

## Samenwerken aan complexe vraagstukken werken met leergroepen aan effectieve oplossingen

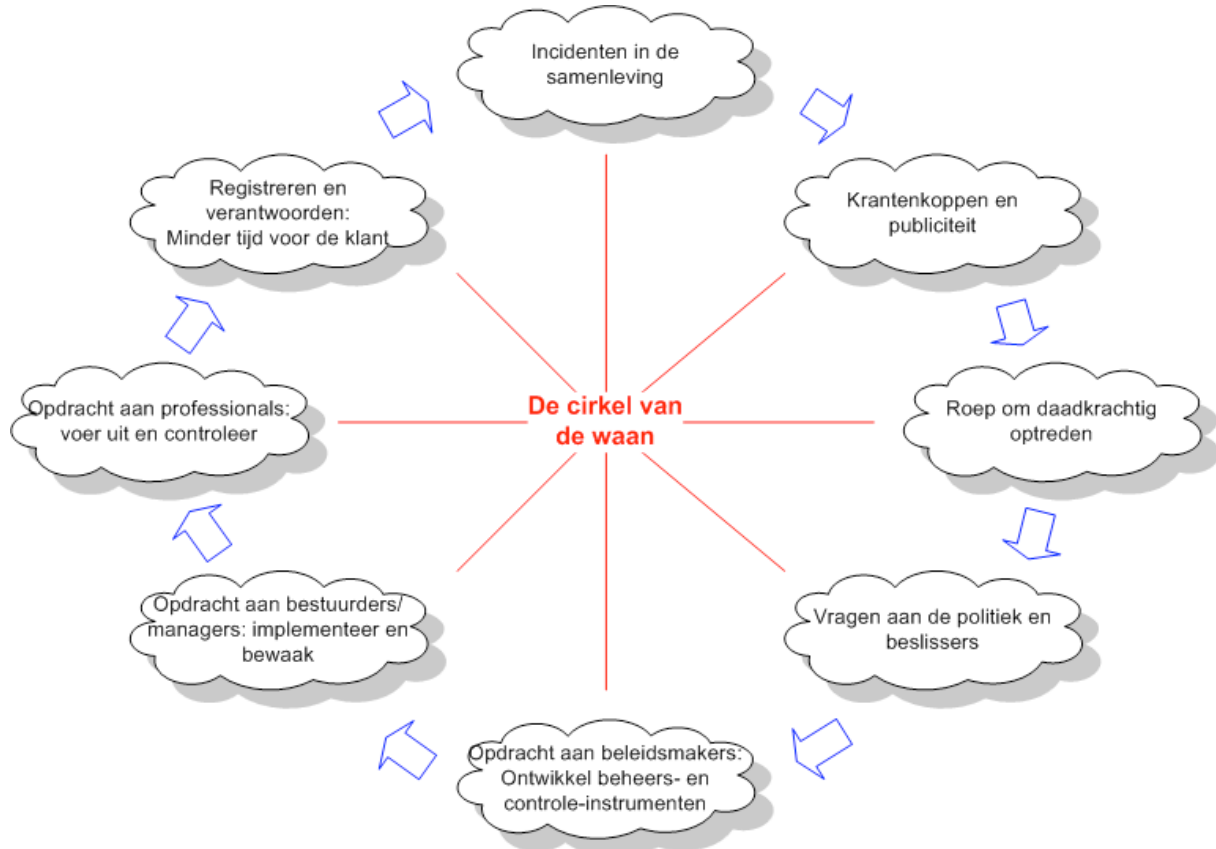
*'Baby overleden na mishandeling, jeugdzorg komt zijn afspraken niet na'.  
"Opnieuw misbruik geconstateerd in de kinderopvang"  
"Arrestant overleden in politiecel"  
"Politie niet voorbereid op escalatie in deze geweldsspiraal"*

Bovenstaande krantenkoppen zijn eerder regel dan uitzondering.

