

Uitgangspunten van zelfsturend leren

Dit hoofdstuk staat geheel in het teken van zelfsturend leren als nieuwe leermethode.

Eerst zal een korte schets van de ontstaansgronden en een definitie van zelfsturend leren worden gegeven. Daarna zullen de verschillende uitgangspunten van zelfsturend leren worden toegelicht. Het geeft u inzicht in de werking van het zelfsturend leerproces en het theoretisch kader waarop zelfsturend leren is gebaseerd.

In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt er een koppeling gemaakt tussen de methode van zelfsturend leren, leeftijdsfasen en de rol van tijdsdimensies als verleden, heden en toekomst. Aan het slot worden de succesvoorwaarden en voordelen van zelfsturend leren voor individuen, leidinggevers en organisaties op een rij gezet.

Historische wortels

De methode van zelfsturend leren sluit aan bij een toenemende behoefte aan bewustwording en zingeving ten aanzien van leren. Deze behoefte werd al gevoeld tussen 1960 en 1970, toen de grondbeginselen van zelfsturend leren werden beschreven door Paulo Freire en Oskar Negt.

Freire, hoogleraar in de geschiedenis en filosofie van de pedagogie, werd met name bekend door zijn methode van 'ervaringsgericht leren', die hij ontwikkelde vanuit de problematiek van minder ontwikkelde landen als Brazilië en Chili. Het doel van deze methode was mensen aan te zetten tot kritische reflectie over de eigen leefomstandigheden. Hij spoorde aan het proces van 'kritiekloze aanpassing' en zwijgen te doorbreken en actief deel te nemen aan het historische proces van de samenleving. Freire was een warm pleitbezorger voor het grondrecht van medezeggenschap met betrekking tot de sociale, culturele en historische werkelijkheid.

De Duitse agoog Oskar Negt ontwikkelde geïnspireerd door de Frankfurter Schule zijn methode van 'exemplarisch leren'. Zijn aanpak had zoals ook bij Freire een hoog emancipatoir gehalte. Met behulp van zijn methode van exemplarisch leren worden problemen en vraagstukken inzichtelijk gemaakt in hun relatie tot de heersende en in de historie ontstane structuren.

Zowel Freire als Negt werden geïnspireerd door toonaangevende filosofische en psychologische denkstromingen van deze eeuw. Freire baseerde zijn ideeën onder andere op het existentialisme (Sartre, Buber, Jaspers), de fenomenologie (Husserl) en de neo-psychoanalyse (Fromm). Negts ideeën hebben raakvlakken met de psychoanalyse (Freud), het neo-marxisme (Marcuse) en de Frankfurter Schule (Habermas)¹.

Historische wortels van zelfsturend leren
Ervaringsgericht leren (Freire) Exemplarisch leren (Negt) Humanistische psychologie (Rogers, Kelly) Sociale interactie (Dewey) Leerstijlen (Kolb)

Figuur 2.1. Historische wortels van zelfsturend leren

Zelfsturend leren heeft duidelijk ook verwantschap met de leerpsychologie van Carl Rogers. Rogers beschouwde het leven als een kans voor mensen om zichzelf te ontplooien. In zijn baanbrekende boek *Leren in vrijheid* (oorspronkelijk *Freedom to learn*, 1969) verwoordt hij op meesterlijke wijze zijn opvattingen over leren. Rogers is samen met George Kelly één van de leidende figuren in de humanistische psychologie. Waar Rogers 'vrijheid om te leren' als sleutelconcept hanteerde, zag Kelly gedrag als 'een experiment dat door de gehele persoon werd geïnitieerd'. Terwijl Rogers zich richtte op de condities van persoonlijke groei, was Kelly meer geïnteresseerd in directe ervaringen als persoonlijke constructies van de werkelijkheid. Volgens Kelly ziet niemand de wereld op dezelfde manier en ieders persoonlijke gecreëerde constructie van de werkelijkheid functioneert als een uniek stel brillenglazen.²

In zelfsturend leren speelt ook het proces van sociale interactie een belangrijke rol. Het is een krachtig middel om te komen tot actie op basis van gemeenschappelijkheid. *Experience and Nature* van Dewey (1958) kan in dit verband beschouwd worden als een standaardwerk.

Hier mag Kolb als ontwerper van leerstijlen zeker niet ontbreken. Zijn theorie reikte voldoende aanknopingspunten aan om zelfsturend leren terug te brengen tot een praktische en zeer handzame leermethode. Een belangrijke inspiratiebron voor Kolb lag in de theorie van het *sociaal constructivisme*. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen actief hun werkelijkheid opbouwen door na te denken en te reflecteren. Leerpsychologisch betekent dit: stilstaan bij de vraag hoe mensen bij leren een eigen mentaal model opbouwen van de werkelijkheid.

Omschrijving van zelfsturend leren

Zelfsturend leren onderscheidt zich op verscheidene punten van het traditionele leren. Bij traditioneel leren ligt de nadruk op overdracht van kennis en inhoudelijke informatie. Het is een eenrichtingsverkeer van leraar naar leerling.

Daarentegen beschouwt zelfsturend leren de concrete ervaring als context voor het leren. Het is een manier van leren waarbij men zelf uitmaakt wat men wil leren, waar dat leren toe moet leiden en op welke wijze men dat leren wil organiseren. Het startpunt van zelfsturend leren ligt bij ervaringen in concrete werksituaties die men als onbegrijpelijk of belemmerend ervaart. Leren wordt hier opgevat als een tocht, een proces van vallen en opstaan.

