



VAN FOUTEN KUN JE NIET LEREN

– Hugo Meijers –

De overtuiging dat we van fouten kunnen leren, is diep verankerd in ons taalgebruik en organisatiedenken. Het is zo vanzelfsprekend dat dit niet in twijfel wordt getrokken. Iets veroordelen als fout leidt tot conformeren en conditioneren – dat is africhten door afleren. De bijbehorende belevingswereld zorgt ervoor dat het concept van de lerende organisatie niet van de grond kan komen. Want de lerende organisatie bestaat juist uit explorerende mensen die vrijelijk ontdekken, verkennen en grenzen verleggen vanuit een collectief belang. Leren is onvoorspelbaar en vereist een organisatie die continu in wording is. Hiervoor moeten we ander gedrag aanleren en met een andere instelling organisaties beleven.

Iedereen kent het spreekwoord wel. Maar wie staat stil bij de vraag of dit wel klopt? Wanneer gaat het op en wanneer niet? Wat is de consequentie van dit denken op leren? Dit zijn basale vragen die nauwelijks gesteld worden. Immers, fouten maken is menselijk. Het klinkt zo vertrouwd en plausibel. Onze dagelijkse beleving is er mee doordrenkt. De conditionering van goed en fout is dan ook onlosmakelijk verankerd in ons taalgebruik en organisatiedenken. Het is een met de paplepel ingegoten onderdeel geworden van ons DNA. Dat we van fouten kunnen leren, is zo vanzelfsprekend dat het niet in ons opkomt om dit in twijfel te trekken. Deze vanzelfsprekendheid heeft een volharding van een inperkende denkwijze tot gevolg. Het loslaten van deze denkwijze is fundamenteel voor een transitie naar een lerende organisatie. Wordt dit niet gedaan, dan blijven we hangen in de belerende en zelfregulerende organisatie die zichzelf halsstarrig in stand probeert te houden.

Beelden verbeelden

Het concept van de lerende organisatie spookt al decennia door de organisatiegelederen en door de hoofden van managers. Al die tijd blijkt het even ongrijpbaar als een fata morgana in de woestijn. Hoe dichterbij we komen, hoe schimmiger het wordt. Dit komt doordat we naar een weerspiegeling kijken van ons eigen denken. Onze van nature verziendheid maakt ons dolende in de woestijn op zoek naar houvast en schijnzekerheid. Die vinden we in tastbare instrumenten onder de vlag van onder andere kennis- en competentie management. We voelen ons senang bij het instrumentele omdat het lekker concreet en tastbaar is. Helaas raakt het de kern niet. Want de barrage aan managementconcepten, waarvan het merendeel oude wijn in nieuwe zakken is, heeft het gedrag nog nauwelijks aangetast. In het rijtje van modegrillen is het concept van de lerende organisatie hier geen uitzondering op.



Het concept wordt geëvangeliëerd vanuit persoonlijk of commercieel gewin, gebruikmakende van modieuze retoriek. Er wordt ingespeeld op het gevoel te moeten handelen, want stilstand is achteruitgang. De queeste naar betere prestaties stuwt de adoptie van instrumenten. Immers, management is en blijft dingen voor elkaar krijgen, ofwel effectief handelen.¹ Dan is leren het zoeken naar dingen die werken. Maar de instrumenten leiden niet tot effectiever handelen. Met meer kennis doen we minder omdat we door de bomen het bos niet meer zien. Plato wist dit al toen hij memoreerde dat kennis die je niet gebruikt dood gewicht is. De lerende organisatie gaat hier zwaar gebukt onder. In complexiteit worden we alleen maar passiever door verwarring en onzekerheid. Het wordt dus hoog tijd om die last te verlichten.

Voor verlichting is inzicht nodig in wat een organisatie is. Aan de ene kant overheerst het beeld van de maakbare en voorspelbare organisatie. De organisatie is een door management gevormd construct of artefact, een basiskenmerk van een bureaucratie.² Kortom: het is een ding, ook wel 'systeem', 'mechanisme' of 'organisme' genoemd. De gemaaktheid staat centraal, waarbij vooraf gedefinieerde spelregels voorspelbaar en reguleerbaar functioneren bepalen. Goed functioneren is het behalen van prognoses. Dit is de wereld van status, macht, ongelijkwaardigheid en bazen die streven naar zes sigma. Hiermee wordt alle onvoorspelbaarheid als ongewenst sap uit de organisatie geperst. Dit past bij routinematig en repetitief werk. Een organisatie als ding is stabiel en kan door veerkracht en zelfregulering zichzelf instandhouden dan wel staande houden. Management is hierbij grenstrekker en grensbewaker. Ze bepalen en spelen tegelijkertijd, waardoor inconsistentie aan de orde van de dag is.

Haaks op dit beeld staat het beeld van de organisatie als continu in wording. De organisatie is een netwerk van autonome delen die op elkaar inwerken en continu zoeken naar identiteit.³ Organisaties vormen zichzelf iedere dag weer door de onderlinge interactie van de delen. Zij zijn hierdoor zelfregulerend, waarbij taal een sleutelrol speelt, iedere dag weer.⁴ Deze werkelijkheidsconstructie is gebaseerd op observatie, verzamelen van informatie en een dialoog met zichzelf en de omgeving om de ervaren werkelijkheid te verklaren.⁵ Dit past bij baanbrekend en vernieuwend werk. Zingeving, nut en noodzaak zijn drijfveren van deze interactie. Het effectief handelen staat of valt met de mate waarin gemeenschappelijke werkelijkheidsconstructie daadwerkelijk plaatsvindt vanuit een collectief belang. De organisatie is zodoende meer een vertrouwd gevoel waaraan vrijwillig wordt bijgedragen.

