

WAAROM ORGANISATIES WEL LEREN

Marcella Rijkschroeff

Het artikel over het lerend vermogen van organisaties in de Harvard Business Review van Francesca Gino en Bradley Staats (Why organizations don't learn, november 2015) gebruik ik als toetssteen voor mijn veranderopdracht bij een van mijn opdrachtgevers, een (medische) onderzoeksinstelling. Hieronder een korte indruk van hoe leren in de praktijk gaat en welke lessen daaruit te leren zijn. Ik loop langs de vier valkuilen.



1. Succesvol willen zijn – tegen welke prijs?

Het klinkt heel mooi 'fouten maken mag, leren moet' maar in de omgeving van een Universitair Medisch Centrum werken veel instellingen vanuit het uitgangspunt 'geen enkele fout is toegestaan'. Natuurlijk geldt dat zeker voor het werken met patiënten. Daar ga je niet zo even mee experimenten. Echter, als het gaat om onderzoek met biomateriaal is juist het experimentele karakter dat het verschil maakt in wetenschappelijke doorbraken of niet.

Ik heb gekeken naar de mensen, procedures en processen om dit primaire proces heen. Hoe kunnen we dat zo inrichten dat het primaire proces minder kost, medewerkers en management met plezier en oog voor elkaars verantwoordelijkheden, rollen en talenten samenwerken en de Raad van Bestuur tevreden is en vertrouwen geeft. Een eerste belemmering volgens de auteurs is de nadrukkelijke focus op succes en de daarmee gepaard gaande angst voor fouten. Het is logisch dat dit het leren in de weg staat. In de instelling heerste onder medewerkers geen directe angstcultuur (vanwege het trial en error karakter van het primaire proces en veel aandacht voor kwaliteitsmanagement) maar ontdekte ik wel een aantal patronen die een dergelijke cultuur wel voeden. Het was niet gebruikelijk aannames te checken of navraag te doen. Hierdoor werd de beeldvorming over en weer gekleurd en was min of meer sprake van een 'fixed in plaats van een growth mindset' zoals de auteurs dat noemen. Door dialoog te stimuleren en vanuit teamontwikkeling te kijken naar communiceren en samenwerken zijn hierin vorderingen gemaakt die leiden tot meer congruentie in de aanpak van projecten en plezier in de samenwerking. Het gebrek aan het checken van aannames en vragen stellen over de aanpak of samenwerking hing ook samen met de operationele focus en hands-on karakter van een groot deel van de teams.

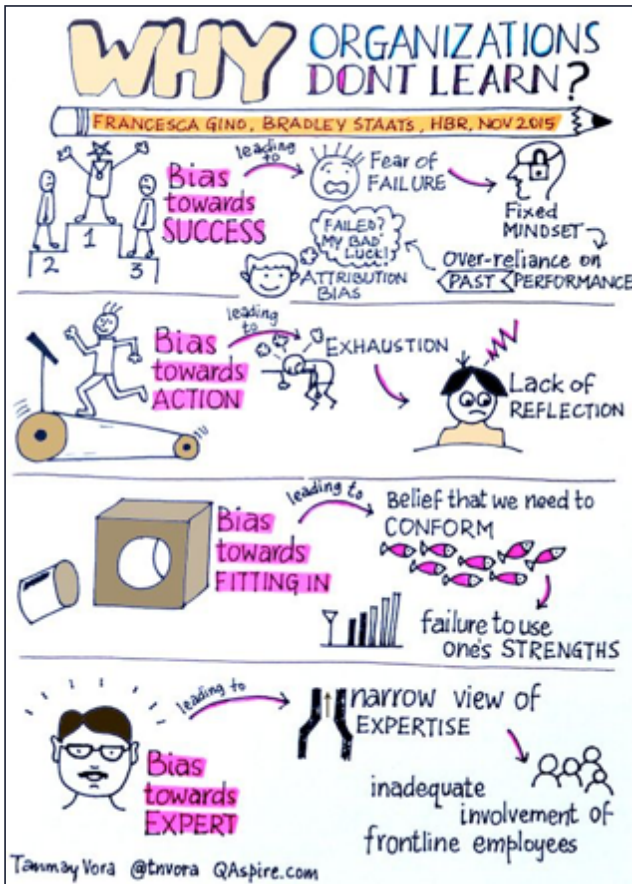
2. Niet denken maar doen maakt het verschil – of toch niet?