Het doel van zelfsturend leren is om snel en effectief te komen tot concreet handelen op basis van aanwezige kennis, vaardigheden en directe ervaringen. Dit doel komt niet tot stand door het passief (aan)leren van technieken en trucs, maar door een autonoom proces van actieve toe-eigening. Men is zelf verantwoordelijk en neemt het stuur van het leerproces in eigen hand.

Definitie

In een training gericht op zelfsturend leren zou voor de deelnemers eigenlijk altijd plaats moeten worden ingeruimd om hun eigen betekenis van zelfsturend leren te formuleren. Een voorbeeld van een mogelijke definitie wordt gegeven door Harri-Augstein en Webb. In hun ogen is zelfsturend leren 'de persoonlijke constructie van betekenis en persoonlijk weten als basis voor al onze acties'.³ Wij definiëren zelfsturend leren als:

'Leren door actief sturing te geven aan het eigen leerproces, door ervaring, reflectie, theorievorming en concreet handelen in samenhang met de omgeving betekenisvol en verantwoord met elkaar te verbinden.'

De spanning in deze definitie zit in 'actief sturing te geven aan het eigen leerproces'. Bij het werken met zelfsturend leren komt de verantwoordelijkheid van het leren bij de medewerker te liggen. De leidinggevende ondersteunt het leerproces van de medewerker, de medewerker leidt. Dat de leidinggevende zijn denken, voelen en inzet benut staat buiten kijf. De medewerker stuurt en bepaalt echter wat past in zijn leerproces. Dat betekent dat medewerkers die verwachten dat de leidinggevende stuurt in verwarring raken, weerstand vertonen, het proces maar chaotisch vinden. 'Wat wil je nu overdragen?', is dan de vaak gestelde vraag. 'Wat voor jou relevant is', is dan het antwoord.

De opvattingen van de medewerker bepalen sterk de effectiviteit van de werkwijze. De volgende vragen zijn in dit verband belangrijk. Houdt de medewerker vast aan de traditionele opvatting, waarin leren staat voor kennisvermeerdering en het begrijpen of herinneren van feiten en begrippen om ze later te kunnen toepassen? Beschouwt hij leren als een groeiproces van betekenisverlening of zelfontplooiing? Hanteert hij een instrumenteel niveau, waarbij hij steunt op de leidinggevende om het herstructurerings- en integratieproces vorm te geven?

Watzlawick en anderen (1970) confronteren al degenen die het bevorderen van het zelfsturend leervermogen van medewerkers serieus nemen met een lastig probleem. De opdracht aan medewerkers 'wees zelfstandig' roept een dilemma op. Als men zich aan de opdracht houdt, dan overtreedt men het gebod.

'Leren doe je altijd in interactie met anderen en is dus nooit (helemaal) zelfsturend!' Het is een veelgehoorde opmerking van leidinggevendenden die voor de eerste keer kennismaken met de methode van zelfsturend leren. Inderdaad vereist zelfsturend leren interactie met de omgeving en afhankelijkheid van anderen. Zelfsturend leren is immers bewust leren wie je bent en kennis verkrijgen van eigen leerprocessen, mogelijkheden, motivatie en aanpak. Het betekent toetsing van zelfkennis, van gedemonstreerde vaardigheden en bekwaamheden in communicatie en confrontatie met anderen. Blinde vlekken ziet men zelf niet. Zelfsturend leren leert men dus – in ieder geval gedeeltelijk – in interactie met anderen en de omgeving.

Valkuil is hier te trachten het genoemde dilemma terug te brengen tot een keuzeprobleem. 'Of-óf' in plaats van 'én-én'. In de volgende hoofdstukken zullen we zien dat de oplossing van ieder dilemma ligt in het 'breder maken' van de situatie en het erbij betrekken van andere aspecten. Men moet een dilemma niet trachten op te lossen, maar aangrijpen om veranderingsprocessen in gang te zetten. Beter is het zich bewust te worden van de kaders die deze tegenstrijdigheden instandhouden om ze vervolgens te veranderen en te verruimen.

Uitgangspunten van zelfsturend leren

Zelfsturend leren kent een aantal uitgangspunten, zoals de leercirkel, de leerfasen en de leerstappen (zie figuur 2.2). Een belangrijke rol is weggelegd voor onderliggende mechanismen als voelen, denken, willen en doen, het cyclische karakter van het zelfsturend leerproces en innerlijke kwaliteiten. Deze verschillende uitgangspunten en de daarmee samenhangende aspecten en kenmerken zullen hier worden toegelicht.

Zelfsturend leren Uitgangspunten
Leercirkel Vier leerfasen Twaalf leerstappen Onderliggende mechanismen Toepassingsniveaus Cyclische karakter Innerlijke kwaliteiten