Fout is fout

Fouten hebben te maken met een *gebrek, zwakte*. De vraag is hoe we kunnen leren van het hebben van een gebrek. Een gebrek is iets waaraan gewerkt moet worden of waar we mee moeten leren leven.

¹ Eccles, R.G & Nohria, N. (1992), *Beyond the hype: rediscovering the essence of management*. Harvard Business School Press.

² Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.

³ Caluwe de L. & Vermaak, H. (2002). *Leren veranderen*. Kluwer.

⁴ Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.

⁵ Lawrence, P.R. & Nohria, N. (2002), *Driven: how human nature shapes our choices*. Jossey-Bass.



Is accepteren en verwerken dan ook leren? Redeneren vanuit zwakte leidt niet noodzakelijkerwijs tot het opzoeken van complementariteit om effectiever te handelen. Dit impliceert het onderkennen en erkennen van gebreken, iets wat we maar zelden willen of kunnen. Zich kwetsbaar opstellen is makkelijker gezegd dan gedaan. In sommige organisatie is dit zelfs fout gedrag en wordt dit in de pikorde meedogenloos afgestraft.

Een andere interpretatie van 'fout' is die van *mankement*. Mankementen horen bij objecten of dingen, bij iets wat niet volgens specificatie functioneert. Het sluit naadloos aan bij de geconstrueerde organisatie. In onze mechanistische wereld worden we gereduceerd tot automaten die een doel moeten hebben om effectief te kunnen functioneren.⁶ We zijn automaten waarbij disfunctioneren fout is. De automaat is voorspelbaar en functioneert door directieven te geven en ontvangen. Functioneert de automaat niet, dan vervangen we hem gewoon. De automaat is immers verworpen tot een verbruiksartikel.

Fout is ook een *verkeerde handeling*. Dit is onjuist, onethisch of incorrect gedrag. Verkeerd handelen staat gezien de recente schandalen bij diverse multinationals erg in de schijnwerpers. Verkeerd handelen heeft ook te maken met een verkeerde eigenschap. Immers, geen mens is zonder fouten. Maar de confrontatie – 'je hebt een fout gemaakt' – is gevoelsmatig een directe aanval. Aanvallen leiden tot verdediging en verharding van standpunten, met een patstelling tot gevolg. Dit conflict belemmert dat we überhaupt openstaan voor leren. Leren door vallen en opstaan, ook wel *action learning* genoemd, gebeurt niet zomaar – hiervoor is een klimaat van belofte en vergeving noodzakelijk.⁷

Fouten horen bij terugkoppelen.⁸ Dit is een in het verleden ontstane toestand in de richting waarvan hersteld wordt. Dit impliceert sturing op informatie uit het verleden, die mogelijk allang achterhaald is. Fouten worden altijd achteraf geconstateerd ten opzichte van een mogelijk gewijzigde situatie. Fouten hebben zodoende last van voortschrijdend inzicht. De vraag is hoeveel oog we hebben voor veranderingen in de situatie. En zijn we ons er voldoende bewust van dat de meeste situaties niet eens te beïnvloeden zijn? Zo zijn veel fouten dus niet te voorkomen; vaak zijn ze zelfs onontkoombaar. Bij vermijdbare en onvermijdbare fouten kan alleen van het laatste geleerd worden omdat het eerste bekend is, anders was het niet vermijdbaar.⁹ Bij vermijdbare fouten gaat het vaak om stomiteiten of zaken die we stomweg vergeten zijn.

We gebruiken taal om een werkelijkheidsbeleving te construeren. Gevolg is dat we zelf fouten creëren door iets als fout te betitelen. Bestaan fouten in de werkelijkheid dan wel? Of bestaan ze alleen maar in de belevingswereld van vooraf bepaalde conventies? Een organisatieprobleem *is* niet, maar ontstaat

⁶ McMaster M.D. (1996), *The intelligence advantage: organizing for complexity*. Butterworth-Heinemann.

⁷ Wierdsma, A.F.M. (1999), *Co-creatie van verandering*. Eburon.

⁸ Robertson, P. (2003), *Ontsnappen uit S-cratz: always change a winning team*. Scriptum.

⁹ Argyris, C. (1990), *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Allyn-Bacon.



door op een bepaalde manier tegen een situatie aan te kijken.¹⁰ En stel nu eens de vraag waarom het betitelen van iets als fout überhaupt gebeurt. Dit doen we om de orde in de organisatie als ding te handhaven. Echter: als alles onder controle is, valt er niets te leren. Met orde komt het niet in ons op om te veranderen. Diversiteit of afwijken is ongewenst en ongepast. Naarmate er meer gecorrigeerd wordt, verdwijnt de diversiteit. Er wordt gestreefd naar homogenisering van denken en doen. Denken in fouten heeft dus tot gevolg het reduceren van diversiteit.

