

Terug in de tijd...?

# Een 'Vintage'

**Als redactie van O&O willen we elk jaar een 'Vintage' artikel plaatsen; omdat de beschreven inzichten zoveel jaar na verschijning van het artikel nog steeds relevant en interessant zijn en we denken dat het de moeite waard is die nog eens onder de aandacht te brengen.**

**Op de volgende pagina's staat daarom het artikel 'Edgar Schein: De angst om te leren' uit 2002 afgedrukt. Hans Vermaak geeft er afsluitend een eigentijdse, uitdagende reflectie op.**

'De angst om te leren' is op zich al een titel die prikkelt om verder te lezen. We praten in ons HRD-vakgebied overwegend in positieve bewoordingen als we het hebben over leren: leren is goed, leren is zinvol, leren is leuk, leren maakt dat mensen blijven groeien, leren is noodzakelijk in organisaties om de concurrentie voor te blijven. In die laatste bewoordingen voelen we overigens al iets onheilsPELLENDS tot uitdrukking komen. Er klinkt een zekere druk door: 'je moet, want anders...'; een druk die tegenwoordig steeds sterker door zowel medewerkers als organisaties wordt gevoeld.

Is leren wel altijd zo leuk en plezierig als we denken? Schein is er in dit artikel duidelijk over: hij wijst op de gevoelens van schuld en angst die verbonden zijn aan het leren van iets volstrekt nieuws. Hij spreekt zelfs van 'dwangoverreding' en 'indoctrinatie', waarmee hij bedoelt dat mensen in organisaties vaak worden gedwongen om zich iets nieuws eigen te maken, simpelweg omdat ze er niet onderuit komen of sancties kunnen verwachten als ze het niet doen. Weliswaar noemen we het niet zo, zegt Schein, want we gebruiken subtielere termen, zoals: 'een opleiding of een introductieprogramma volgen'. Maar in wezen wordt het leren volgens hem vaak opgelegd door het management, terwijl de medewerker er zelf niet voor kiest en het zelf ook niet zo bedacht zou hebben.

Waarom doet de medewerker er dan toch aan mee? Hij kan toch ook 'nee' zeggen?

Maar dat is nu juist – zeker in de huidige tijd waarin het behouden van een baan voor de meeste mensen doelstelling nummer één is – zo moeilijk. Te veel eigenzinnigheid en niet-coöperatief gedrag zou de medewerker wel eens duur kunnen komen te staan. Veel mensen doen daarom gezeglijk wat de baas opdraagt, uit angst hun baan te verliezen. En dus ondergaat men ook diverse leeractiviteiten. Vaak in passiviteit en vanuit het idee 'dat het wel overwaait als we weer gewoon aan het werk zijn'.

Nu hoeft 'passief ondergaan' nog geen 'angst' te bete-

kenen. Hoe zit het dan met die angst waar Schein aan refereert?

Schein stelt dat angst nodig is om leren mogelijk te maken. Angst is volgens hem meestal nodig om mensen aan te zetten om iets vertrouwds af te leren en in plaats daarvan iets nieuws aan te leren. Hij spreekt in dat verband over leerangst en overlevingsangst, waarbij hij stelt dat leren alleen mogelijk is als de overlevingsangst groter is dan de leerangst. Het is een interessante stelling die hij inneemt: 'wil je fundamentele veronderstellingen en waarden veranderen, dan moet je rekening houden met een mate van angst en verzet bij mensen. Leren is in de hele geschiedenis van de mens altijd al gepaard gegaan met macht en dwang'.

Angst hoort volgens Schein dus bij leren; als het paadje geplaveid blijft en je niet af en toe uit je comfortzone geschopt wordt, gebeurt er blijkbaar niet zoveel. Maar zijn angst en onzekerheid in leerprocessen altijd onprettig?

Iets spannends geeft enerzijds angst en onzekerheid, maar kan ook een enorme voldoening geven als je erin geslaagd bent. Je kunt je afvragen waarom mensen anders gaan bungeejumpen of met een parachute uit een vliegtuig willen springen. De reflectie van Hans Vermaak werpt mooie aanvullende inzichten op het thema, door te spreken van 'het verlangen naar angst'.

Eigenlijk hoeven we niet meer te zeggen dan: 'lees ... en huiver!' ●

---

**Drs. Theo Visser** is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Hij is lid van de redactie van O&O.  
E-mail: [tvisser@kessels-smit.com](mailto:tvisser@kessels-smit.com)

---

**Drs. Karin Derksen** is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Ze doet promotieonderzoek naar 'ontwikkelruimte'. Ze is tevens redactielid van O&O.  
[www.karinderksen.nl](http://www.karinderksen.nl) of [www.kade-leren.nl](http://www.kade-leren.nl) /  
E-mail: [k.derksen@kade-leren.nl](mailto:k.derksen@kade-leren.nl)

---

**Dr. Ton Bruining** is organisatiekundige, opleidingskundige en humanisticus. Hij werkt als senior adviseur en voor KPC Groep en leidt het adviesteam beroepsopleiding. Hij is tevens lid van de redactie van O&O.

---

**Dr. Eline Lankhuijzen** is Consultant Learning & Development bij TNO en lid van de redactie van O&O.

---

**Dr. Isolde Kolkhuis Tanke** is hoofdredacteur van O&O, eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties en docent aan de Universiteit Utrecht. E-mail: [i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl](mailto:i.van.roekel@kolkhuis-tanke.nl)

## Leren – Psychologie

# Edgar Schein: de angst om te leren

door Diane Coutu

*Iedereen heeft het over de lerende organisatie, maar in de praktijk zijn dergelijke organisaties nauwelijks te vinden. De wereldberoemde psycholoog Edgar H. Schein legt aan de hand van tientallen jaren toonaangevend onderzoek uit waarom niet.*

Topmanagers investeren veel tijd, geld en enthousiasme in organisatorische veranderingsprogramma's, maar in de praktijk blijken maar zeer weinig ondernemingen zichzelf drastisch te kunnen vernieuwen. Dat komt doordat medewerkers in organisaties veelal niet in staat zijn om 'transformationeel' te leren. Zij bereiken zelden het punt waarop zij gretig fundamentele veronderstellingen over de strategieën en processen van de onderneming ter discussie stellen en, in reactie daarop, een fundamenteel andere aanpak ontwikkelen en toepassen. In plaats daarvan doet men uiteindelijk precies hetzelfde als voorheen, maar dan op een oppervlakkig andere manier. Met andere woorden, mensen blijven werken op een manier die in de verste verte niet lijkt op het transformationeel leren dat volgens de meeste organisatiedeskundigen van doorslaggevend belang zal zijn voor het concurrentievermogen in de 21e eeuw.