Figuur 2.2. Uitgangspunten van zelfsturend leren

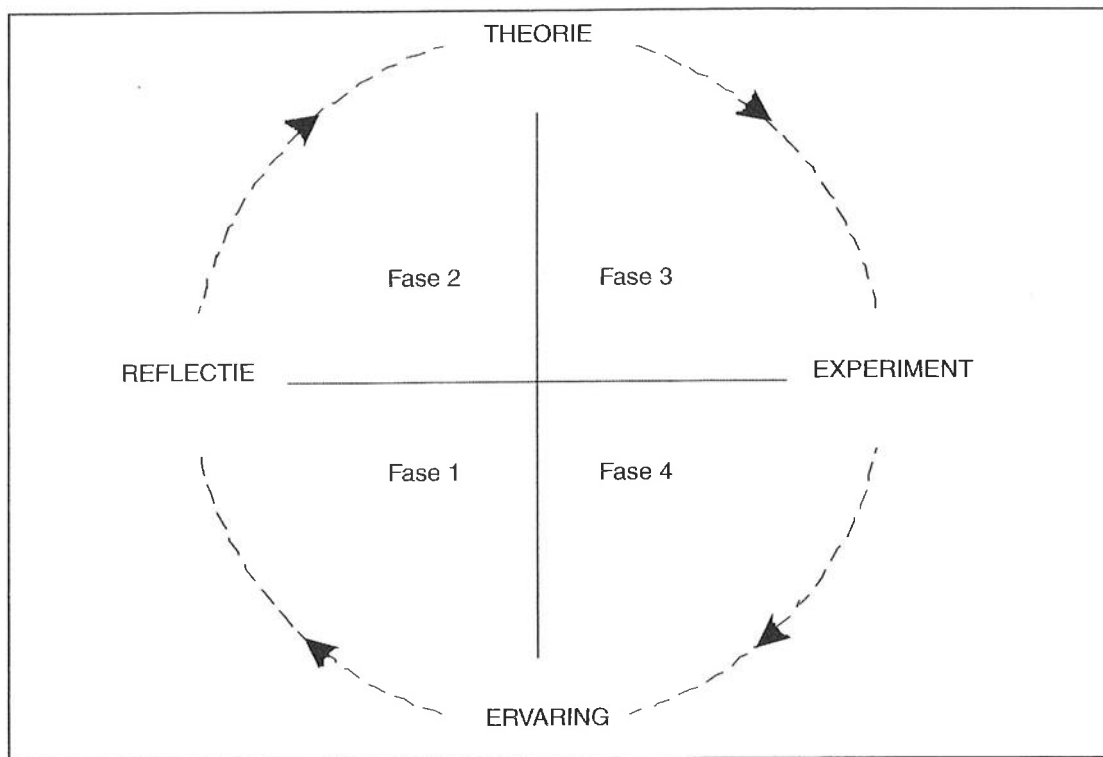
De leercirkel

Zelfsturend leren is een leermodel dat uitgaat van een fasering, waarvan de afzonderlijke stappen elkaar idealiter logisch opvolgen. We noemen deze fasering de leercirkel. In de praktijk spelen de telkens terugkerende fasen van deze leercirkel hoe dan ook een rol. Zoals dat met ieder abstract model het geval is, valt deze schematische fasering zelden exact samen met de concrete werkelijkheid. De ervaring leert echter dat de eenvoud, doorzichtigheid en volledigheid van de leercirkel sterk bijdragen aan het vermogen van mensen om effectiever te leren.

Vier leerfasen

Figuur 2.3 brengt de fasen van de leercirkel in beeld. Het gaat om vier met elkaar samenhangende leerfasen:

- Ervaring
- Reflectie
- Theorie
- Experiment



Figuur 2.3. Zelfsturend leren: de leercirkel

Deze fasen zullen in hoofdstuk 3 tot en met 6 uitvoerig worden toegelicht. Hier wordt volstaan met een korte typering.

In de fase van *Ervaring* staan de concrete ervaringen en de directe beleving centraal. Het accent ligt op wat men *voelt*. De fase van *Reflectie* staat voor het proces van verwondering, verkenning, observatie, beschouwing en overdenking. Het accent ligt hier op wat men over de situatie *denkt*. In de fase van *Theorie* worden abstracte begrippen en samenhangen gevormd, waardoor het mogelijk wordt meer algemene uitspraken te doen over wat men *wil*. De fase van *Experiment* staat voor de praktische toepassing en kritische toetsing van algemene principes, uitspraken, ideeën en concepten. Het is een fase waarin het *doen* centraal staat.

Twaalf leerstappen

Iedere fase in het proces van zelfsturend leren wordt gekenmerkt door bepaalde leeraspecten. Om didactische redenen worden deze aspecten hier als afzonderlijke en opeenvolgende stappen benoemd. In werkelijkheid zijn het belangrijke leermomenten, die in de verschillende fasen telkens weer een rol blijken te spelen. In totaal kunnen twaalf leerstappen worden onderscheiden: drie stappen in iedere leerfase (figuur 2.4). In de volgende vier hoofdstukken worden deze stappen uitvoerig toegelicht.

Zelfsturend leren Fasen en stappen	
Fasen	Stappen
FASE 1. ERVARING	Stap 1. Delen van ervaringen Stap 2. Onderzoeken van thema's Stap 3. Vaststellen van vitale thema's
FASE 2. REFLECTIE	Stap 4. Aspecten benoemen Stap 5. Dilemma's opsporen en onderzoeken Stap 6. Herformuleren tot leervraag
FASE 3. THEORIE	Stap 7. Opties genereren Stap 8. Kiezen van doel Stap 9. Plannen gekozen optie
FASE 4. EXPERIMENT	Stap 10. Toepassing gekozen optie Stap 11. Evaluatie toepassing Stap 12. Implementatie gekozen optie