Wie en wat bepaalt wat fout is? In de geconstrueerde organisatie is dit het management. De baas is scheidsrechter en kan met oordelen over goed en fout reguleren, conformeren en onderdrukken. Denken in termen van chefs en bazen heeft tot gevolg dat we ons onderdanig en volgzzaam gedragen. Dit patroon houdt zich perfect in stand. In de organisatie in wording liggen de verhoudingen anders. Dan is iedereen gelijkwaardig. Ook dan spreken we elkaar aan op gedrag, maar niet vanuit goed of fout. Dan spreken we elkaar aan op afspraken en uitspraken. We houden elkaar hieraan en nemen verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag. Dan hebben we geen baas nodig die ons gedrag veroordeelt.

Het dagelijkse (taal)gebruik

Denken in fouten betekent dus handelen tegen ongewenst of onvoorspelbaar gedrag. Dit gedrag moet in ieder geval worden voorkomen. Fouten hebben dus te maken met verwachtingen en uitspraken die niet uitkomen. De uitspraak 'het is fout' is dan een uiting van teleurstelling, vaak gevoed door angst en onzekerheid over de gevolgen. Beide emoties zijn onprettig en onwenselijk en moeten vermeden worden. Helaas wordt de aanleiding van de fout niet relevant geacht. Er is namelijk geen drijfveer om te onderzoeken wat de oorzaak van een fout is, noch of de fout een gunstig gevolg heeft. Zo is het afwijken van het kwaliteitssysteem domweg fout. Dat dit mogelijk een nuttig gevolg heeft, doet er niet toe. Het systeem is doel op zich en niet langer een middel tot effectief handelen. Behalve voor het management, dat te kust en te keur mag afwijken – dit is niet fout. Hiervoor zijn ze juist ingehuurd. Want het management weet (het) beter. Zij hebben hiervoor gestudeerd en hebben macht en bagage om te bepalen wat nuttig is voor de organisatie. Ze houden vol dat eigenbelang geen rol speelt. Want management is meester in het rechtvaardigen van hun afwijkingen en het veroordelen van dingen als fout. Dit inconsistente gedrag creëert ambivalentie en gelatenheid. 'Als zij niet hoeven, dan ik ook niet' – redeneren velen.

In de dagelijkse omgang praten we over de fouten die anderen maken. Van fouten kun je leren, niet van successen, zo prediken veel organisatiegoeroes. In analogie zeggen we in de sport dat we van winnen te veel zelfvertrouwen krijgen en alleen kunnen leren van verliezen. Hierdoor heerst er een excessieve tolerantie en aandacht voor het maken van fouten. Deze aandacht is voornamelijk gericht op het voorkómen van herhaling in de toekomst. Dit volgt uit de overtuiging van de voorspelbare en maakbare wereld. Voorkomen van herhaling is in strijd met ontdekken, onderzoeken en

¹⁰ Weggeman, M. (2003), *Provocatief adviseren: organisaties mooier maken*. Scriptum.



experimenteren. Helaas zitten we volledig vast in de handhaving van het systeem. Dit gedrag past bij de afgerichte handhaver die niet beter weet of wil weten?

Het leven wordt voorwaarts geleefd en achterwaarts begrepen. Door iets als fout te classificeren denken we dat we begrijpen wat er heeft plaatsgevonden. De gebeurtenis is verklaard en kan een plek krijgen. Het neemt alle onzekerheid weg en opgelucht kunnen we weer adem halen. Zo betichte een manager iemand van een foute daad alleen maar om het van zich af te kunnen zetten. Dat deze beschuldiging op niets gestoeld was, deed er niet toe. Hij durfde de directe confrontatie niet aan en wenste hoor en wederhoor niet toe te passen, waardoor hij in zijn rol faalde. Fouten en falen worden op deze manier vaak onterecht als synoniemen gezien. Want falen is het gewenste resultaat niet bereiken. Het gevolg ervan is een enorme teleurstelling die we moeten verwerken en accepteren.

Vanuit de beleving van de geconstrueerde organisatie worden we aangespoord om initiatief te nemen, fouten te maken en daarvan te leren. Beter tien keer excuses aanbieden dan één keer toestemming vragen, volgens Tom Peters. Want fouten maken mag zolang er niet ernstig gefaald wordt. Fouten maken mag in commune en consensus. Het behoudende management denkt hier anders over. Initiatiefnemers zijn dissidenten. Het nemen van initiatief is op voorhand al fout. Belijden met de mond mag, maar voeg de daad niet bij het woord. Het denken in dit soort fouten resulteert in de behoefte om een schuldige voor een ongewenste situatie te vinden. Lukt dit niet, dan kunnen we altijd nog gaan zwartepieten. Het helpt schuld af te schuiven en zodoende de lucht te klaren. Tegenstrijdig is dan ook de roep van organisatiepopulisten om meer risico te nemen. Aan de ene kant is het fout om verkeerde risico's te nemen en tegelijkertijd is het fout om geen risico te nemen. Maar waar gehakt wordt, vallen spaanders. Spaanders benoemen als fouten is onzinnig en contraproductief. Het veroordeelt het handelen van anderen. Het management zit, als beste stuurder aan wal, in de tribune oordelen te vellen. Deze vorm van organisatierechtspraak is geen uitnodiging om risico te nemen. Het tempert vaak jeugdige enthousiasme en smoort initiatief in de kiem.