Als begeleiders bij veranderprocessen in organisaties, zijn de gevolgen van deze koppen voor ons direct voelbaar op het werk van de professionals in bijvoorbeeld de jeugdzorg en de politie. De afdeling waar de wapenvergunningen worden afgegeven, krijgt bijvoorbeeld de opdracht om alle dossiers opnieuw te screenen op mogelijke toekomstige Tristan van der V's. En bij alle consultatiebureaus worden de vragenlijsten voor nieuwe ouders uitgebreid met vragen als: heeft u wel eens de neiging om uw kind de mond te snoeren?

Dit heeft te maken met:

- De sterke overtuiging dat we in een maakbare samenleving leven, waardoor elk risico uit te bannen moet zijn.
- De overtuiging dat incidenten en fouten te wijten zijn aan gebreken in het systeem en incompetenties van mensen, die beide aangepakt en opgelost kunnen worden.
- De angst om aangesproken en afgerekend te worden en wellicht zelf de krantenkop van morgen te worden.
- De wens om het goed te doen en loyaal te zijn.



figuur 1: de 'cirkel van de waan'

Bovenstaande “waancirkel” versterkt zichzelf. Organisaties worden dichtgetimmerd met regels en procedures, waardoor gevoelens van irritatie en machteloosheid toenemen, bureaucratie versterkt wordt en gevoelens van angst eerder toe- dan afnemen. Daarmee worden geen daadwerkelijke oplossingen ontwikkeld voor onze relevante en actuele vraagstukken.

Iedereen kent wel het jaarlijkse buurtbeleving - onderzoek, uitgevoerd door de gemeente, met de daarbij beschreven conclusie:

*‘Index: veiligheid neemt toe, gevoel van veiligheid niet’*

In de bijbehorende tekst staat dat de objectieve cijfers aangeven dat de veiligheid is toegenomen maar dat de subjectieve beleving hierbij achter blijft. Een van de verklaringen is dat omdat er veel over veiligheidsmaatregelen gesproken wordt, de gevoelens van onveiligheid groter worden. Het is net als met het kopen van een nieuwe auto, de halve wereld opeens in jouw auto lijkt te rijden.

Het gaat dus niet over objectiveerbare incidenten, die leiden tot rationele overwegingen, maar over welke betekenis we geven aan gebeurtenissen.

Voor de journalist is dat een andere (nieuws), dan voor de politicus (kiezers), dan voor de bestuurders (financiering) dan voor de professionals (zij vinden vast weer dat het onze schuld is).

Het effect van de gekozen oplossingsrichting, meer controle, is dat er zoveel tijd besteed wordt aan registratie en protocollen, dat de professional aan het eigenlijke werk, contact met de doelgroep steeds minder toekomt. Er ontstaat een steeds groter gat tussen de digitale/papieren werkelijkheid en de werkpraktijk. Dit geldt voor de zorg, de politie, het onderwijs enz.

Het bijzondere is dat we ons allemaal ergeren aan de keuzemenu’s, de antwoordapparaten en aan de (onmogelijkheid) met een professional in contact te komen en ondanks alles toch gewoon bij blijven dragen aan het in stand houden van de ‘waancirkel’. Hoe doorbreken we dit patroon?