Waarom is transformationeel leren zo moeilijk? Om die vraag te onderzoeken ging Diane Coutu, senior-editor bij de Harvard Business Review, op bezoek bij de psycholoog Edgar H. Schein in diens huis in Cambridge, Massachusetts. Schein is emeritus-hoogleraar van de Sloan School of Management (waar hij de 'Sloan Fellows'-leerstoel voor management bekleedde) en een expert op het gebied van organisatieontwikkeling. Hij heeft onderzoek gedaan en geadviseerd bij ondernemingen als Digital, General Foods, Koninklijke/Shell, BP en Ciba-Geigy. Schein heeft naar de mening van velen enkele van de meest originele inzichten ontwikkeld over de manier waarop mensen zich in organisaties gedragen. De loopbaan van Schein had een allesbehalve gebruikelijke aanloop: hij deed zijn eerste onderzoek in Korea, meteen na het einde van de Korea-oorlog in 1953. Hij onderzocht daar diepgaand hoe Amerikaanse soldaten als krijgsgevangenen gehersenspoeld waren door de tegenstander, en de uitkomsten daarvan zijn sterk bepalend geweest voor het werk dat hij vervolgens gedurende veertig jaar heeft verricht. Hij paste deze kennis toe op het leren in organisaties en schreef 'Organizational Psychology' (Prentice Hall, 1965), een monumentaal handboek dat dit onderzoeksgebied mede heeft vormgegeven. Hij stond aan de wieg van de loopbaandynamiek als organisatorische gedragsdiscipline en hij ontwikkelde het concept van de procesconsultatie, die uitgaat van het principe dat een managementadviseur vooral de zelfredzaamheid van een organisatie moet bevorderen. Schein heeft zich in de afgelopen jaren vooral geconcentreerd op de thema's organisatiecultuur en leiderschap.

De discussie over leren in organisaties en organisatorische verandering staat bol van optimistische retoriek. Schein laat zich echter zeer voorzichtig uit over hetgeen een onderneming wel en niet kan bereiken. Leren, en de verandering die er onvermijdelijk mee gepaard gaat, is een complex proces, waarschuwt hij. Het is vaak eerder een bron van frustratie voor groepen en voor individuen dan dat zij er een gevoel van succes aan ontleen. Schein verwerpt de populaire gedachte dat leren leuk is; in plaats daarvan wijst hij vooral op de gevoelens van schuld en angst die verbonden zijn met het leren van iets volstrekt nieuws. Ook trekt hij enkele verontrustende parallellen tussen leren in organisaties en hersenspoeling. In het nu volgende gesprek grijpt Schein terug op zijn vroege werk met Amerikaanse ex-krijgsgevangenen in Korea om uit te leggen wat die ervaringen ons kunnen leren over interpersoonlijke dynamiek, leren en organisatiecultuur.

*U hebt mede aan de wieg gestaan van de organisatiepsychologie en van daaruit bent u het fenomeen organisatiecultuur gaan onderzoeken. Waar komt uw interesse voor dit onderzoeksterrein vandaan?*

Om daar een antwoord op te kunnen geven, zou ik moeten terugkeren naar mijn eigen vroegste jeugd. Ik was vóór mijn tiende al verhuisd van Zwitserland naar Rusland, naar Tsjecho-Slowakije en vervolgens naar de Verenigde Staten. Ik moest me wel aanpassen en erop letten hoe allerlei verschillende mensen zich gedroegen. Ik denk dat ik dus wel mag zeggen dat ik me al mijn hele leven interesseer voor de manier waarop een groep van invloed is op het individu. Door mijn werk met de krijgsgevangenen in Korea heb ik echter pas echt de gedachte ontwikkeld om sociale psychologie toe te passen op praktische problemen in organisaties. Ik ben gepromoveerd in de sociale psychologie aan Harvard met steun van het programma voor klinische psychologie van het Amerikaanse leger. Om die opleiding terug te betalen moest ik drie jaar in dienst in het leger zelf. Dat blijkt achteraf een waar lot uit de loterij te zijn geweest. Toen ik onderzoek deed naar leiderschap aan het Walter Reed Army Institute of Research in 1953, stuurde het leger alle beschikbare psychiaters, psychologen en maatschappelijk werkers naar Korea om te helpen met de repatriëring van de duizenden krijgsgevangenen. We wisten dat er in Korea iets was gebeurd dat de Britse journalist Edward Hunter 'hersenspoeling' had genoemd, maar dat ik liever omschrijf als 'dwangoverreding' (*coercive persuasion*).

D. Coutu is senior editor bij de Harvard Business Review.

*Wat is dwangoverreding?*

Van dwangoverreding is sprake wanneer mensen in situaties waaruit zij niet kunnen ontsnappen, worden gedwongen om zich nieuwe overtuigingen eigen te maken. Ten tijde van de Korea-oorlog ging zowat iedereen in Amerika ervan uit dat enkele Amerikaanse soldaten met de vijand hadden samengewerkt en valse bekentenissen hadden afgelegd omdat ze waren gemarteld, drugs toegediend hadden gekregen, waren gehypnotiseerd, of onderworpen waren geweest aan de een of andere geheimzinnige Pavlov-achtige conditionering. De verhalen van deze krijgsgevangenen maakten echter zeer duidelijk dat de Chinezen meesters waren geweest in dwangoverreding. Ze hadden de interpersoonlijke krachten op een buitengewoon knappe manier gemanipuleerd om gedrag naar hun hand te zetten. Als een leider bijvoorbeeld goed was in het organiseren van verzet, dan werd hij snel geïsoleerd. De Chinezen controleerden de communicatie volledig. Ze censureerden alle bemoedigende post, haalden groepen vrienden uit elkaar, verspreidden valse informatie aan de gevangenen enzovoort. De dreiging van fysiek geweld werd veel meer op de achtergrond gehouden – dat werd meestal alleen toegepast om soldaten te straffen als ze niet oprecht waren geweest of niet wilden leren.