In gemaktheid is geen plek voor verrassingen. Dit wordt beleefd als onaangenaam en fout. Veel directeuren houden niet van verrassingen, iets wat zij ook regelmatig expliciet uitspreken. Als er mensen met een verrassing bij hen komen wordt er sterk emotioneel gereageerd, waaruit blijkt dat zij niet kunnen omgaan met onvoorziene en veelal onvermijdbare omstandigheden. Gevolg van dit gedrag is dat we niet meer naar hen toe gaan met problemen en dit onderling proberen te plooiën of weg te moffelen. We hebben geen zin om een tirade te krijgen en om afgebekt te worden dat we het fout hebben gedaan. Het wereldbeeld van maakbaarheid en voorspelbaarheid belemmert een normale en reële communicatie. Dit soort directeuren raakt steeds meer verstoken van de werkelijkheid. Het oplossend vermogen van de organisatie neemt zienderogen af. Het resultaat is dat de organisatie inefficiënt opereert en enige mate van complexiteit niet meer aankan. Voorbeelden te over.

Beoordelen van goed of fout is belangrijk in handhaving en naleving. Hierbij hoort de vraag of we kunnen leren van wat we, al dan niet onder druk, zijn vergeten. Dit weten we immers al. Kennelijk ontgaat het ons dat het overgrote deel van wat we 'fouten' noemen gewoon vergissingen zijn. Die



maken we onder verkeerde of onterechte aannames. We begaan stommiteiten. We praten langs elkaar heen en begrijpen elkaar verkeerd. We staan enorm onder druk en moeten te veel ballen in de lucht houden. We moeten bochten afsnijden en prioriteiten stellen. Dit alles kunnen we niemand aanrekenen en toch gebeurt dit aan de lopende band. Op deze wijze kleineren we en maken we anderen uit voor onervaren of ronduit dom. Met deze tactiek houden we anderen onder de duim.

De tegenhanger van *fout is goed*, met als gevolg de drang om continu te verbeteren. We willen altijd van A naar Beter. Vrijwel ieder veranderingstraject wordt op deze wijze ingestoken. In de planmatige belevingswereld resulteert dit in maatregelen ter verbetering, verbeteringsacties of verbeterplannen om te rechtvaardigen dat het huidige onvoldoende is of niet naar behoren werkt. Het begrip 'verbeteren' wordt te kust en te keur gebruikt. Het kan immers altijd beter. Aan de andere kant is goed ook goed genoeg. Dit spanningsveld gooit ons in troebel vaarwater tussen accepteren en aanpassen. Het voedt dan meteen het sentiment van 'we doen het niet goed (genoeg)'. Maar wie doet het dan niet goed? De organisatie als ding is immers een abstract iets wat we niet de schuld kunnen geven. Dus kijken we elkaar aan en zoeken we naar degene die het op zijn geweten heeft. Zoek en vind de probleemveroorzaker. Per definitie is dit het management. Zij zijn verantwoordelijk voor het functioneren van het ding. Maar het management is naast schuldige tegelijkertijd ook verbeteraar. Dit dilemma zorgt ervoor dat menige verandering niet uit de startblokken komt.

Leren te leren

Leren kent vele invalshoeken. Zo is leren doorgaans het verkrijgen van kennis en kunde. Het is dan het volstampen van de hersenpan met wetenswaardigheden. Vanuit deze overtuiging is de lerende organisatie actief met kennismanagement bezig en denken we dat weten voldoende is om kennis toe te passen. Sterker nog, we denken: hoe meer we weten, hoe meer we kunnen. Kapitalen worden uitgegeven aan trainingen en opleidingen in de verwachting of hoop dat dit soelaas biedt voor al die schijnbare onwetendheid. Tegen beter weten in wordt er ingezoomd op onze zwakte om deze op te vijzelen of op te poetsen. Zonder enig inzicht in potentieel en talent wordt de schoolse lijn van instrueren krampachtig vastgehouden terwijl we al decennia lang weten dat theoretische kennisname totaal niet aansluit bij de dagelijkse praktijk van handelen. Hiervoor is uitproberen, beleven, ervaren, begrijpen, doorgronden en kunnen plaatsen in de context vereist.

Een ezel stoot zich over het algemeen niet twee keer aan dezelfde steen – behalve als de ezel een mens is. Helaas zijn we ontzettend hardleers. En organisaties zitten vol met hardkoppen, die we herkennen aan hun betweterigheid. Zij weten het altijd beter. Wat ze zeggen, is: ik ben beter en van mij kun je leren. Hieraan worden positie en status ontleend. Daarnaast wordt het vaak als zwakte ervaren om toe te geven dat je het fout hebt. Stoïcijns en met gepantserde plaat voor het hoofd gaan we door het organisatieleven. Gehard door ervaring, gesmeed door contraproductief voorbeeldgedrag, bouwen we een immuniteit tegen leren op en verstarren we in wat we kennen en kunnen. Hardleersheid heeft ook te maken met zelfopgelegde beperkingen en overtuigingen. Bijvoorbeeld: loop geen onnodige risico's, want die kunnen de carrière alleen maar schaden. Strijk niet tegen de haren in; je bereikt meer met stroop dan met azijn. Het is beter iets wat krom is recht te



praten. Kom altijd voor jezelf op, want niemand anders doet het. Ken je eigen grenzen en ga daar niet overheen, ofwel: schoenmaker blijf bij je leest. Tja, zo leert de schoenmaker nooit iets nieuws.