## **Werken met learning communities**

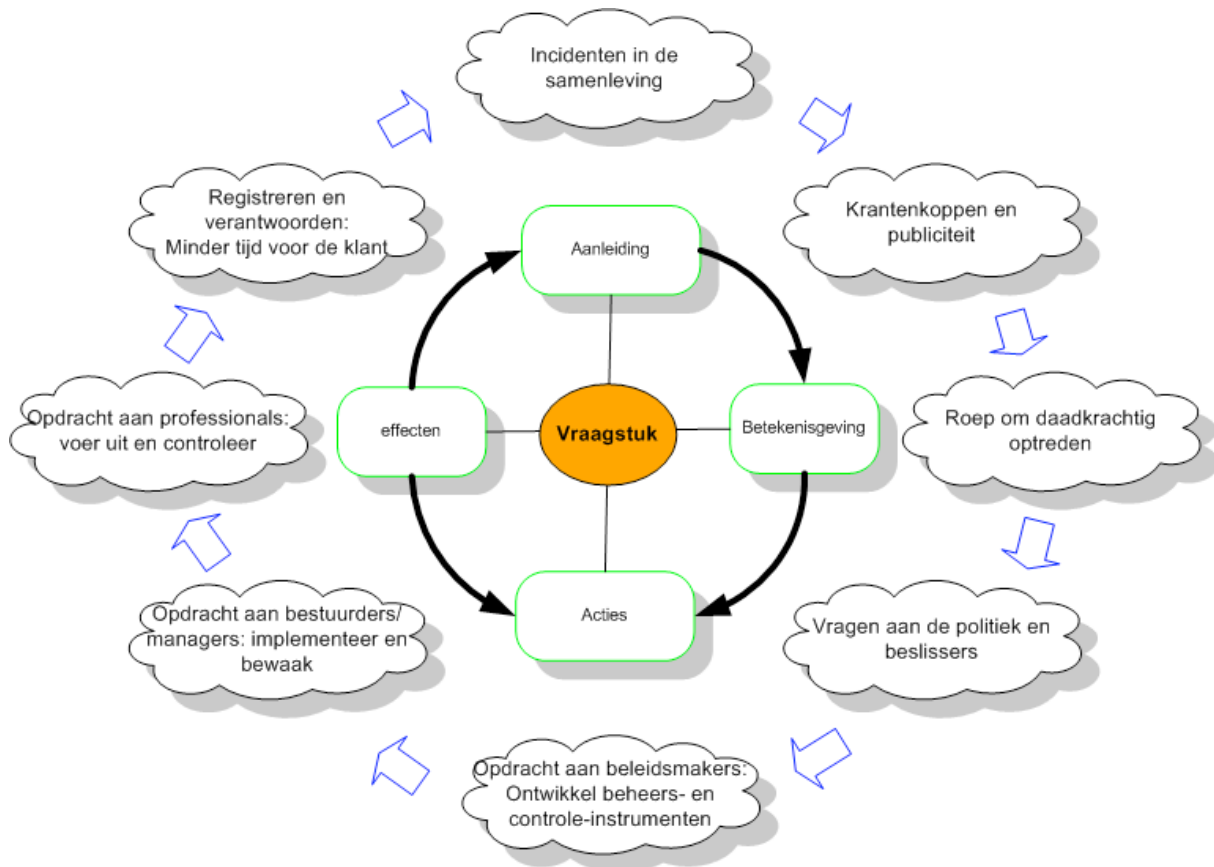
There is more to life  
than increasing its speed

Gandhi

Als het niet lukt met kracht en dwang, wat moeten we dan doen om complexe vraagstukken het hoofd te bieden? Sinds de jaren 70 is hiernaar veel onderzoek gedaan. Antropologen, sociologen en psychologen hebben bestuurskundigen en veranderkundigen sterk beïnvloed met hun onderzoeksresultaten.

Inmiddels weten we dat de wereld niet maakbaar en controleerbaar is en dat we andere wegen moeten zoeken dan dwang en regels. Risico’s zijn onvermijdbaar, daar zullen we mee moeten leven. Belangrijk is dat we belangrijke vraagstukken met elkaar onderzoeken en daarbij alle aanwezige perspectieven gebruiken. Ook zullen we ons eigen perspectief blijvend moeten onderzoeken, immers onze eigen aannames zijn diep verankerd.

Onderzoeken betekent vooral vragen stellen, vragen aan jezelf en aan elkaar. In de werkpraktijk moeten we durven te experimenteren met andere wegen, om deze wegen vervolgens weer te evalueren en opnieuw ter discussie te durven stellen. Behaalde successen worden uitgebreid naar andere contexten. Groot denken en klein handelen.