*Welke betekenis heeft uw werk in Korea gehad voor uw latere werk op het gebied van organisaties en leren?*

Toen ik wegging bij Walter Reed voor mijn eerste baan bij MIT, zei mijn mentor Douglas McGregor: 'Ed, we hebben je aangenomen als sociaal-psycholoog en niet als managementexpert. Zoek dus uit wat de sociale psychologie kan betekenen voor de dingen die managers relevant vinden.'

Toevallig stuitte ik eind jaren vijftig op 'The Organization Man' van William Whyte en 'The Man in the Gray Flannel Suit' van Sloan Wilson. Dat zijn twee

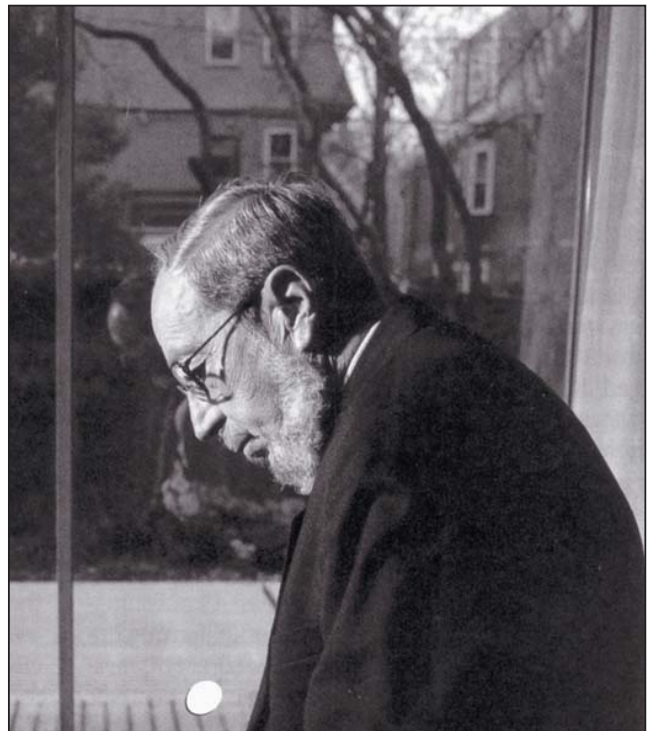
verhalen over het leven in Amerikaanse organisaties. Volgens deze auteurs klonen

managers gewoon zichzelf en doden ze iedere creativiteit.

Nadat ik deze boeken had gelezen, besefte ik dat er veel overeen-

komsten waren tussen wat de Chinese communisten hadden gedaan met de

krijgsgevangenen en hoe Amerikaanse bedrijven hun managers indoctrineren. Ondernemingen wisten bijvoorbeeld dat zij hun medewerkers alleen konden socialiseren door hen eerst gouden handboeien aan te leggen (pensioenvoorziening, ziektekostenverzekering enzovoort) zodat ze niet weg zouden gaan, niet weg konden gaan. Ook moesten ze de individuele medewerkers afzonderen van hun



eigen maatschappelijke verbanden. Dus werden die mensen naar interne opleidingscentra gestuurd en volgestopt met de boodschappen die het management wilde benadrukken.

De overeenkomsten werden me pas goed duidelijk toen ik eens een lezing gaf aan het opleidingscentrum Crotonville van General Electric. Dit centrum werd zonder blikken of blozen het 'Indoctrinatiecentrum van GE' genoemd. GE was bovendien niet de enige onderneming die haar mensen op deze manier bekendmaakte met de organisatie. IBM had bijvoorbeeld een enorm oriëntatieprogramma voor haar verkooporganisatie ontwikkeld. Ik heb nog steeds een exemplaar van het IBM-Liedboek. Ik was zo gefascineerd door de indoctrinatiemethoden van deze ondernemingen eind jaren vijftig dat ik ooit het waanzinnige idee heb opgevat om een artikel te schrijven waarin ik het Indoctrinatiecentrum van GE zou vergelijken met de Sing Sing-gevangenis en de Maryknoll Missionary School. Die liggen allemaal binnen een straal van een paar kilometer in Ossining, in de staat New York. Hun boodschappen waren weliswaar verschillend, maar deze drie instellingen hielden zich allemaal uit en te na bezig met indoctrinatie. Afhankelijk van de inhoud van de boodschap noemde je het hersenspoeling en vond je het verwerpelijk, of sprak je van leren en keurde je het goed.

*Indoctrineren ondernemingen hun mensen nog steeds?*

Ja, maar op een subtielere en meer verfijnde manier. In reactie op de roep in de samenleving, in de jaren vijftig en het begin van de jaren zestig, om meer individuele creativiteit, hebben ondernemingen hun indoctrinatiecentra omgebouwd

## Het opleidingscentrum van General Electric werd zonder blikken of blozen het 'Indoctrinatiecentrum van GE' genoemd

tot opleidingscentra. IBM heeft zelfs geprobeerd om al die liedboeken weer terug te krijgen. Waarschijnlijk wilden ze kunnen ontkennen dat ze ooit samen-zang hadden gebruikt als socialisatiemiddel. In het algemeen probeerden ondernemingen eerder om creatief talent aan te trekken en vast te houden dan dat men dat talent tot loyale ondergeschiktheid probeerde te hersenspoelen.

Toen kwamen in de jaren zeventig en tachtig de Japanse, Koreaanse en Taiwanese bedrijven opzetten. Zij bleken veel beter te presteren dan wij, door uit-

drukkelijk te indoctrineren en de nadruk te leggen op de bedrijfsmentaliteit en

de ondergeschiktheid van het individu aan het team – al die dingen die wij in de Amerikaanse organisaties in de jaren zestig juist zo nadrukkelijk hadden verworpen.

Voor het Amerikaanse bedrijfsleven was het een grote schok. Programma's voor cultuurverandering werden de grote mode. Als die programma's inhouden dat alle medewerkers nieuwe waarden onderschrijven – en worden gestraft als ze ervan afwijken – dan is ook dit een vorm van dwangoverreding. Neem nou GE. Jack Welch legde doelen neer voor GE waarover niet te onderhandelen viel: als je bij de onderneming wilde blijven, dan moest je leren wat hij wilde dat je zou leren. Nadrukkelijke socialisatie hoort er in het Amerikaanse bedrijfsleven weer helemaal bij, hoewel niemand die term gebruikt. Zo te zien zijn we weer terug bij af.