We staan alleen open voor wat we herkennen, en dat is wat we al weten. Wat de boer niet herkent, dat leert hij niet. Maar leren is juist niet herkennen. Maar wie wil nu geconfronteerd worden met iets wat we nog niet weten? Dan staan we er mooi op, wat een aanfluiting. Herkennen is dus ontkennen van het verschil of het onbekende. Dit doen we de hele dag. Stel maar eens de directe vraag of iemand iets weet en krijg het sociaal wenselijke of politiek correcte antwoord. Zeker in groepsverband – niemand wil afgaan voor publiek. Dus leren kan pas beginnen als er geen herkenning of begrip is. Dan past het niet in onze belevingswereld en staat het niet op onze mentale kaart. Leren is het conflict managen tussen herkennen en ontkennen. Dit vereist zelfmanagement, zelfvertrouwen en heel veel discipline.

Leren van fouten begint met deze fouten te zien, waarbij het de kunst is een blameercultuur om te zetten in een leercultuur door fouten te verminderen of te voorkomen.¹¹ Dit hoort bij repetitief en contextonafhankelijk handelen. Helaas is veel handelen niet herhalend en context-onafhankelijk. Dit geldt zeker voor kennisintensief werk. Dit sluit aan bij het contingentie-denken,¹² waarbij het oordeel afhangt van de context. Deze denkwijze is behoorlijk verguisd doordat hij weinig houvast biedt op voorhand. Hij druipt te veel in tegen de gemaaktheid van organisaties, waarbij zaken vooraf worden uitgedacht. Kenniswerk bij uitstek kan niet altijd vooraf bepaald worden. Dan kan alleen experimenteren, ontdekken, reflecteren en aanpassen leiden tot effectief handelen.

Swieringa en Wierdsma onderscheiden drie vormen van leren; verbetering (focus op regels), vernieuwing (focus op inzichten) en ontwikkeling (focus op principes).¹³ Dit is het ding centraal stellen en leervormen ordenen naar eigenschappen van het ding. Leren als proces geeft een heel ander beeld. Bijvoorbeeld is leren nu denken vanuit overeenkomsten of juist vanuit verschillen? Deze simpele vraag heeft vergaande implicaties. Wat namelijk overeenkomt, is wat al bekend is. Anders kan het niet overeenkomen, want het valt niet te vergelijken. Verschillen kunnen echter nieuw zijn en afwijken van het bekende. Maar afwijken zien we als fout, hoewel deze vorm van afwijking niet fout is maar de basis van iets leren. Dit is dubbelzinnig en leidt tot onduidelijkheid en inconsistent gedrag. Dit zijn elementen van ineffectief management. Maar hoe leren we dan effectief management?

Leren moet dus geleerd worden. Dit gaat zeker niet vanzelf. Helaas staat op weinig MBA-curricula hoe we leren te leren, laat staan hoe we anderen leren te leren. En dat terwijl Archimedes al vond dat lesgeven de beste manier van leren is. Dit past bij de uitdrukking dat je anderen het beste leert wat je zelf het hardst moet leren. Het geeft al aan dat confrontatie met eigen kennis door het etaleren van kennis een uitstekende manier is om die kennis in wisselwerking te verrijken. Maar dit is zwak, het

¹¹ Vollenbroek, J. (2003), *Leren van fouten: mogelijkheden voor individu, groep en organisatie*. Uitgeverij H. Nelissen.

¹² Galbraith, J.R. (1977), *Organizational design*. Addison-Wesley.

¹³ Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990), *Op weg naar een lerende organisatie: over leren en opleiden van organisaties*. Wolters-Noordhoff.



toont kwetsbaarheid. Openlijke zwakte is ongehoord en past niet bij de *baas* die als Mozes de weg wijst. Strijk de baas maar eens tegen de haren in en hij zal je mores leren. Bazen denken dat het houden van presentaties en speeches lesgeven is. Helaas is dit de les *lezen*; 'klinkt als' maar is toch niet helemaal hetzelfde. Desondanks zijn dit de rolmodellen die in de managementliteratuur worden geposteed als de voorbeelden die we moeten verheerlijken. Zo helpt de enorme toestroom van steeds verder uitdijende ideeën over leren ons niet veel verder. Het is het een kunst om door de bomen het bos nog te zien. Als helpende hand is hier het bos opgedeeld in vier 'boomsoorten': transmissieleren, imitatieleren, handelingsleren en vraagleren.