Figuur 2, 'waardecirkel' (waardevol, toegevoegde waarde, waarden)

Het werken met onderzoeksgroepen is niet nieuw. Al in de jaren twintig van de vorige eeuw, werd er door middel van groepsdiscussies gewerkt aan kwalitatief 'betere' oplossingen voor complexe vraagstukken. In de jaren zeventig maakten onderzoekers gebruik van Action oriented research methods<sup>1</sup>. Daarnaast ontstond zowel in de private als in de publieke onderwijssector meer aandacht voor de invloed van de werkomgeving op de professionals. Onderzoek (Rosenholtz) wees uit dat leraren, die zich gesteund voelden in hun werkpraktijk (de klas) meer geëngageerd en succesvol waren, dan de mensen die zich niet gesteund voelden. Steun in de vorm van collegiale netwerken, samenwerking tussen collega's en het ontwikkelen van professionele vaardigheden, teneinde tegemoet te komen aan de behoefte van de student. MacLaughlin en Talbert (1993) bevestigden de bevindingen van Rosenholtz en suggereerden dat als ervaren leerkrachten de mogelijkheid zouden krijgen om samen de onderwijs gerelateerde vraagstukken te onderzoeken, een veelheid aan onderwijs 'wijsheid' zou ontstaan, dat vervolgens wijd verspreid zou kunnen worden.

Zo ontstonden in Amerika de eerste learning communities. Niet alleen in het onderwijs. Ook in verander/transformatieprocessen in de private sector bleek het samen onderzoeken van complexe vraagstukken (action learning) een effectieve interventie.

*Organizations do not change  
Individuals do<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Grondleggers: John Dewey, Kurt Lewin, Russell Ackoff en Eric Twist

<sup>2</sup> 1997, Shirley M. Hord, Professional Learning communities: communities of continuous Inquiry and improvement, Austin, Texas

In de jaren negentig ontstonden de eerste learning communities in Nederland. Op universiteiten en hogescholen is het fenomeen niet meer weg te denken. Een mooi voorbeeld is de student die tijdens de financiële crisis een open space bijeenkomst organiseerde in de hal van de UvA. Gedurende twee weken werd de crisis door studenten, docenten, financiële mensen en af en toe een hoogleraar met elkaar onderzocht. Er ontstond spontaan een leergemeenschap van 60 mensen.

De huidige leergroepen, ook wel learning communities genoemd, zijn minder strak en methodisch georganiseerd, dan de onderzoeksgroepen uit de jaren zeventig. De uitgangspunten en succesfactoren zijn echter nog dezelfde:

**Effectieve leergroepen** hebben een aantal succesfactoren:

1. De deelnemers:

- voelen zich sterk betrokken bij het vraagstuk,
- hebben een onderzoekende houding
- durven hun eigen aannames en gedrag ter discussie te stellen
- zijn in staat hun eigen emoties te managen
- beheersen de vaardigheden luisteren en vragen stellen.
- durven en willen experimenteren met ander gedrag en zijn in staat om nieuwe praktijken in de organisatie of in de samenleving te vestigen.

2. De groep is divers samengesteld, zodat er een rijkheid is aan perspectieven.

3. De deelnemers werken op basis van gelijkwaardigheid samen.

4. Indien een leergroep binnen een organisatie geformeerd wordt, is het topmanagement steunend en betrokken.

5. Werken met een procesbegeleider die in staat is de mensen te verbinden met het vraagstuk en met elkaar.

### **Van de dynamiek van de waan naar betekenisvol leren en samenwerken**

Ook binnen onze eigen THP maatschap hebben we ontdekt dat samen leren inspireert en zorgt voor synergie en dat vergaderen veelal zorgt voor energieverlies.

Sinds een aantal jaren vergaderen we daarom nog maar 4 keer per jaar en ontmoeten we elkaar minimaal 1 keer per maand in onze gezamenlijke vindplaats. Zo vormen we onze eigen leergemeenschap.

Voorbeelden van vraagstukken waarmee wij de afgelopen jaren gestoeid hebben:

- Hoe ondernemen we in vrijheid terwijl we ons optimaal met elkaar verbonden voelen?
- Hoe borgen we onze interim-resultaten bij onze klanten?
- Welke nieuwe ondernemingsvormen vraagt de samenleving?
- Hoe entameren we werkelijke cultuurveranderingen in organisaties?
- Hoe kijken wij naar dienend leiderschap?
- Hoe verhouden wij ons tot grote aanbestedingstrajecten?

Afhankelijk van het vraagstuk nodigen we collega's en/of opdrachtgevers/klanten uit om met ons mee te onderzoeken. Met de uitkomsten van het proces start iedereen zijn of haar

persoonlijke experiment in de werkpraktijk of starten we een gezamenlijk initiatief<sup>3</sup>. De opgedane ervaringen evalueren we tijdens een volgende bijeenkomst van de leergroep.