*Gaat het niet wat ver om leren in organisaties te vergelijken met hersenspoeling van krijgsgevangenen?*

Om die vergelijking beter te kunnen begrijpen, moeten we het woord erbij pakken dat de Chinezen gebruiken voor wat wij 'hersenspoeling' noemen: 'xinao', oftewel de 'geest schoonmaken'. Xinao was de manier waarop mensen werd geleerd hun burgerlijke houding op te geven en een proletarische zienswijze aan te nemen. De gedachte om je geest schoon te maken is voor een Chinees dus niet zo negatief als voor ons. Het betekent echter nog steeds dat je iets bestaands vervangt door iets nieuws. Dit vervangingsproces gaat gepaard met dwang als het leren wordt opgelegd door de werkgever en de medewerker er niet zelf voor kiest.

Ga maar na: als je eenmaal bepaalde ideeën hebt ontwikkeld over werken en leven, dan wil je die niet bepaald veranderen. Het is niet prettig om je waarden en overtuigingen te moeten opgeven. Als je in contact komt met iemand die probeert om je manier van denken te veranderen, dan maak je een einde aan dat contact – tenzij die persoon je kan dwingen. Dit is ook het dwangmatige

karakter van het leerproces in een groep. Een organisatie kan mensen immers op allerlei manieren overhalen om te blijven totdat ze hebben geleerd wat ze geacht worden te leren. Denk nog maar even aan die gouden handboeien die werknemers aan de organisatie binden.

*Maar de dwangoverreding die een bedrijf gebruikt, is toch zeker veel vriendelijker dan de methoden in een interneringskamp?*

Dat lijkt misschien wel zo, maar veel mensen internaliseren de dwangpraktijken van een onderneming, vooral wanneer het niet zo eenvoudig is om ander werk te vinden. Mensen worden dan bang om iets verkeerd te doen. Nog belangrijker: een grote groep mensen zal altijd bereid zijn een hoge prijs te betalen voor stabiliteit. In de interneringskampen overleefde 80 procent van de mensen de beproeving door zich passief op te stellen. In organisaties gaat dat in het algemeen ook zo: mensen blijven door een dwang die ooit van buiten kwam (bijvoorbeeld instructies van het topmanagement) maar die zij zich nu eigen hebben gemaakt. Uiteindelijk redeneren mensen de pijn weg, en leren ze gewoon wat ze geacht worden te leren. Dat is het briljante inzicht achter de veel geciteerde opmerking van de politiek wetenschapper Karl Deutsch dat iemand met macht het zich kan permitteren om niets te leren.

*Is er uit de interneringskampen een profiel voortgekomen van de 'ideale leerling' – iemand die gemakkelijk nieuwe gezichtspunten overneemt?*

Het onderzoek maakte duidelijk dat je niet kunt voorspellen wie de ideale leerlingen zullen zijn – in dit geval de collaborateurs. Het leger heeft na de oorlog geïnventariseerd welke krijgsgevangenen zich bijzonder heldhaftig hadden gedragen, en welke zozeer hadden samengewerkt met de vijand dat ze wellicht voor de krijgsraad moesten worden gebracht. Het bleek dat deze twee categorieën aan de beide uitersten van de schaal allebei 5 tot 10 procent van de Amerikaanse soldaten vertegenwoordigden. Opmerkelijk genoeg vertoonden degenen die zich hadden verzet en degenen die met de vijand hadden samengewerkt een zeer gelijk-

soort psychologisch profiel. In beide gevallen ging het om mensen die vonden dat zij in iedere denkbare situatie tot actie moesten overgaan. Samen weken zij af van de overige 80 procent van de krijgsgevangenen die hadden geprobeerd te overleven door zich passief op te stellen. We konden geen enkele psychologische variabele vinden waarin de rebellen duidelijk afweken van de collaborateurs. Het vermogen om verzet te plegen, lijkt echter bij iedereen

## Nadrukkelijke socialisatie

## hoort er in het Amerikaanse

## bedrijfsleven weer

## helemaal bij, hoewel niemand

## die term gebruikt

## In de interneringskampen

## (in Korea) overleefde 80 procent

## van de mensen door

## zich passief op te stellen

sterk te worden bepaald door de mate waarin men een publiek heeft. In Korea waren bijvoorbeeld maar weinig mensen bereid om een valse bekentenis af te leggen als zij zich daarmee te schande maakten tegenover de groep. Het sociale verband geeft mensen de kracht om zich te verzetten. Daarom isoleerden de Chinezen doorgaans ook juist diegenen die zij wilden veranderen – en proberen grote ondernemingen dat ook te doen.

*Tot dusver hebben we vooral gekeken naar de manier waarop individuen leren. Hoe leert een organisatie?*

Het begrip 'lerende organisatie' is een gemakkelijk etiket geworden voor zowat iedere denkbare organisatie. In werkelijkheid weten we echter helemaal niet veel over organisatorisch leren. Natuurlijk weten we hoe we het leren van een individu of van een klein team kunnen verbeteren. We weten echter niet hoe we stelselmatig kunnen ingrijpen in de cultuur om transformationeel leren in de hele organisatie in gang te zetten. We hebben bijvoorbeeld ontdekt dat, als veel mensen ieder voor zich allemaal hetzelfde leren, dat nog niet wil zeggen dat de organisatie als geheel ook iets leert. Vaak gaan mensen op allerlei verschillende manieren aan de haal met wat ze leren, en moet de organisatie vervolgens dwingend al die afzonderlijke initiatieven coördineren.

Een klassiek voorbeeld van ongecoördineerd leren heeft zich voorgedaan bij Digital. Digital wilde dat medewerkers leerden om voor zichzelf te denken, en dat lukte aanvankelijk ook heel goed. Het gevolg was, dat Digital drie verschillende projecten had lopen voor de ontwikkeling van een pc. Het bedrijf probeerde die drie programma's uit alle macht met elkaar te coördineren, maar elke projectmanager vond dat hij het juiste antwoord had. En dus ging iedere productgroep door met het eigen project en leverde een computer af. Uiteindelijk heeft geen van deze drie initiatieven het gehaald. Transformationeel leren vereist duidelijk veel meer dan diepgaand individueel leren. Sterker nog, een van de grootste uitdagingen in het bedrijfsleven is om modellen te vinden voor het leren door een organisatie als geheel.