Figuur 2.4. De vier leerfasen en twaalf leerstappen van zelfsturend leren

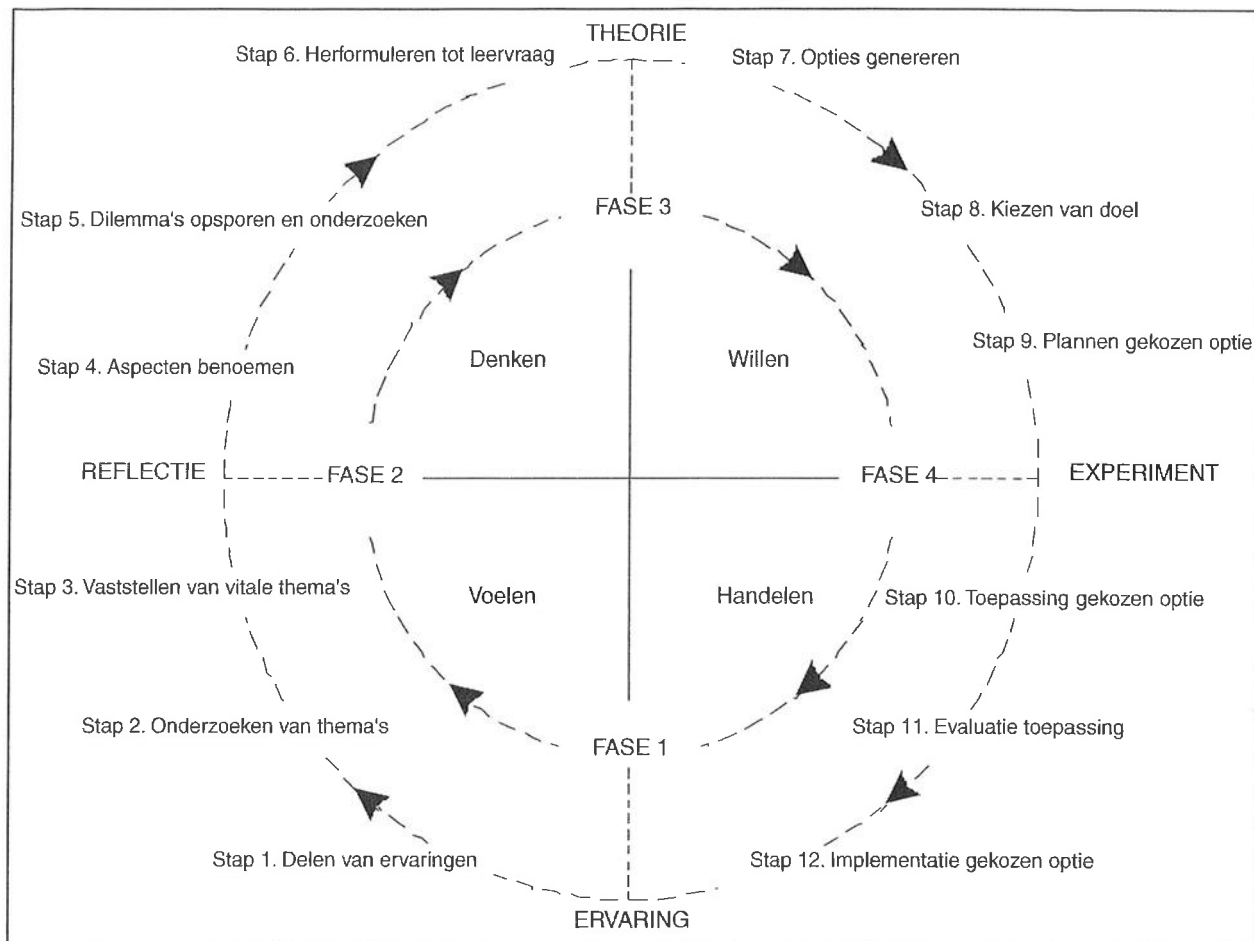
Onderliggende mechanismen

De vier leerfasen en twaalf leerstappen in het proces van zelfsturend leren worden gevoed door onderliggende mechanismen, die zich laten vangen in vragen als:

- Wat beleef ik in de situatie?
- Wat denk ik over de situatie?
- Wat zou ik willen veranderen in de situatie?
- Wat ga ik concreet anders doen?

Deze vragen verwijzen naar vier aspecten van leren, die in iedere leersituatie en bij ieder streven naar oplossingen van problemen een rol spelen: *voelen, denken, willen en doen*. Iedere fase van de leercirkel is verbonden met één van deze vier mechanismen (zie figuur 2.5).

In leersituaties blijken deze onderliggende mechanismen (voelen, denken, willen en doen) telkens terug te keren, weliswaar met een verschillende nadruk op bepaalde mechanismen per situatie, maar altijd als cruciale onderdelen van het leerproces.



Figuur 2.5. Leerfasen, leerstappen en onderliggende mechanismen van zelfsturend leren

In de volgende oefensituatie waren de vier mechanismen duidelijk herkenbaar. Het betrof hier een adviseur, die in nauw overleg met een gemeente een Milieu Effect Rapportage moest aanleveren. De situatie werd met behulp van een acteur nagespeeld.

Voelen

De opdrachtgever van de betreffende adviseur bemoeide zich tot in detail met de opdracht. De adviseur ging daar zichtbaar onder gebukt, maar bleef erg zijn best doen zich zo klantgericht mogelijk op te stellen. Toen zijn vergaande vorm van dienstbaarheid aan hem werd teruggekoppeld werd de adviseur erg emotioneel.

Denken

Bij het bespreken van zijn reactie bleek dat dit zijn eerste zelfstandige opdracht was en dat hij zich geen raad wist met 'dat gezeur van die opdrachtgever'. Ook kwam naar voren dat er een grote kans bestond dat het budget van het project werd overschreden. Hij maakte zich daarover zorgen, maar wilde de klant ook niet kwijt.

Willen

Deze adviseur wilde duidelijk de verantwoordelijkheid nemen voor dit project. Hij voelde zich bekwaam genoeg om het goed uit te voeren. Natuurlijk wilde hij tot een goede afstemming met de klant komen mits deze respect had voor zijn deskundigheid.