Zo hebben we onze ervaringen gebruikt bij het opzetten van diverse leergroepen bij onze klanten. Bij de Politie Amsterdam-Amstelland hebben 300 leidinggevenden, verdeeld over 24 leergroepen, zich in 10 bijeenkomsten gedurende een periode van twee jaar, gebogen over vraagstukken m.b.t. leiderschap en diversiteit. In een vervolgtraject houden 600 operationeel leidinggevenden zich bezig met vraagstukken rondom veiligheid en in- en uitsluiting. Ook zijn een aantal leergroepen actief die zich bezighouden met vraagstukken als: 'hoe kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als volwaardig burger participeren in de arbeidsmarkt?' en 'hoe komen we uit de huidige economische crisis?' en 'hoe bedrijven we 3.0 politiek?'

Er bestaat geen blauwdruk hoe een leergroep eruit moet zien en ook niet hoe het vraagstuk methodisch het best onderzocht kan worden. Ook al is de scheidslijn niet altijd scherp te maken, onze ervaring is wel dat het niveau waarop het vraagstuk geïdentificeerd wordt, bepalend is voor zowel de inrichting van de leergroep, als voor de gekozen methodiek. Afhankelijk van het vraagstuk en hoe de groep met elkaar wil leren, zijn allerlei methodieken in te zetten. Zo kan een expert uitgenodigd worden om het vraagstuk theoretisch toe te lichten. Ook onder de deelnemers zelf kan een expert aanwezig zijn, die dit kan verzorgen. Een praktijkcasus kan onderzocht worden. De groep kan besluiten om een werkbezoek af te leggen. Zo hebben wij zelf om de vraag 'hoe implementeer je dienend leiderschap succesvol in een organisatie?' te onderzoeken onder andere een best practice onderzocht bij de grensbewaking op Schiphol. Ook begeleiden we groepen die met elkaar een voorstelling bezoeken, een film kijken of een apenworkshop volgen, zodat denkkaders vergroot worden en ruimte ontstaat om complexe vraagstukken anders te bekijken. Dit om te experimenteren met nieuwe oplossingsstrategieën, zodat waancirkels veranderen in waardecircels.

### **Wat kan THP voor u betekenen?**

Wij kunnen u enerzijds faciliteren bij het opstarten van een leergroep in uw eigen organisatie, waarbij we samen met u op zoek gaan naar de kernvraag, die de hefboom tot wezenlijke verandering in uw organisatie vormt.

Waar nodig zoeken we in ons netwerk naar organisaties die met eenzelfde kernvraag worstelen, zodat er voldoende variëteit in de leergroep is, om tot nieuwe inzichten te komen.

Onze procesbegeleiders zijn allemaal in staat de bijeenkomsten zodanig te faciliteren, dat een waardevolle dialoog kan ontstaan en de deelnemers bewust(er) terugkeren naar hun werkpraktijk, waar zij inzichten kunnen vertalen naar nieuwe initiatieven en kleine experimenten.

### **Conclusie**

Het aloude gezegde: laat je niet leiden door de waan van de dag, heeft volgens ons nog niets aan kracht ingeboet. Incidenten, breed uitgemeten in de media, jagen de 'waan'cirkel aan. Door met elkaar, in divers samengestelde leergroepen, de vertraging te zoeken en de dialoog te voeren, kunnen we duurzame oplossingen vinden. Zo voegt iedereen vanuit zijn of haar perspectief en kracht waarde toe aan de taaie vraagstukken waarmee we in de huidige tijd geconfronteerd worden.

Immers iedereen kan de wereld verbeteren, gewoon een kwestie van beginnen!

---

<sup>3</sup> Zo hebben we een ondernemersvorm, met als uitgangspunt dat we niet aan elkaar verdienen. Omdat dit experiment succesvol is gebleken, ondersteunen we inmiddels volgens hetzelfde concept een groep Young Professionals, bij het opstarten van hun eigen samenwerkingsverband.