*U lijkt te zeggen dat leren – zowel voor individuen als voor organisaties – een kwestie van pijn en dwang is. Geloof u dat echt? Hoe zit het dan met de na-aperij van het kind of de creativiteit van de kunstenaar?*

Volgens mij is iedere vorm van leren in wezen een kwestie van dwang. Ofwel je hebt geen keus, zoals bij kinderen het geval is, of het is pijnlijk om iets bestaands te vervangen door iets nieuws aan te leren. Het leren van kinderen is immers volledig gebaseerd op de noodzaak om zich te bewegen in een omgeving die nagevoel volledig wordt gecontroleerd door anderen. Sterker nog, het gezin is waarschijnlijk het best denkbare voorbeeld van indoctrinatie: we zetten de omgeving van kinderen volledig naar onze hand, zodat zij het waardestelsel aanleren dat wij hun willen meegeven. En wat intellectuele nieuwsgierigheid betreft, dat komt volgens mij vooral voort uit angsten die iemand vroeger heeft gehad.

Neem bijvoorbeeld iemand die uitstekend piano kan spelen. We kunnen denken dat dat komt omdat hij muzikaal begaafd is. Ik durf echter te wedden dat er ooit iemand is geweest, die deze persoon het gevoel heeft gegeven dat hij er baat bij zou hebben om piano te leren spelen. Of misschien heeft men hem het gevoel gegeven dat het moreel fout zou zijn om zo'n groot talent niet te gebruiken. Angst of een schuldgevoel kan dus wel degelijk de primaire stimulans zijn geweest voor de musicus.

*Dat klinkt erg pessimistisch. Kan leren nog op een andere manier worden bevorderd dan alleen met bloed, zweet en tranen?*

Nee, want leren heeft per definitie iets paradoxaals: angst belemmert het leren, maar angst is ook nodig om leren mogelijk te maken. Om dat te kunnen begrijpen, moeten we er iets bij halen wat managers niet graag bespreken, namelijk de angst die mensen kan aanzetten om iets af te leren dat zij kennen of weten, en in plaats daarvan iets nieuws aan te leren.

Er zijn twee soorten angst verbonden aan leren: leerangst en overlevingsangst. Leerangst houdt in dat mensen niet graag iets nieuws leren, bijvoorbeeld omdat ze bang zijn dat het misschien te moeilijk zal zijn, of omdat ze bang zijn dat ze zullen worden uitgelachen als ze het proberen, of omdat ze in dat geval afstand moeten doen van oude gewoonten die ze tot dan toe nuttig hebben gevonden. Iets nieuws leren kan ons tot een buitenbeentje maken in de groepen waarvan we deel uitmaken. Het kan ons zelfrespect ondermijnen, en in extreme gevallen zelfs onze identiteit.

Je kunt mensen niet met rationele argumenten van hun leerangst afhelpen; die angst is de basis voor verzet tegen verandering. Die angst is bovendien zo groot dat niemand ook maar iets nieuws zou proberen als we niet tegelijkertijd die tweede vorm van angst zouden ervaren, de overlevingsangst. Dat is het gruwelijke besef dat je moet veranderen omdat je het anders niet redt. Net als krijsgesvangenen kunnen mensen zoveel hopeloosheid ervaren als gevolg van hun overlevingsangst dat zij uiteindelijk open gaan staan voor de mogelijkheid om te leren. Maar zelfs die moedeloosheid zet niet per definitie aan tot leren; mensen kunnen in zo'n wanhopige toestand blijven steken.

*Hoe kan een leider mensen helpen om optimaal te leren met zo min mogelijk pijn?*

Het basisprincipe is dat leren alleen mogelijk wordt wanneer de overlevingsangst groter is dan de leerangst. Natuurlijk kun je dat op twee manieren bereiken. Je kunt de overlevingsangst opschroeven door te dreigen dat je mensen zult ontslaan of dat je gewaardeerde beloningsvormen zult afpakken. Je kunt de leerangst ook verlagen door een veiliger omgeving te scheppen voor het afleren van het oude en het aanleren van iets nieuws. Het is meestal echter erg moeilijk om psychologische veiligheid te scheppen, vooral wanneer er tegelijkertijd wordt geprobeerd om de productiviteit van het personeel te verhogen. Van psychologische veiligheid is ook absoluut geen sprake wanneer een onderneming afslankt of

een grote structurele verandering doorvoert, bijvoorbeeld een reorganisatie naar platte netwerken toe.

De meeste ondernemingen proberen vooral de overlevingsangst te verhogen; ze denken dat dat het makkelijkst is om te doen. Dat zien ze volgens mij echter helemaal verkeerd. Voorzover onze huidige managementmethoden eerder de voorkeur geven aan de stok dan aan de worst, zijn bedrijven bezig een sterk verzet tegen leren in te bouwen. Dat is uiterst voorspelbaar, want bij de meeste organisaties dwingen de managers hun mensen om te leren – je moet meedoen, anders zwaait er wat. Als vervolgens ook het jongste veranderingsprogramma een mode van voorbijgaande aard blijkt te zijn, en de manager die erover ging wordt ontslagen, nemen werknemers een afwachtende houding aan. Een leider die werkelijk wil dat zijn mensen nieuwe dingen leren, moet hen op een geloofwaardige manier instrueren over de economische realiteit.

Wanneer het management die geloofwaardigheid verwerft, kan het zorgen voor het soort angst dat leidt tot een veiliger leeromgeving.

In dit opzicht is het belangrijk om onderscheid te maken tussen mensen dwingen om iets te leren waarvan zij de noodzaak kunnen inzien (zoals nieuwe computervaardigheden) en hun vragen om iets te leren waar zij zelf vraagtekens bij zetten. Leerangst zal er altijd zijn, maar als medewerkers de noodzaak om te leren aanvaarden, kan het proces aanzienlijk worden bevorderd met behulp van goede training, begeleiding, groepsondersteuning, feedback, positieve prikkels enzovoort.

*Hoe ontstaat in een organisatie al die angst die aanzet tot leren?*

Er zijn steeds meer aanwijzingen dat echte verandering pas begint wanneer de organisatie een echte bedreiging of pijn ervaart, die op de een of andere manier haar verwachtingen of hoop voor de toekomst tenietdoet. Deze dreiging kan op allerlei plekken in de organisatie zelf ontstaan, ook bij de CEO, of ze kan worden veroorzaakt door de concurrentie. Hoe dan ook, deze dreiging of pijn zorgt in elk geval voor een hoge mate van leer- en overlevingsangst die de organisatie uiteindelijk aan-spoort om een serieus veranderingsprogramma te lanceren. Het is niet vreemd dat juist CEO's en andere topmanagers zich vaak bij uitstek bedreigd voelen door nieuw leren. Hun eigen gebreken worden er immers zicht-

baar door gemaakt.