Doen

De adviseur ging met de klant in gesprek over zijn dilemma tussen enerzijds komen tot een goede afstemming, maar anderzijds ook ruimte willen houden voor een eigen inbreng. In deze situatie bleek de opdrachtgever ook nog maar kort op deze positie te zitten. Voor hem was dit ook zijn eerste grote opdracht. Samen konden zij tot een uitstekend vergelijk komen en kon er partnerschap ontstaan.

Toepassingsniveaus

Zelfsturend leren en de leercirkel zijn toepasbaar op verschillende elkaar insluitende niveaus. Er kunnen drie toepassingsniveaus worden onderscheiden:

- individueel niveau
- groepsniveau
- organisatieniveau

Individueel niveau

Op individueel niveau gaat het om het actief aangeven van persoonlijke leerprocessen in werksituaties, maar ook om het veranderen van persoonlijke omstandigheden die het concrete handelen belemmeren. Het op individueel niveau regelmatig doorlopen van de leercirkel draagt in sterke mate bij tot de persoonlijke arbeidsvreugde. Werk gaat men zien als een ontwikkelingsavontuur, als een verdieping van het leven. Het verbetert ook de bijdrage aan het werk en de relatie met anderen in het team. Men past zich sneller aan en maakt beter gebruik van kansen om te leren en zichzelf te ontwikkelen. Zelfsturend leren op individueel niveau is als een manier van leven. Het is uitdagend, opwindend en opbouwend, omdat het direct aansluit bij wat mensen werkelijk bezielt en beweegt. Dat bleek onder meer bij Steelcase, een Amerikaanse fabrikant van kantoormeubelen. Steelcase begon in het begin van de jaren negentig de vruchten te plukken van dit type van individueel leren. Het betrof hier een leerproces dat in 1987 werd opgestart en waarin meer dan 10.000 werknemers direct betrokken werden in het besluitvormingsproces. Eén van de werknemers over deze beginfase:

‘Ik denk dat het de werknemers veel meer vertrouwen geeft en heel wat meer zeggenschap over hun werk. Ik voel me beter op mijn werk nu ik een stem heb in hoe de dingen gaan. Je loopt niet meer zomaar naar binnen, doet je werk en gaat weer naar buiten. Je gaat naar huis en denkt na over zaken die betrekking hebben op je werk, terwijl je dat eerst niet deed. Dat is toch anders, om werkelijk na te denken over de besluiten die worden genomen.’²⁴

Groepsniveau

Op groepsniveau geeft de leercirkel houvast in een proces naar meer cohesie en begrip. Het zelfsturend leerproces wordt ruimer en breder. De aanpak is meer gericht op gemeenschappelijke ervaringen, inzichten, visies, waarden en normen als leidraad voor gezamenlijke planning en gecoördineerde maatregelen.

Groepsleden die gewend zijn met de principes van zelfsturend leren te werken, vatten het werken in een groep op als persoonlijk relevant voor alle groepsleden. Zij zien de groep als een positieve leeromgeving.

Het doorlopen van de leercirkel heeft als voordeel dat het mensen betrokken maakt. Groepsleden die met aandacht elkaar vragen naar achterliggende gezichtspunten creëren een basis van gemeenschappelijkheid en gezamenlijkheid, waardoor ze beter en met meer voldoening presteren. Het vermindert de problemen van groepsleden die ertoe neigen zichzelf buiten de groep te plaatsen. De groep ondersteunt de afzonderlijke groepsleden en de groepsleden ondersteunen de groep. Dat dit tot een vruchtbare wisselwerking kan leiden bleek tijdens de initiatie van een zelfsturend leerproces bij een administratieteam van een P&O-afdeling.

Eén van de vraagstukken was: 'Hoe kan ik het eigen werk delen met een ander?' Het individuele element was dat ieder zijn specialisme had ontwikkeld, bijvoorbeeld pensioenen, WAO, ziektewet of salarissen. Het organisatorische vraagstuk was de kwetsbaarheid van het bedrijf – door deze organisatievorm – in het geval een van de medewerkers door ziekte of andere persoonlijke omstandigheden zou uitvallen. Na bespreking in de groep werd de volgende oplossing door ieder lid geaccepteerd. Niet iedereen hoefde alles te kunnen doen, maar iedereen was verantwoordelijk voor het inwerken van een collega op zijn of haar werkgebied. Met deze collega kon dan regelmatig gewisseld worden van takenpakket. Ontwikkelingen op het gebied van een specialisme werden samen opgepakt. De groep werd in twee units opgedeeld en er werden koppels gevormd en evaluatiemomenten afgesproken.

