde de aandacht op het geheel van kennis en vaardigheden dat het mogelijk maakte om met financieel kapitaal en grondstoffen nieuwe producten en diensten te leveren. Een belangrijke taak bij het ontwikkelen van dat *human capital* lag niet alleen bij het formele onderwijs maar ook bij de interne bedrijfsscholen die een prominente rol moesten spelen bij het ontwikkelen van bedrijfsspecifieke bekwaamheden.

Aan de basis van het denken over de lerende organisatie ligt de opvatting dat leren niet uitsluitend een vorm van individueel leren is dat plaatsvindt in formele, cursorische trajecten, maar dat waarden, normen, opvattingen en condities in de dagelijkse context van het werk uiteindelijk bepalen of individuele talenten en bekwaamheden kansen krijgen, of gezamenlijk leren mogelijk is en of een organisatie daardoor uiteindelijk succesvol is of niet. Lag aanvankelijk bij Argyris, De Geus en Senge nog het accent op het gezamenlijk leren van leidinggevenden en professionals, gaandeweg breidde die opvatting zich uit naar alle medewerkers in een werkverband. Twee totaal verschillende ontwikkelingen hebben bij deze emancipatie van het collectieve leren een belangrijke rol gespeeld: de aandacht voor het leren op de werkplek en het ontstaan van een kenniseconomie.

Het leren op de werkplek

De groeiende belangstelling voor leren, ontwikkelen en ontplooiing had met name in de grotere organisaties geleid tot een sterke toename van formele cursussen en trainingen.

Tegelijkertijd tekende zich een steeds groter transferprobleem af: van veel van de informatie uit het klaslokaal kwam weinig terecht op de werkplek. Serieuze schattingen wezen op slechts 15 tot 20% leeropbrengst (Broad & Newstrom, 1992; Latham & Crandall, 1991). De wereld van de cursus en die van het werk leken steeds verder uit elkaar te drijven. Als reactie hierop komt meer belangstelling voor het leren op en rond het werk. Aanvankelijk was de werkplekinstructie vooral bedoeld voor laaggeschoolde medewerkers, die voornamelijk praktische vaardigheden moesten verwerven en dat lukte het beste ter plekke. Het leren op de werkplek heeft door zijn associatie met de oorspronkelijke doelgroep lang een imago gehad met weinig prestige. Het complexer worden van de werkomgeving en de ontdekking dat die werkplek een rijke leeromgeving kan zijn, deed de belangstelling voor de dagelijkse werkpraktijk als leerpraktijk langzaam groeien (Kruijd et al., 1991).

Naar een kenniseconomie

Een belangrijke doorbraak in de erkenning dat de dagelijkse werkomgeving een krachtige leeromgeving is, vond eind van de vorige eeuw plaats met de introductie van het fenomeen kennismanagement. Peter Drucker gaf in zijn invloedrijke werk *Post-capitalist society* (Drucker, 1993) een scherpe analyse hoe ons na een industriële en een productiviteitsrevolutie een kennisrevolutie te wachten stond. Het belangrijkste vermogen van een organisatie om te kunnen overleven lag immers niet langer meer in de beschikbaarheid van kapitaal, arbeid of grondstoffen, maar in het vermogen om kennis te ontwikkelen. De toegevoegde waarde van producten en diensten zou steeds meer gaan bestaan uit de kennis die eraan toegevoegd was. In Nederland was Boersma één van de eersten die dit inzicht vertaalde in de noodzaak van kennismanagement (Boersma, 1995; 2002). Het modieuze begrip nam in korte tijd een enorme vlucht. Dat was in het geheel niet verwonderlijk omdat er inmiddels een sterk geloof bestond dat alles wat belangrijk geacht werd, te managen viel. Dus ook kennis.

Het corporate curriculum

Het werk van Drucker maakte diepe indruk op mij. De gedachte dat er een vermogen zou bestaan dat het mogelijk maakte om kennis toe te passen op het productief maken van kennis, en daarmee slimmer te worden, fascineerde mij zeer. Het was echter onwaarschijnlijk dat je een dergelijk proces van kennisproductiviteit, dat zo hecht verbonden is met het leervermogen en de motivatie van mensen, zou kunnen managen in de zin van sturen, beheersen, controleren, assessen, monitoren, belonen en straffen (Kessels, 1996; 2001a, 2020). Het bevorderen van kennisontwikkeling in een organisatie is niet een kwestie van managen, maar vraagt om het inrichten van een rijk landschap voor leren, waarin de condities gunstig zijn voor gezamenlijke kennisontwikkeling, verbetering en innovatie, het liefst geïntegreerd in de dagelijkse werkomgeving. De lerende organisatie vraagt niet zozeer om een cursuscatalogus, maar om een corporate curriculum: een leerplan voor een onderneming.

Het beoogde leerplan zal niet de vorm hebben van een strategisch document, maar manifesteert zich in een aantrekkelijk leerlandschap dat de volgende functies zou moeten vervullen (Kessels 1996; 2001a; 2001b):

1. Het bevorderen dat medewerkers de materiedeskundigheid en vakkennis kunnen verwerven, die direct verband houden met de kerncompetenties van de organisatie.
2. Het leren oplossen van lastige problemen met behulp van die verworven vakkennis.

3. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het vinden van wegen om nieuwe kennis op het spoor te komen en toepasbaar te maken. Deze functie is ook een vorm van kennisontwikkeling over de manier waarop een team leert en steeds slimmer wordt.
4. Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die toegang verschaffen tot het kennisnetwerk van anderen, die het leerklimaat van een werkomgeving veraangenamen, en de belemmeringen voor leren en ontwikkeling opsporen en wegnemen.
5. Het verwerven van vaardigheden voor het reguleren van motivatie, emoties, drijfveren, passie en affecties rond leren en werken. Het is belangrijk om te ontdekken waar je warm voor loopt en hoe je je in een zelfgekozen richting verder kunt ontwikkelen. Je kunt immers niet slim zijn tegen je zin.
6. Het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping, cohesie, synergie, integratie en reflectie mogelijk zijn. Te veel rust en stabiliteit kan echter ook leiden tot zelfgenoegzaamheid en luiheid.
7. Het aanjagen van creatieve onrust die aanzet tot het verkennen van de grenzen en het aangaan van onverwachte verbindingen ten behoeve van radicale innovatie.

Het versterken van deze leerfuncties, die kenmerkend zijn voor een lerende organisatie, vraagt om een gunstig leerklimaat. Nancy Dixon (2019) bouwt in het *Oxford Handbook of the Learning Organization* mooi voort op het concept van een gunstig leerklimaat dat de basis vormt voor een lerende organisatie. De kern waarom het draait is een werkomgeving die ondersteunend is aan leren en ontwikkelen en waarin het leiderschap deze oriëntatie op leren versterkt. Maar ook medewerkers zetten zich in om aantrekkelijk leergezelschap voor elkaar te zijn en gaan op zoek naar mogelijkheden voor voortdurende verbetering en vernieuwing. Als de werkomgeving dat consequent ondersteunt en ruimte geeft aan de persoonlijke gedrevenheid van medewerkers, dan vallen de grenzen tussen leren en werken weg en kunnen de organisatiedoelen en persoonlijke doelen verregaand integreren (Kessels & Keursten, 2002).

Tot slot

Wat mij in het concept van de lerende organisaties altijd heeft aangesproken, is dat een organisatie zoveel meer is dan een plek waar mensen druk bezig zijn om producten te maken en diensten te leveren om zo voor zichzelf een salaris te verdienen. Het is immers ook een werkverband waarin mensen ruimte kunnen ervaren voor nieuwsgierigheid en de veiligheid om nieuwe wegen te verkennen en te experimenteren, zowel vakinhoudelijk, sociaal, als persoonlijk. Daarbij helpt het om leren niet gescheiden te zien van werken. De dagelijkse werkomgeving is immers ook een krachtige leeromgeving, of we dat willen of niet. In de context van een zich ontwikkelende kennismaatschappij is het van belang om het werken zelf ook als een vorm van leren te zien. En dat is de kern van een lerende organisatie.

© volwassenenleren.nl (2021)

¹ Over de auteur:

Prof. dr. Joseph Kessels is emeritus hoogleraar Human Resource Development en Educational Leadership aan de Universiteit Twente en de Open Universiteit. Hij promoveerde in 1993 *cum laude* op een onderzoek naar het ontwerpen van krachtige

leeromgevingen. Hij heeft zijn wetenschappelijke loopbaan altijd gecombineerd met ontwerpprojecten in het werkveld.

“Mijn bemoeienis met het leren van volwassenen in de context van hun werk is gedreven door een emancipatiegedachte. Zodra een werkomgeving ruimte biedt voor leren en ontwikkeling, draagt die ook bij aan de ontplooiing van persoonlijke bekwaamheden. Een lerend werkverband dat de individuele en organisatiebelangen weet te integreren, versterkt daarmee de autonomie en zelfsturing van mensen. Ik heb mij hier altijd voor willen inzetten, omdat het mensen vrijmaakt en hun zelfbeschikking versterkt.”

Literatuur

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action. Individual and organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.

Becker, G. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.

Boersma, J. S. K. Th. (2002). *Management van kennis, een creatieve onderneming*. Assen: Van Gorcum.

Boersma, J. S. K. Th. (1995). *Kennismanagement, een creatieve onderneming*. Oratie: Rijksuniversiteit Groningen.

Bomers, G. B. J. (1989). *De lerende organisatie*. Nijenrode.

Broad, M. L. & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training. Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Dixon, N. (2019). Glimpses of organizations in the act of learning. In: A.R. Örtenblad (red.) *The Oxford Handbook of the Learning Organization*. Oxford University Press. Chapter 18, p. 233-247.

Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

De Geus, A. (1997). *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving*. Dordrecht: Scriptum.

De Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 3, p. 70-74.
<https://hbr.org/1988/03/planning-as-learning>

Kessels, J.W.M. (2020). Towards a learning culture for sustainable knowledge productivity. *Journal of Intercultural Management and Ethics*, 3, p. 57-66.

Kessels, J.W.M. (2001a). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurele rede, 8 februari 2001. Enschede: Universiteit Twente.

Kessels, J.W. (2001b). Learning in Organisations: A Corporate Curriculum for the Knowledge Economy. *Futures*, 33 (6), p. 497-506.

Kessels, J.W.M. (1996). *Het Corporate Curriculum*. Oratie. 23 februari, 1996. Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.

Kessels, J. & P. Keursten (2002). Creating a Knowledge Productive Work Environment. *Life, Lifelong Learning in Europe*, 7 (2), p. 104-112.

Kruijd, D., Kessels, J. W. M. & Smit, C. A. (red.) (1991). Opleiden op de werkplek. *Opleiders in Organisaties Capita Selecta 6*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Latham, G. P. & Crandall, S.R. (1991). Organizational and social factors. In J. E. Morrison (Ed.), *Training for performance* (p. 260-285). Chichester: John Wiley & Sons.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1989). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.