Transmissieleren

Transmissieleren is de overdracht van bestaande kennis met het accent op kennisnemen en kennisdelen. Het is een zendmodel waarbij iemand in de rol van meester praat en de rest luistert. Het doel is automatisering van kennis: dingen in het hoofd stampen of uit het hoofd leren. Een bijpassende metafoor is die van kleine vogeltjes met open snavelletjes die in het nest wachten op en schreeuwen om meer voedsel. Graag zien we dit beeld van aan iemands lippen hangende toehoorders die ademloos en totaal geïnspireerd naar de meester luisteren. Een minder leuke maar net zo passende metafoor is die van het vetmesten van de gans voor de slacht. We moeten groeien; meer is altijd beter. Dat principe geldt dan ook voor allerlei onzinnige en onbruikbare kennis die alleen maar onzekerheid en onduidelijkheid bevordert. In de geest van Socrates: hoe meer we weten, hoe meer we weten van wat we nog niet weten. Managementconcepten hebben vaak dit kenmerk. Gevolg van het vetmesten is ongerichtheid, stuurloosheid en uiteindelijk identiteitsloosheid. Wat vergeten wordt bij transmissieleren, is namelijk de afweging van nut en noodzaak, zin en onzin. We vinden dat iedereen alles moet weten, en we hebben zodoende communicatie tot organisatieprobleem nummer één gemaakt. Het staat overigens al decennia op die plaats.

Onderdeel van transmissieleren is het reproduceren of nazeggen ter bevordering van het internaliseren. Dit ritueel is al lang geleden uit het organisatiebeeld verdwenen. Natuurlijk vragen we of iedereen het begrepen heeft en het ermee eens is. Natuurlijk wordt er dan instemmend gemompeld, maar gezichten spreken boekdelen. Realiseer je dat iets nieuws nooit begrepen kan worden. Hoe kan iemand iets weten wat nog niet is? Kennis nemen is totaal iets anders dan begrijpen en 'kunnen realiseren'. Het vraagt om continue managementaandacht om het nieuwe te ontdekken.

Imitatieleren

Imitatieleren geeft een heel ander perspectief. Waar transmissieleren van buitenaf wordt opgelegd, vindt imitatieleren primair plaats vanuit eigen initiatief. Klaarblijkelijk heeft de mens een natuurlijke drang tot imitatie. Bonabeau noemt er een aantal.¹⁴ Zo is het gevoel van veiligheid van belang. Consistentie is een centrale factor voor het gevoel van zekerheid en veiligheid.¹⁵ Zonder deze binding

¹⁴ Bonabeau, E. (2004), The perils of the imitation age. *Harvard Business Review*, volume 82, nr 6.

¹⁵ Robertson, P. (2003), *Ontsnappen uit S-catraz: always change a winning team*. Scriptum.



domineert manipulatie, macht en controle. Een plooi, ritsel of regelcultuur woekert dan weelderig. Hierdoor zijn we meer bezig met onszelf en het overleven dan te ontdekken en onderzoeken. In deze cultuur steken we onze kop niet graag boven het maaiveld en blijven het liefst uit de spotlights. Fouten maken mag, maar wel in gemeenschap. Dus maak geen fouten die anderen niet maken. Een tweede drijfveer is conformisme, om zeker te zijn van sociale acceptatie. De hunkering naar inclusie in de groep die bij ons past of waar we bij willen horen, is onweerstaanbaar. Imitatie vindt ook plaats door de overtuiging dat de anderen het wel beter zullen weten. We leren dus van de fouten en successen van anderen. Zo benchmarken we wat af om een vals gevoel van positie in de rangorde te hebben. We verbannen leren tot een spel voor oplettende toeschouwers. Kijk naar de ander en imiteer, *beter goed gejat dan slecht bedacht*. De mens als imiterend kuddedier heeft alleen een rolmodel nodig. Imitatie appelleert aan conformisme en de volgzzaamheid. Er kan er immers maar een zijn die de vernieuwing leidt.

Hoe meer je leert, hoe meer je imiteert of kopieert. Ja, ook andersom dus. We denken dat we unieke dingen kunnen verzinnen, maar dit geldt niet eens voor de meest baanbrekende uitvindingen. Wereldwijd groeit de kennis exponentieel denken we. We zijn echter meesters in het kopiëren van ideeën en die in andere woorden nieuw leven in te blazen. Vooral de adoptie van managementconcepten leidt chronisch aan het netwerkeffect. Hierbij groeien de reikwijdte en toepassingsmogelijkheden exponentieel per tijdseenheid. Zodra het kritische punt bereikt is, springt iedereen op de conceptentrein en wil iedereen een graantje meepikken. Het is scoren voor open doel, moeilijk om te missen.

Vraagleren

Transmissie en imitatieleren hebben gemeen dat het om asynchroon leren gaat. Er vindt vrijwel geen interactie plaats, en de in het verleden gecreëerde kennis wordt overgedragen aan anderen. Bij vraagleren gaat het om de wisselwerking tussen ideeën. Hierbij is kennisoverdracht slechts een middel om tot kennisverrijking te komen. Dit kan alleen als er in een open en niet-bedreigende setting ideeën in twijfel worden getrokken en als er vanuit allerlei invalshoeken kennis wordt toegevoegd. Dit betekent dus afwijken van gebaande paden. Dit houdt in dat we elkaars ideeën bekritisieren en elkaar confronteren met twijfels en argumenten. Dit is geen setting van conformisme maar juist van conflict en divergentie. Het gaat om verduidelijking, vertaling, verklaring en verdieping. Ook het principe van hoor en wederhoor hoort bij vraagleren. Het gaat tenslotte om vragen wat de ander denkt en vindt, om dit vervolgens in twijfel te trekken.