Organisatieniveau

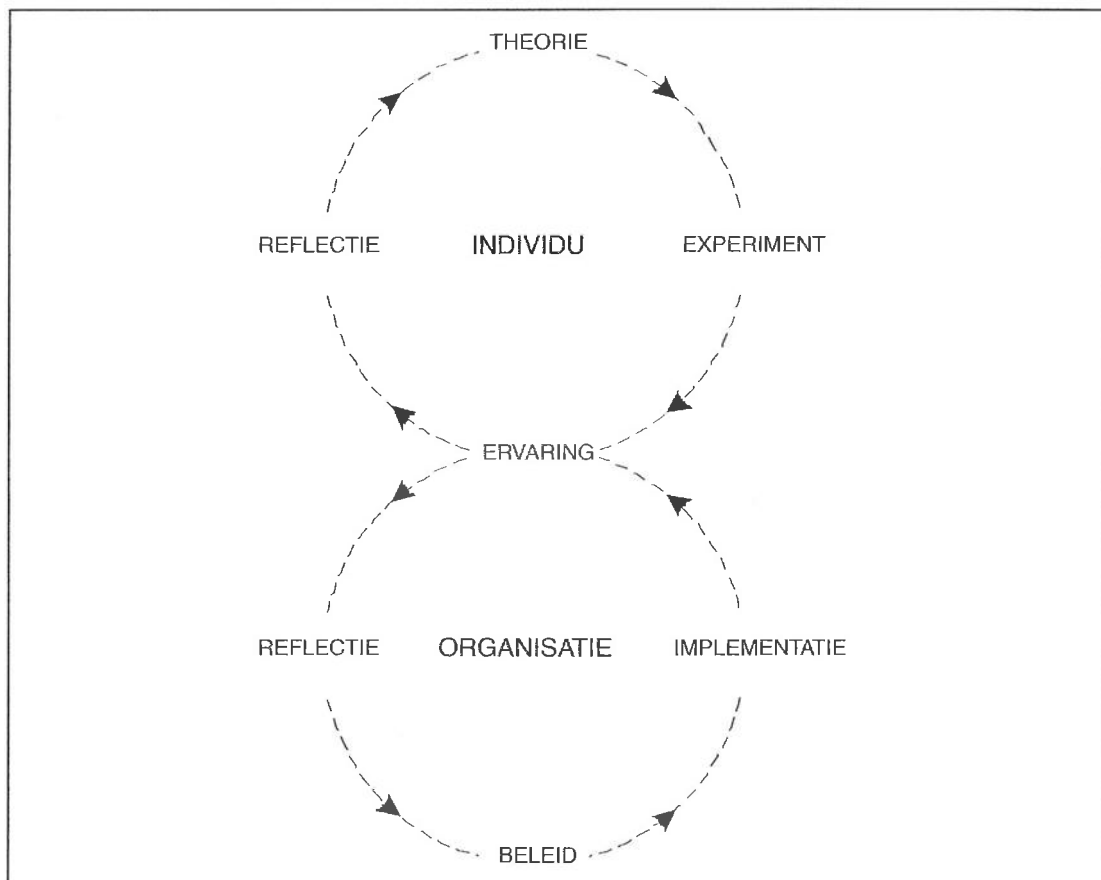
Het leerproces op organisatieniveau laat zich beter definiëren in termen van een realistische strategie, een flexibel beleid en randvoorwaarden voor leren en ontwikkeling. Organisaties moeten door snel veranderende omstandigheden voorbereid zijn op meerdere toekomstscenario's. Men moet snel kunnen inspelen op veranderingen en de toekomst voor zover mogelijk ook beïnvloeden. Organisaties hebben, met andere woorden, een lerende organisatiestrategie nodig.

Het management dat zich bij strategieontwikkeling committeert aan de principes van zelfsturend leren ziet dit terug in een sterke stijging van het moreel. Er is immers de wil om proactief op zoek te gaan naar een verbetering van prestaties. Men gaat effectiever om met veranderingen en be-

schouwt crises als kansen om te leren. Een en ander leidt doorgaans ook tot een verhoging van de efficiëntie en kwaliteit van de organisatie. Het is een optelsom van individuele voldoening en prestatieverbetering, progressie in de wijze waarop teams functioneren en reductie van problemen in het algemeen.

In een leertraject voor lager management bij wat tegenwoordig Friesland Coberco Dairy Food heet (een grote zuivelcoöperatie), werd gewerkt met persoonlijke leerdoelen, die waren geconcretiseerd in ontwikkelingstrajecten. Het verrassende was dat er allerlei ogenschijnlijk eenvoudige organisatieaanpassingen werden uitgevoerd, waardoor er aan efficiëntie en effectiviteit enorm werd gewonnen. De operationeel leidinggevenden waren trots dat datgene waarvoor ze altijd al gepleit hadden (logistieke verbeteringen, een andere mansbezetting in het kernproces, betere en regelmatige korte koppeling van informatiestromen laag in de organisatie) nu ook daadwerkelijk werd uitgevoerd. Maar vooral dat het werkte.

Figuur 2.6 laat een voorbeeld zien van hoe leercirkels op verschillende niveaus met elkaar verbonden kunnen worden. Op het gebied van de ervaring grijpen ze in elkaar. In dit voorbeeld ontmoeten individuele en collectieve ervaring elkaar. De samenhang tussen de cirkels wordt uitgedrukt door de richting van de pijlen. Het continue leerproces van individuen en organisatie laat zich samenvatten in één vloeiende 'lemniscatbeweging'.



Figuur 2.6. Verbinding leercirkels op individueel en organisatieniveau

Cyclisch karakter

Zelfsturend leren heeft een cyclisch karakter. Het is geen statisch proces, dat men één keer doorloopt. Het leerproces herhaalt zich telkens weer en heeft geen duidelijk begin- en eindpunt. Het is een niet-lineair bewustwordingsproces, dat op een gegeven moment begint, zich voortzet en verdiept in een cyclische beweging. Men kan het vergelijken met een spiraal die zich telkens herhaalt op een nieuw niveau in een volgende draaiing, waarbij de verdieping van het bewustzijn gezien wordt als de groei van het aantal draaiingen. Het is zoals John Dewey, pedagoog en filosoof, het ooit beschreef: 'Leren is een afwisseling van ontdekken, nieuwe acties verzinnen gebaseerd op nieuwe inzichten, deze acties tot uitvoer brengen, de resultaten onderzoeken, nieuwe inzichten verwerven enzovoorts'.

Het betekent ook dat men in het leerproces op ieder moment in iedere fase terecht kan. De leerfasen worden in de praktijk niet altijd logisch achter elkaar doorlopen. Er is namelijk geen afgepaste leerstof die verwerkt moet worden. Er is geen leerstof waar men in de eerste fase mee begint en waar men in de vierde fase doorheen is. Zelfsturend leren laat zich niet toetsen door een schools examen, maar door resultaten in de praktijk.