De tweede belemmering lijkt een open deur maar de impact van altijd in de actiestand staan, liet zich hier ook gelden. Zelfs in een wetenschappelijke onderzoeksomgeving waar reflectie en nadenken belangrijk voor het resultaat is, is 'doen' ook erg fijn.

Niet alleen het verwerken van materiaal maar ook data conform protocol is de dominante interne focus. Het doen staat hier boven het nadenken over bijvoorbeeld de werkwijze. Deze is al tien jaar hetzelfde maar past dat nog wel? Het doen was zelfs zo dominant dat het signaal vanuit het kwaliteitsmanagement over de aansluiting van de protocollen kwam, lange tijd werd genegeerd of slechts marginaal werd geïmplementeerd. Door heel druk in deze werkprocessen te zitten, werd het nadenken vermeden. Ook hier hebben we met het management de verbinding met gedachten over groepsdynamiek en het inbouwen van reflectie daarop in de werkoverleggen, een start gemaakt met verbeteren van werkprocessen. Niet door te doen maar er over na te denken en te bespreken met elkaar wat er nu precies gebeurt en hoe het anders kan. Het gebruik van data (bijvoorbeeld aantal verwerkte samples in een bepaald tijdsbestek) heeft de dialoog verrijkt. En die dialoog geeft er ook voor gezorgd dat medewerkers elkaars inbreng meer zijn gaan respecteren. Ook al wijkt deze af van de eigen visie of gedroomde uitkomst. En dat werkt de drang om te conformeren als belemmering voor leren tegen.

3. Conformeren of anders....?

De onderzoekers verwijzen naar een derde belemmering voor leren die ik minder heb herkend tijdens mijn opdracht. Erbij willen horen is natuurlijk belangrijk maar het daarin zo ver doorschieten dat je je eigen kracht niet meer inzet of de drang om te conformeren mensen op slot zet, is wellichts iets cultureels.



Wetenschappers hebben wellicht iets eigengereids wat ze niet snel conformistisch maakt. Verder zorgt hun persoonlijk belang bij en focus op het (mogelijke) resultaat ervoor dat ze wellicht individualistischer en meer handelen vanuit eigen kracht.

4. Borgen van eigen kennis, niet alleen vertrouwen op experts

Te veel leunen op experts maakt lui en beperkt medewerkers in hun pro-activiteit en persoonlijke groei. Dit laatste is in mijn visie op organisatieontwikkeling een belangrijke basis voor

continu verbeteren van wat dan ook. Hoewel ik zelf ook als interim-directeur met een ontwikkelopdracht ben ingestroomd, kan ik niet zeggen dat ik een jaar lang aan een quick-fix heb gewerkt. Nee, samen met het management en de teams hebben we een grondig herontwerp van de organisatie gebouwd en geïmplementeerd. In dit proces heb ik zoveel mogelijk gebruik gemaakt van het incorporeren van leren van elkaar en zoveel mogelijk dialoog (vanuit wat ons bindt) in plaats van discussie (vanuit het verschil) ingezet. Coachen van collega-managers en door hun voor te gaan in het gewenste gedrag, leverde veel plezier en verbinding op. De auteurs noemen dat 'familiarity with each other'. Het regelmatig werken met dezelfde mensen leert de verschillende expertises te combineren om continu verbeteren mogelijk te maken. En dat levert niet alleen effectievere probleemoplossing op maar ook lol.

Kijkend naar de titel van het artikel 'Why organizations don't learn' gaat het hier vooral om een prikkelende kop en om een halve waarheid. Het lijkt soms alsof mensen niet leren (omdat leren ook tijd kost). In retrospectieve zin kan ik zeggen dat ik de vier belemmeringen in verschillende intensiteit heb gezien en ook hun impact zoveel mogelijk heb aangegrepen om het werken in en met deze onderzoeksinstelling beter (sneller, efficiënter, flexibeler en leuker) te maken door het leren volop ruimte te bieden.

Om een proces van continu verbeteren op gang te brengen benoem ik vanuit deze casuïstiek graag een aantal aandachtspunten:

- Zonder ruimte voor reflectie geen kennis en dus geen verbetering
- Leiders geven het voorbeeld door fouten niet af te straffen maar als leermoment te bespreken
- Dialoog stimuleren vereist geduld en geduld voedt nuance die nodig is om te kunnen beschouwen in plaats van doen.

Marcella Rijkschroeff houdt zich bezig met netwerkleaderschap en is verbinder van mensen.

ZONDER RUIMTE VOOR REFLECTIE GEEN KENNIS EN DUS GEEN VERBETERING