Vraagleren verzandt vaak in waardeoordelen, waarbij we stellingen innemen en die met hand en tand gaan verdedigen. Iets aanduiden als fout is op de man spelen in plaats van de bal spelen. Het is een vorm van persoonlijk terechtwijzen. Een aanval lokt direct een emotionele reactie uit. Dit is een natuurlijke, hormonale reactie. Als iemand overtuigd is van het eigen gelijk, is er geen verrijking. Er overheerst dan een geloof dat de ander overtuigd moet worden. Vragen worden dan vaak op zijn best retorisch. Bij vraagleren gaat het erom het waardeoordeel zo lang mogelijk uit te stellen. Alles is dan mogelijk en kan onderwerp van gesprek worden. Een waardeoordeel is een uitspraak over betekenis



en een verzoek tot opheldering. Gevoelsmatig heeft het vaak meer de vorm van het oordelen (een vonnis uitspreken om te straffen), het veroordelen (afkeuren) of het vooroordelen (ongegronde mening geven). Dit komt doordat we een overtreding begaan en de persoon tackelen door bijvoorbeeld een agressieve, belerende of kleinerende toon aan te slaan.

Handelingsleren

Handelingsleren is leren van fysieke ervaring in plaats van denken en verbeelden. Het gaat om het *doen*. In organisaties speelt juist deze verbeelding het leerproces parten. We zijn dagelijks verwickeld in werkelijkheidsconstructie, waarbij verbeelding stimuleert om een ideaal als ongrijpbare fantoom na te jagen. Dit wordt 'visie', 'beleid' of 'plan' genoemd. Deze verbeelding van wat zou moeten (zijn), voedt het proces van oordelen over goed of fout. Beelden en werkelijkheid hebben echter weinig gemeen en lopen zelden synchroon. Wat we vergeten, is dat het gaat om effectief handelen en niet om leuk verzinnen. Aristoteles gaf aan dat we dingen die we moeten leren alvorens te doen, leren door te doen. Het is al vormend vormgeven.¹⁶ Handelingsleren is geen passief of reactief proces maar bij uitstek een actief proces. Het tempo waarin de bekwaamheden van een organisatie toenemen, wordt in belangrijke mate bepaald door de efficiëntie waarmee van ervaringen wordt geleerd.¹⁷ Het is het rationaliseren van actie en is in essentie gebaseerd op interactie.¹⁸ Helaas lopen we stuk op de overtuiging dat we alvorens iets te doen moeten weten wat te doen. Deze cartesische overtuiging van denken voor doen brengt een kunstmatige scheiding aan en belemmert het leren door eerst te ervaren.

Aanleren is niet af te leren

We denken dat we 'leren' helder op het netvlies hebben. Het is alleen een beperkend beeld. Zo ontgaat ons het subtiele verschil tussen aanleren en afleren. Iets afleren te doen resulteert in hetzelfde als iets aanleren niet te doen. Dit is hetzelfde als het glas als halfvol of halfleeg zien, ofwel een positieve of een negatieve benadering. De gevoelswaarde is echter totaal anders en dat beïnvloedt ons gedrag. Afleren doen we met *nee, niet doen, dat is fout*. Dit is terechtwijzen en africhten. Dit dooft het gedrag en maakt mensen gelaten en passief. Aanleren iets niet te doen volgt uit het laten ervaren en het bieden van alternatieven. Dit is gedragsversterkend en gespeend van enige veroordeling. Aanleren is retrospectief; het volgt na de daad. Gaat het om het instandhouden van de routine, dan ligt het accent op afleren. Gaat het meer om innovatie en aanpassing, dan ligt het accent op aanleren. Draai dit om en we hebben kortsluiting. Het beoogde of gewenste wordt niet bereikt. Gevolg is gedrag als priklimonade zonder prik. Dat smaakt nergens naar. Kortom: van fouten kunnen we afleren en we kunnen aanleren door *niet* in fouten te redeneren.

¹⁶ Elias, N. (1998), *On civilization, power, and knowledge*. University of Chicago Press.

¹⁷ Rampersad, H. (2002), *Total performance scorecard: een speurtocht naar zelfkennis en competentieontwikkeling van lerende organisaties*. Scriptum.

¹⁸ Weick, K.E. (2001), *Making sense of the organization*. Blackwell Publishing Ltd.



We kunnen net zo veel aanleren van successen als van fouten. Aanleren is namelijk een keuze. Het gaat om het willen aanleren, een kwestie van instelling. In beide vormen van aanleren schuilt hetzelfde dilemma van het inslijten van betreden paden. Hierdoor wordt het gedrag voorspelbaar, routinematig en onbewust. Bij fouten leren we iets (bij herhaling) niet meer te doen, terwijl we bij successen geneigd zijn om die te herhalen. Per saldo dus hetzelfde gedrag – dat van de gedresseerde aap die niet meer nadenkt en dezelfde kunstjes herhaalt. Routine sust in slaap met een soort onbewuste hardleersheid tot gevolg. De vraag is dus hoe we routine voorkomen. Hoe blijven we frank en vrij? Door ervaringen onbevangen en onbevooroordeeld te accepteren als uniek en door open te blijven staan voor nieuwe kenmerken van gebeurtenissen en situaties. We moeten ons blijven verwonderen en de wereld vertwijfeld ervaren. Aanleren is hunkeren, een onverzadigbare honger en een niet te lessen dorst naar nieuwe ervaringen. Het is varen met alle zintuigen wijd open.