Hoewel het hier gepresenteerde model logisch in elkaar steekt (het gaat uit van een chronologische constructie) gebeuren in het proces van zelfsturend leren de dingen vaak gelijktijdig. Het beste voorbeeld van een bedrijf waarin de uitgangspunten van zelfsturend leren dagelijks gepraktiseerd worden is misschien wel CNN (Cable News Network), dat 24 uur per dag live televisie uitzendt. CNN is als een nieuwswiel dat altijd draait. Het is een op het oog chaotische fabriek van activiteiten. In zekere zin is CNN ook de vreemde kermis, die we iedere dag weer de huiskamer kunnen binnenhalen.⁵

De nieuwsreporters van CNN worden gedwongen iedere dag weer opnieuw te leren, omdat er iedere dag weer ander nieuws is in een wereld die steeds gekker wordt. Hun taak bestaat eruit het elke dag een beetje beter te doen, initiatief te nemen en zich altijd proactief op te stellen. Er is niemand die hun vertelt wat ze moeten doen. Dat moeten ze zelf uitvinden en ook uitvoeren. Dit lukt hun iedere dag weer door een hoge mate van zelfsturing en controle in de ongestructureerde kermis van het wereldnieuws.

Live uitzendingen verzorgen en regisseren vereist een zeer hoog hier-en-nu bewustzijn. Er is nauwelijks tijd om ergens over na te denken. Het is zo verrassend dat het toch gebeurt. Vroeg in de morgen wordt in een half uur tijd de planning voor de komende uren doorgenomen en vallen soms in enkele minuten beslissingen waarmee miljoenen dollars zijn gemoeid. Er wordt nooit vergaderd, meer staand met elkaar gesproken. Dit houdt niet meer in dan een vorm van chaotisch overleg, waarin men kort enkele belangrijke zaken evalueert en doorspreekt met de belangrijkste sleutelfiguren (zij die het dichtst bij de actie betrokken zijn).

Bij CNN lopen alle leerfasen continu door elkaar. Ze vinden gelijktijdig plaats en kennen nauwelijks begin- en eindpunten. Iedere dag is er weliswaar een document, waarop een zekere planning staat, maar dit document is slechts een nuttig uitgangspunt, de inhoud is onstabiel. Ieder moment kan het plan volledig worden omgegooid, afhankelijk van de situatie en de aard van het nieuws. Het is altijd een ruwe schets, onderhevig aan een onmiddellijke, probleemloze aanpassing aan de actualiteiten van de dag. Toen Bob Furner in januari 1990, ten tijde van de Golfoorlog, verslag deed van het gesprek in Genève tussen de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken, James Baker, en zijn Iraakse collega Tariq Aziz, had hij enerzijds voortdurend de zaak in de hand, anderzijds niet. Beide aspecten waren belangrijk, want het gelijktijdig wel en niet de leiding hebben is de sleutel voor het slagen van CNN. Managementgoeroe Tom Peters was bij de verslaglegging aanwezig en beschreef in zijn bestseller *Het einde van de hiërarchie* wat er gebeurde:

‘Hoewel CNN gebruik maakt van geavanceerde technologie en computer-beeldschermen die vrijwel alle beschikbare ruimte in beslag nemen, bestond het gereedschap van Furner uit potlood en papier. Hij hield op een A4-tje bij wie (verslaggever, expert, etc.) waar beschikbaar was en wat zij hem waarover zouden kunnen vertellen. Hij luisterde, deelde orders uit en tekende pijlen van hier naar daar om aan te geven welke rapportage voor of na een ander moest komen, verwijderde delen omdat ze opeens achterhaald waren of leken en voegde stukken toe als iemand hem iets in het oor fluisterde of na een blik op het papiertje van twee regels, dat hevig voor zijn gezicht heen en weer werd gezwaaid. Dit alles tegelijkertijd.’⁶

Innerlijke kwaliteiten

Zelfsturend leren maakt weliswaar gebruik van passende technologische ondersteuning en hulpmiddelen, maar legt voor alle ‘gesprekspartners’ primair het succes in handen van persoonlijke, innerlijke kwaliteiten als:

- respect
- gelijkwaardigheid
- openheid
- verantwoordelijkheid
- mededogen
- vertrouwen
- sympathie
- empathie
- echtheid
- concreetheid

Respect

Respect voor de ander is gebaseerd op het principe van gelijkwaardigheid. Het is een a priori vereiste voor zelfsturend leren in het algemeen en voor het voeren van een open dialoog met anderen in het bijzonder.

Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid heeft hier betrekking op het vermogen de ander in zijn waarde te laten. Er is geen hiërarchische verhouding tussen de gesprekspartner(s). Men is gelijkwaardig als het gaat om leren.

Openheid

Openheid ruimt blokkades op in denken, doen en voelen. Het maakt energie vrij, die weer gebruikt kan worden voor nieuwe doeleinden. Het schept ruimte voor bezieling, kracht en energie, zowel op individueel niveau als in allerlei vormen van samenwerking.

Verantwoordelijkheid

Zelfsturend leren is niet vrijblijvend. Men gaat de verplichting aan zelf gestelde doelen na te streven en te verwezenlijken. Het is een druk die opgelegd wordt van binnenuit, waar men volledig achter staat. Men is intrinsiek gemotiveerd.

