



Leren in groepen werkt

Minke Stadler

Iedereen die wel eens een cursus of opleiding gevolgd heeft, kent de opmerking: 'Zeker net terug van cursus?' Waarmee collega's 'liefdevol' te kennen geven dat het allemaal wel mee zal vallen: je moet niet ineens denken dat de wereld veranderd is. Regelmatig hoor ik van managers dat het toepassen van de geleerde stof achterwege blijft. Vaak is het vermoeden dat de inhoud van de cursus onvoldoende aansluit bij de praktijk van alledag. Dat is goed voorstelbaar als het gaat om vaardigheidstrainingen: een cursus Powerpoint heeft weinig zin als het programma niet op de computer staat. Bij persoonlijke effectiviteit-programma's geldt iets soortgelijks: werkomgeving en leerstof moeten op elkaar aansluiten.

Het klinkt zo eenvoudig: leren. De praktijk is echter weerbarstig. Volgens mij heeft dat met de volgende paradox te maken. Aan de ene kant wordt gevraagd om je gedachten en gevoelens te onderzoeken en je ongelof op te schorten. Aan de andere kant wordt je gevraagd 'blind' te geloven, je verlangen te volgen en actief te experimenteren. De paradox ontstaat doordat we aan oude denkbeelden hechten. En, in eerste instantie begrijpen we niet wat we moeten leren. Daarbij komt dat we alleen leren door onszelf te onderwijzen. Dit door te gaan *doen* wat we nog niet begrijpen... Deze paradox leeft bij vrijwel iedereen en zit het leerproces soms danig in de weg.

In groepsverband werken maakt het leren er niet gemakkelijker op. Niet alleen heb je te maken met individuele dilemma's, onzekerheden en irrationele brillen. Een extra complexiteit heeft te maken met de volgende vraag: 'hoe open kan ik hier in het team zijn, zonder uit de boot te vallen, met behoud van mijn eigenwaarde?' Denk dan nog eens terug aan de al genoemde opmerking van de 'liefdevolle' collega's. Niet vreemd dat iemand die enthousiast terug komt van bijvoorbeeld een assertiviteitscursus meteen in oud gedrag vervalt. Eigenlijk gaat het om de vraag in hoeverre iemand zich kan en mag onderscheiden van anderen. Hoe afwijkend mag je zijn om erbij te horen?

Ik raak zelf steeds meer overtuigd dat de effectiviteit van leerprocessen verbetert als cursussen in teamverband worden gevolgd. Wellicht aangevuld met persoonlijke verdiepingsgesprekken. Niet alleen leren medewerkers zichzelf beter te begrijpen en effectiever te handelen, ook de manier van samenwerken verbetert. Mensen hebben meer begrip voor elkaar als ze wat meer over elkaars achtergrond weten, als ze elkaar hebben zien ploeteren, als ze zich realiseren dat 'gek' eigenlijk zo gek nog niet is. Op zo'n moment leert niet alleen de individuele medewerker, maar ook het sociale systeem waarin hij opereert. Dan pas kun je spreken over effectieve leerprocessen en verdienen investeringen in opleidingen zich ruimschoots terug. ■

Drs. M.M. Stadler is organisatieadviseur bij Kern Konsult in Bussum.
minke.stadler@kernkonsult.nl