Het onderscheid tussen aanleren en afleren lijkt vrij arbitrair. Om iets te kunnen is 'afleren' hetzelfde als 'aanleren niet meer te doen'. Voor weten of kennis nemen gaat deze vlieger niet op. We kunnen nu eenmaal niet aanleren iets niet meer te weten, ofwel te vergeten. Een negatieve ervaring kunnen we helemaal niet vergeten. We kunnen er wel mee leren leven door verwerking en acceptatie.

Het lerende concept

Nu even terug naar het concept. Wat amper wil doordringen, is dat het concept van de lerende organisatie een instelling en gedragskwestie is. In de lerende organisatie mogen we omgaan met variatie, keuzemogelijkheden en interpretatievrijheden. Hierdoor is evolutie mogelijk. Dit komt voornamelijk van binnenuit, uit onszelf. Hierbij moeten we leren speels om te gaan met de mentale kaarten in ons hoofd. Het gaat om het loslaten van wat werkt voor iets dat nog moet gaan werken. Helaas helpt de literatuur hier niet bij, doordat die voornamelijk ingaat op het lerende ding. Dan is de lerende organisatie het proces of ontwerp van een organisatie waarbij nieuwe kennis toegevoegd wordt aan haar bestaande kennispakket.¹⁹ Organisatieleren is het detecteren en corrigeren van fouten.²⁰ Een visie op leren is een visie op organiseren.²¹ Organisatieleren is correctie van afwijking van de norm en aanpassing van de norm.²² Leren is zodoende een continuering van het bestaande, van waaruit noviteit nooit kan ontstaan.²³

Voor effectief handelen moeten we oog hebben voor het specifieke van de situatie die zich voordoet. Te makkelijk wordt een situatie teruggebracht tot een herkenbare gebeurtenis. Dan gaan we op de automatische piloot vliegen. Blindvliegen is afsluiten van leren; alle zintuigen staan uit. Willen we leren, dan moeten we zelf spelen met aanleren en afleren. We moeten kunnen omgaan met de

¹⁹ Pennings, J.M. (1997), Nieuwe wijn in oude vaten. In: *Trends in management en organisatiekunde: de waan van de dag voorbij*. Samson Bedrijfsinformatie BV.

²⁰ Argyris, C. (1977), Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, september-oktober.

²¹ Baets, W. (2002), *Wie orde zaait zal chaos oogsten*. Van Gorcum.

²² Argyris C. & Schon, D.A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley.

²³ Stacey, R.D. & Griffin, D. & Shaw, P. (2000), *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* Routledge.



paradox van instandhouden en tegelijkertijd loslaten. Want de lerende organisatie is continu in flux. Dit impliceert dat we tegelijkertijd moeten stilstaan en bewegen, ofwel effectief gas geven met de handrem aangetrokken. Deze paradox vraagt uitzonderlijke vaardigheden van het management.²⁴ Maar we maken er het kinderspelletje 'Annemaria koekoek' van: *als ik niet kijk mag je bewegen, maar je moet stilstaan als ik kijk*. Deze façade leidt onherroepelijk tot animositeit.

De invalshoek van de organisatie die continu in wording is, geeft een heel ander inzicht. Organisatieleren gaat dan over interpreteren en zodoende over zingeving.²⁵ Zingeving gaat over interpretatie, dat een sociale justificatie of rationaliseringsproces is van het getoonde gedrag.²⁶ Op het moment dat iemand gedrag beoordeelt, is die persoon integraal onderdeel van de interpretatie en het rechtvaardigingsproces. Een waardeoordeel is zodoende nooit waardevrij of ontkoppeld van degene die oordeelt. Het classificeren is subjectief en zegt minimaal net zo veel over de oordelaar als over de veroordeelde. Hierbij realiseren we ons onvoldoende dat ons gedrag direct wordt beïnvloed door de personen om ons heen.

Leren is een kunst die aangeleerd moet worden. Sterker nog: we moeten nog steeds leren wat leren is. Want in de lerende organisatie is het management getransformeerd in pedagogen en therapeuten. Het management kan dan leervermogen ontkiemen, leergierigheid prikkelen en leerblokkades afbreken. Deze transformatie staat nog in de kinderschoenen. Hierdoor is het concept van de lerende organisatie nog nauwelijks uit de startblokken gekomen. Dominant aanwezig is nog steeds het belerende gedrag vanuit oordelen over goed en fout. Dit gedrag is paternalistisch en maakt mensen monddood. Dat resulteert in medewerkers die zich oppervlakkig conformeren en kopschuw zijn. Ze voelen zich miskend en gekleineerd, worden cynisch en gelaten. Tegelijkertijd klagen managers over passief en risicomijdend gedrag. Weg is de lerende organisatie! In plaats van naar ons eigen gedrag te kijken, blijven we zoeken naar het instrumentele fantoom voor houvast. Het devies: stop met zoeken naar de instrumentele strohalm om aan vast te houden. De lerende organisatie zit in ons, nergens anders. We zijn het of we zijn het niet. We weten nu wat ons te doen staat.

²⁴ Meijers, H. (2003), Aan welke tafel zitten we? *HRD Magazine*, nr. 5, mei 2003.

²⁵ Weick, K.E. (2001), *Making sense of the organization*. Blackwell Publishing Ltd.

²⁶ Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.