Ik zou echter willen benadrukken dat er

nooit sprake zal zijn van transformationeel leren als de leiders niet zelf ook bereid zijn om te leren, en hun eigen gebreken en onzeker-

heden onder ogen durven zien. Wanneer leiders werkelijk gaan leren, geven zij het goede voorbeeld en helpen zij een psychologisch veilige omgeving voor anderen tot stand te brengen.

*Vindt u dan dat leren moet beginnen bij de top van de organisatie?*

Helemaal niet. Als de top er echt voor gaat en wil veranderen, dan neemt de kans van slagen voor zo'n transformatieprogramma zeker toe. Maar als je voorbeelden van grote veranderingsprogramma's in organisaties bekijkt, zie je dat het leren vaak begint in kleine groepen, en dat het zich slechts geleidelijk door de organisatie verspreidt en doordringt naar de top. Het komt zelfs nogal veel voor, dat individuele medewerkers of kleine groepen een grote ontwikkeling doormaken in hun eigen leren voordat de organisatie dat doet. Wanneer lerende mensen of groepjes beginnen te innoveren, maken zij echter andere mensen nerveus en jaloers, met als gevolg dat het auto-immuunstelsel van de organisatie hen afstoot. Individueel leren kan zelfs gevaarlijk zijn wanneer het waardestelsel en de cultuur van de organisatie mensen onvoldoende vrijheid bieden om te doen wat ze moeten doen. In die gevallen hoef je niet te verwachten dat de organisatie individuele creativiteit aanmoedigt, want dat is dan gewoon onmogelijk.

*Hoe kunnen innovatieve, lerende mensen zichzelf beschermen tegen de organisatie?*

Wij hebben van de krijgsgevangenen in Korea geleerd dat veerkracht vaak inhoudt dat je jezelf onzichtbaar weet te maken. In een organisatie gaan lerende medewerkers over tot liegen, bedriegen, stiekem verzet. Het maakt niet uit, als ze maar onzichtbaar blijven. In een grote organisatie is het bovendien niet zo moeilijk om stiekem verzet te plegen. Er is een geweldig verhaal over iemand die als eerste het project voor de pc heeft voorgelegd aan het topmanagement van IBM. Hij moest de goedkeuring van de raad van bestuur krijgen voor zijn project, maar ze gaven hem maar vijf minuten van de directievergadering en bovendien aan het eind van de dag. Hij was daar niet blij mee, totdat zijn superior hem duidelijk maakte dat hij juist bijzonder veel geluk had: 'In die paar minuten horen ze alleen maar wat ze willen horen, en dus krijgt jouw project het groene licht.' Met andere woorden, IBM zou het project misschien nooit hebben goedgekeurd als het topmanagement de lerende medewerkers in de organisatie alle tijd en aandacht had gegeven.

Overigens is een groep veel beter in staat om dwang te doorstaan dan een individu. Bij Digital werkte een groep technici aan een snelle computerchip zonder de steun van enkele cruciale topmanagers. Die topmanagers vonden de ontwikkelingskosten voor de chip veel te hoog en stopten het geld liever in andere projecten. De groepsleden wisten echter elders in de organisatie fondsen aan te trekken en ontwikkelden de chip toch. De overlevingsangst van de groep was voldoende om allerlei organisatorische obstakels te overwinnen.

Individen en groepen in een organisatie kunnen nieuwe dingen leren die indruisen tegen de organisatiecultuur, en deze nieuwe dingen kunnen overleven. Maar – en dat is een cruciaal punt – dat is geen organisatorisch leren, want de organisatie als zodanig heeft in zo'n geval niets geleerd. Als de organisatie als geheel moet leren, dan moet het topmanagement nieuwe overtuigingen en methoden dwingend opleggen aan alle medewerkers.

**Er zal nooit sprake zijn van  
transformationeel leren  
als de leiders niet zelf  
ook bereid zijn om te leren**

*Hoe moet het management omgaan met medewerkers die niet willen leren?*

Op dit punt spelen allerlei valkuilen. Het is belangrijk dat leren als zodanig niet wordt gepositioneerd als iets waardevols, want dat kan leiden tot ineffectief gedrag. Neem bijvoorbeeld zoiets ogenschijnlijk onschuldigs als het leren dat van mensen wordt verwacht in al die sessies 'op de hei' of in al die 'Outward Bound'-programma's die tegenwoordig zo populair zijn. Medewerkers moeten de hele dag bomen beklimmen en elkaar 's avonds allerlei persoonlijke dingen vertellen. Het is een bijzonder vreemde gedachte: een aantal mensen rond het kampvuur die hun persoonlijke en huwelijksproblemen uit de doeken doen. Dit soort bindingsactiviteiten zijn een erg dwingende manier om iemand zover te brengen dat hij zijn hele ziel en zaligheid eruit gooit. De gedachte is natuurlijk dat er zo banden ontstaan tussen de leden van de groep, waardoor de groep als geheel sterker komt te staan. Die kameraadschap vergt echter een prijs van het individuele groepslid: die houdt zijn ware aard misschien liever verborgen. De groep leert dan wel iets, maar dat leren is opgelegd, en het nieuwe team dat eruit voortvloeit werkt misschien niet omdat de teamleden niet noodzakelijkerwijs eerlijk zijn geweest tegenover zichzelf. Er kunnen zelfs situaties zijn waarin individuele medewerkers de organisatie een buitengewoon grote dienst bewijzen door te weigeren om te leren.

Een ander voorbeeld van ongeschikt leren is 360°-feedback: mensen leren hoe ze hun chef open en eerlijk feedback kunnen geven. Ik heb eens een stel technici geïnterviewd, die me vertelden dat zij wijselijk hadden besloten om hun baas bepaalde dingen niet te zeggen. Ze beseften namelijk dat hij dat soort kritiek niet kon hebben. In plaats daarvan zeiden ze in bijeenkomsten nadrukkelijker waar het op stond en gaven ze hun chef in de dagelijkse praktijk direct repliek als hij het te bont maakte. Die manier van spontane feedback bleek heel goed te werken. Deze medewerkers bleken veel beter dan de afdeling Personeelszaken te weten hoe ze hun chef iets onder zijn neus moesten wrijven.