Mededogen

Mededogen komt tot uitdrukking in de zeer grote mate van betrokkenheid van de gesprekspartner(s). Men richt zich op de ontwikkelingsmogelijkheden van elkaar, zowel in kwalitatief als kwantitatief opzicht en neemt daarbij positieve en negatieve ervaringen als uitgangspunt. In iedere situatie steekt men de ander de helpende hand toe om hem meer grip te laten krijgen op zijn concrete handelen.

Vertrouwen

Vertrouwen is één van belangrijkste innerlijke kwaliteiten, die ten grondslag liggen aan de principes van zelfsturend leren. Het is de vaste overtuiging in elkaars ontwikkelingsmogelijkheden. Men schenkt elkaar het volste vertrouwen, in de wetenschap dat het zal worden aangegrepen om mogelijkheden te leren ontdekken, uit te breiden en te gebruiken.

Sympathie

Sympathie zou men ook kunnen vertalen met het begrip *zorgzaamheid*. Het gaat hier om veel aandacht, liefde en een open instelling ten aanzien van nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden. Men bevordert en helpt de ander om nieuwe patronen en verbanden te ontdekken. Creatieve ideeën geeft men een kans om wortel te schieten.

Empathie

Empathie is het vermogen zich in te leven in de beleving van anderen. Men voelt bijvoorbeeld met de ander mee als die zijn verhaal vertelt.

Echtheid

Vanuit een authentieke houding van de gesprekspartner kan vertrouwen ontstaan. Er worden geen spelletjes gespeeld of dubbele boodschappen uitgezonden.

Concreetheid

Het concreet terugkoppelen van wat er speelt helpt om de werkelijke thema's duidelijk te krijgen. Dat dit confronterend kan zijn spreekt voor zich, maar het feit dat het ten dienste van de ander plaatsvindt, legitimeert deze directheid.

Zelfsturend leren gekoppeld aan leeftijdsfasen

Leren is veranderen van gedrag of handelen door na te denken over ervaringen. Dat suggereert een hoge mate van vrijheid. Maar hoe vrij zijn wij als mens? Zijn wij volledig vrij in de keuze van onze ervaringen? In hoeverre worden wij bepaald door de omstandigheden? Treden er bij ons niet voortdurend veranderingen op, die door de omstandigheden hoogstens kunnen worden geremd of vertraagd, maar niet veroorzaakt?

Verschillende groei- en rijpingsfasen

Het meest reële standpunt is dat wij als mens zowel vrij als gebonden zijn. Vrij, omdat wij op een zeker moment in staat zijn ons met behulp van ons bewustzijn los te maken van onze eigen natuur. Gebonden, omdat wij in ons leven ook nadrukkelijk onderworpen zijn aan veranderingen die de natuur ons oplegt. Er zijn veel momenten in ons leven waarop de biologische programmering voor een belangrijk deel onze ervaringen bepaalt. Een kind krijgt na enkele jaren tandjes, een puber wordt geslachtsrijp, een volwassen vrouw komt in de overgang, een werknemer komt op een leeftijd waarop hij voor de keuze staat om een nieuwe stap in zijn carrière te maken of medeopvoeder te zijn van zijn kinderen.

Onder invloed van dergelijke groeiprocessen worden onze gedragsmogelijkheden beperkt of juist uitgebreid. Denk aan de beperkingen van de geslachtsrijpe puber en aan de nieuwe mogelijkheden voor de vrouw in de overgang. De Italiaanse opvoedkundige Maria Montessori spreekt in dit verband van *gevoelige periodes*. Jean Piaget, de Zwitserse filosoof en psycholoog, die zijn studies startte als bioloog, houdt het op *denkfasen* in de

menselijke ontwikkeling. De woorden van J.W. von Goethe zijn hier veelzeggend:

‘Ieder mens kent een aantal fasen die hij moet doorlopen. Elke fase brengt zijn speciale deugden en feilen met zich mee, die in de fase waarin ze optreden zeker als natuurlijk en in zekere zin als juist moeten worden beschouwd. Op de volgende fase volgt weer een andere en van de vroegere deugden en feilen is niets meer terug te vinden, maar er zijn andere gemakken en ongemakken voor in de plaats gekomen. En zo gaat het voort tot de laatste grote verandering, waarvan we nog niet weten hoe we dan zullen zijn.’

In het proces van zelfsturend leren is er ruim aandacht voor de kansen en beperkingen als gevolg van dergelijke ‘rijpingsprocessen’. Er wordt gestart vanuit een koppeling tussen bepaalde leeftijdsfasen, die op hun beurt weer verbonden zijn met de biologische, psychologische en geestelijke wetmatigheden.

Daarbij wordt dankbaar gebruik gemaakt van de opvattingen van de Griekse arts Hippocrates (460 voor Chr.). Hij beschreef het ritme van zeven jaar, de bekendste ontwikkelingsindeling in de menselijke levensloop. Zijn visie is niet gebaseerd op getallenmystiek, maar op een reële wetmatigheid. Lichaamscellen regenereren iedere zeven jaar. Iedere zeven jaar hebben we een volstrekt ander lichaam. Deze van oorsprong biologische ritmische wetmatigheid werkt bij volwassenen door op psychisch gebied. Iedere levensfase kent zijn eigen thematiek, karakteristieke eigenschappen en uitdagingen om confrontaties aan te gaan en ervaringen op te doen (Wais, 1995).

In het kader van zelfsturend leren is het zinnig een vertaalslag te maken van de individueel beleefde thematiek van de verschillende levensfasen naar belangrijke individuele leerprocessen in organisaties. Figuur 2.7 geeft een globaal overzicht van relevante leerprocessen in de afzonderlijke levensfase en leeftijdsfase.