*De mate waarin mensen leren, wordt duidelijk mede bepaald door de bedrijfscultuur. Welke rol speelt de bedrijfscultuur volgens u bij leren en hoe kunnen managers deze beïnvloeden?*

Het begrip bedrijfscultuur wordt heel vaak verkeerd gebruikt en verkeerd begrepen. We praten over de bedrijfscultuur alsof het iets is wat je naar believen kunt vormen en kneden. Cultuur is echter veel gecompliceerder. Cultuur omvat bijvoorbeeld alleen al de diepere veronderstellingen die zo vanzelfsprekend zijn, dat mensen er niet eens over nadenken of ze bespreken. Dat zijn bijvoorbeeld de veronderstellingen over de doelen van de organisatie en wat de organisatie door de jaren heen van haar successen en mislukkingen heeft geleerd. Op dat niveau krijgt het begrip enige betekenis.

Als we het hebben over culturele verandering in organisaties, dan bedoelen we duidelijk transformationeel leren. Het is op dit moment in de mode om een klimaat van oprecht vertrouwen en openheid te willen scheppen, platte organisa-

ties te bouwen waarin medewerkers werkelijk ruimte voor eigen initiatief krijgen en zelfsturende teams op te zetten. Zo'n grote verandering vereist dat mensen afstand doen van overtuigingen die zij al heel lang met zich meedragen en dat zij vervolgens volstrekt nieuwe overtuigingen aannemen. Zoals gezegd gaat zo'n proces van afleren en iets nieuws leren gepaard met heel veel pijn en verloopt het uiterst traag.

De bedrijfscultuur *kán* worden veranderd. Een nieuwe charismatische leider kan bijvoorbeeld een boodschap neerleggen die de cultuur heel snel doet veranderen. Grote culturele verandering vereist echter meestal veel tijd. Bij Procter & Gamble bijvoorbeeld heeft het 25 jaar geduurd. Zo lang kan het duren voordat je op alle niveaus in de organisatie nieuwe identiteiten en relaties hebt gekregen. Sterker nog, als je een opgelegde cultuurverandering niet al meteen begint met volstrekt nieuwe groepen mensen, die de gewenste nieuwe overtuigingen al in zich dragen, dan is een pijnlijke periode van dwangoverreding nodig. Het lijkt misschien ver gezocht voor de lezer dat ik de dwangoverreding in de Koreaanse interneringskampen vergelijk met de pogingen van leiders van organisaties om grote veranderingsprogramma's door te voeren. Een leider die werkelijk de fundamentele veronderstellingen en waarden van de onderneming wil veranderen, moet echter rekening houden met een mate van angst en verzet die vergelijkbaar is met wat wij destijds in Korea hebben waargenomen. De realiteit is dat precies dezelfde leermethoden – of je het nu dwangoverreding of hersenspoeling noemt – evengoed kunnen worden gebruikt voor doelen die we afkeuren als voor doelen die we accepteren. Laten we echter niet vergeten dat leren in de hele geschiedenis van de mens altijd al gepaard is gegaan met macht en dwang. We moeten ons vooral concentreren op de geldigheid van datgene wat we anderen proberen aan te leren. Als we die rechtvaardiging kunnen bieden en ervoor kunnen zorgen dat het individu in de organisatie zich op zijn gemak voelt in het leerproces, dan is dwangoverreding niet alleen doeltreffend maar ook volstrekt legitiem.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review.  
This article was originally published under the English title 'Edgar H. Schein: The Anxiety of Learning', by Diane Coutu, in the March 2002 issue of the *Harvard Business Review*. Copyright © 2002 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2002 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijsen.

# Het verlangen naar angst

We hebben Hans Vermaak gevraagd een reflectie te schrijven op het vintage-artikel 'De angst om te leren', waarin Edgar Schein destijds werd geïnterviewd.

Hans Vermaak

Schein vindt leren iets paradoxaals en dat onderstreept hij in het interview met (schijnbaar) tegenstrijdige uitspraken. Zo geeft hij aan dat we mensen met dwang-overreding mee moeten krijgen, maar tegelijk zet hij zich met procesconsultatie in voor zelfredzaamheid. Hij legt uit dat ontwikkeling ontstaat als overlevingsangst groter is dan leerangst, maar ook dat het verhogen van overlevingsangst leerverzet inbouwt en dat leerangst verlagen lastig is als er echt iets op het spel staat. Best verwarrend, deze inspirator in ons vakgebied.

Ik herken dat ongemak bij leren hoort: de plek der moeite waarin je afstand neemt van vertrouwde routines en onbekend terrein exploreert. Leren verlangt incasseringsvermogen om ongemak te verdragen: een vertrouwd psychodynamisch concept. Schein legt in het interview echter de nadruk op dwang en urgentie om die leerangst te overwinnen: je leert omdat het *moet*, omdat je overleven op het spel staat. De vraag is of dat altijd opgaat.

## *De angst is deel van het plezier*

Er zijn wel situaties waarin ik het herken: waar je dingen leert omdat het moet en niet omdat je het wilt. Zoals in verwaarloosde omgevingen waar gedrag genormaliseerd wordt, in crisistijden als de tering naar de nering wordt gezet, wanneer ketensamenwerking afgedwongen moet worden om ongelukken te voorkomen. De opgaaf is urgentie en iedereen moet erin mee.

Maar zo'n inspanning is zelden blijvend: niemand verblijft langdurig op een 'burning platform'. En het urgentiegevoel slijt na een tijdje. Afgedwongen leren heeft geen lange adem, maar kan wel organisatiebreed werken.

### **Pretparkinspanning**

Er zijn echter ook andersoortige situaties waarbij ongemak vrijwilligheid – of zelfs plezier – niet uitsluit. Ik vind het voorbeeld van de achtbaan sprekend: wie erin stapt, kiest ervoor om iets aan te gaan wat angst oproept. Zo'n pretparkinspanning verkiest iemand niet op basis van een calculatie dat de uitkomst het offer waard is. Nee, de angst is deel van het plezier. Net zoals trainingsinspanning leuk kan zijn bij je favoriete sport. Angst, pijn en moeite zijn dan geen betaalmiddel voor iets anders. Het ongemak van het leren is verstrengeld met de activiteit zelf en de bevrediging ervan. Veel professionals kennen dit: leren over en in je vak is niet een demotivator maar een motivator. Dat je er warm van wordt, is niet ondanks maar dankzij de pieken en dalen. Brown & Starkey (2000) menen dat leren in die gevallen zelfs een deel van je professionele identiteit uitmaakt: je doet het niet alleen omdat je het wilt, maar omdat het strookt met wie je bent.

### **Moeten en willen**

Ik moet altijd denken aan Fritz (1991) die onderscheid maakt tussen dingen waar je van af wilt en dingen waar je juist aan wilt. Van problemen wil je af: daar neemt motivatie af naarmate het issue kleiner wordt. Zoals iemand die aan fitness of diëten doet om gewicht te verliezen. Het is een tijdelijke opgaaf die wegeeft zodra middelmaat bereikt is. Bij zaken waar je naar verlangt is dat anders: de motivatie om de fitness van je sport



of je vak te doorgronden neemt niet af zodra je de middelmaat bereikt, die neemt toe naarmate je er beter in wordt. Die motivatie is dus duurzaam.

Bij leren kom je terecht in een verstrengeling van 'moeten' en 'willen' (met dank aan Dros, 2013). 'Moeten' gaat over de context die je dwingt, prikkelt, dreigt, confronteert. 'Willen' gaat over de zin of tegenzin om je daartoe te verhouden. Leren geschiedt in dat spanningsveld: de relatie van een persoon of groep tot diens/hun omgeving. Hierdoor lijken beide werkwoorden elkaar steeds op te roepen. Je hoort dan iemand zeggen dat ze dit *willen* bereiken en daarvoor dat *moeten* doen. Hier gaat iets achter schuil: namelijk dat we elk moment opnieuw voor een keuze worden gesteld om gas te geven of op de rem te staan, om te willen onderzoeken wat zich aandient of om tegen te sribbelen. De defensieve variant typeren Argyris & Schön (1974) als 'model I gedrag', de zoekende variant als 'model II gedrag'. Het is echter niet zozeer een model wat je volgt, maar een subtiele vorm van zeggenschap die we lijken te hebben over onze ervaring van leerprocessen: of we die beleven als dwang of als keus, als corvee of als plezier, als verstoring of als draaggolf van ons (werk)leven.

### Activisten

Ik denk dat veel vernieuwing ontspringt uit de tweede inkleuring van dit soort dagelijkse keuzen: personen of groepen die ongevraagd uitdagingen aangaan in relatie met hun professie – vaak in de marges van hun organisaties. Noem het de helft van de 20% actieveelingen waar Schein over spreekt. Die activistische types doen dat, wetende dat vernieuwing op gespannen voet staat met de status quo: anders was het geen vernieuwing. En dus accepteren ze tegenwind op hun weg als gegeven; wat Schein typeert als de afweerreactie van het immuunsysteem van de organisatie. Het lijkt me onmogelijk om zulk activisme organisatiebreed af te dwingen, juist omdat het geboren wordt uit vrijwillige dagelijkse keuzen van voorlopers. Dat verklaart de onmogelijkheid die Schein benoemt om organisatiebreed transformatief te leren.

Pas na verloop van tijd zullen de ervaringen en successen van de voorlopers geestverwanten aantrekken en aansteken. De bulk van de organisatie zal niet zomaar over de streep gaan: pas als het geleerde het transformatieve stadium dik voorbij is, kunnen zij ertoe gedwongen worden te volgen, met de dwangoverreding waar Schein over spreekt. Het is een spreidingspatroon dat je terugziet in de S-curves in de innovatieliteratuur of in Crossans fasering van individueel, groepsgewijs en organisatiebrede leerprocessen (1999). De rode draad is dat organisatiebreed leren meer een transitieproces is waarin institutionele druk op individuen wordt gezet om middelmatig te voldoen aan een nieuwe norm, niet een transformatief proces om die nieuwe norm te ontdekken en te vestigen. De twee leerprocessen contrasteren in diepgang (transitie of

transformatie), participatie (velen of weinigen) en motivatie (moeten of willen). Dat is ook prima, want zo vullen ze elkaar aan: het zijn complementaire processen.

### When you're hot, you're hot

Toch blijft Scheins leerparadox kriebelen. Want je kunt het bovenstaande lezen alsof je als individu altijd een keus hebt om uit vrije wil plezier aan innovatie te beleven in plaats van vol defensiviteit onder dwang te volgen. Dat je altijd de keus hebt om 'ja' te zeggen tegen wat het leven je voorschotelt, of 'nee'. Ik ga daar een eind in mee, maar de vraag blijft hoe maakbaar het is om ergens naar te verlangen. Fritz stelde de vraag of je wel eens geprobeerd had van iemand te houden van wie je niet houdt. En of dat dan lukte. Zijn conclusie was 'when you're hot, you're hot - and when you're not, you're not'; verlangen is niet altijd maakbaar. Daarmee zijn we wellicht terug bij Scheins stelling dat ook iets als (intellectuele) nieuwsgierigheid soms terug te voeren is naar overlevingsangsten uit een vroege jeugd. Vrijheid komt dan misschien neer op je vermogen om geschiedenis niet als een erfenis uit het verleden te zien, maar als constructie vanuit het heden. Dit is een actueel thema in de managementliteratuur, waarin de historie van een organisatie wordt gezien als 'resource' (net als geld, technologie of connecties) waaruit je betekenissen kunt genereren die nieuwe toekomstën helpt materialiseren. Waarmee we achterblijven met een spannende vraag: welke grenzen zitten er aan onze toekomst als we onze geschiedenis kunnen herschrijven? ●

### Literatuur

- C. Argyris & D.A. Schön (1974). *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- A.D. Brown & K. Starkey (2000). Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 102-120.
- M.M. Crossan, H.W. Lane & R.E. White (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management*, 24, 3, pp. 522-537
- E. Dros (2013). *Verbeelding van het moeten*. Concept dossier ACM opleiding. Utrecht: Sioo.
- R. Fritz (1991). *Creating*. New York: Fawcett Columbine.



**Dr. Hans Vermaak** is zelfstandig gevestigd als adviseur, docent en onderzoeker en geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven. Hij is auteur van boeken als 'Leren veranderen' (met Leon de Caluwé), 'Leren in organisaties' (met Gertjan Schuiling) en 'Plezier beleven aan taaiere vraagstukken'. E-mail: hans@hansvermaak.com