

10 jaar Dutch Action Learning Association (ALA): Interview met Otmar Donnenberg, oprichter en ex- bestuurslid, door Eugene Geradts, bestuurslid ALA 25 oktober 2004

1 Wat heb je met AL, hoe ben je ermee in aanraking gekomen?

In 1986 was ik (vanuit Nederland) als interim-manager in Oostenrijk werkzaam voor een artsenvereniging. Daar kreeg ik contact met de Oostenrijkse Kamer van Koophandel die bezig was een AL-programma voor het midden- en kleinbedrijf op te zetten. Ik werd er meteen door gefascineerd en nam me voor dit verder uit te zoeken. Terug in Nederland heb ik 'Origins and Growth of Action Learning' van Revans aangeschaft. Dit boek riep een heleboel vragen in me op. Waar gaat dit over, waar gaat dit heen? Met Jan Saal van de Triodos Bank vloog ik naar Manchester en daar hebben we enkele fantastische gesprekken met hem gevoerd. Uiterst gemotiveerd kwamen we terug. We waren uitgekeken op het gangbare opleiden en op de geringe effectiviteit ervan. Met AL konden we daar iets aan doen. Ik ben er direct mee aan de slag gegaan bij het Groene Hart-ziekenhuis in Gouda. Opdrachtgever was toen Hansje van Bijma, Hoofd PZ. Die heeft ook een belangrijke rol gespeeld bij de oprichting van ALA. Leon Lodewieck, toen directeur van dit ziekenhuis, is nu een bekende Nederlander op het gebied van veranderings- en interim-management.

2 Hoe zou je jezelf willen neerzetten in relatie tot AL?

Ik zie mezelf als adviseur op het gebied van het ondernemend leren. Ik voel me het best op mijn plaats in een regierol. Voor mij zijn belangrijke ingrediënten: 1) commitment over het lerend leren; 2) netwerk van partners in het lerend leren; 3) leren aan de hand van 'real life cases', dwz uit het leven gegrepen waar reële vragen over kunnen worden gesteld. In het ter discussie stellen van wat zich als vanzelfsprekend voordoet, stel ik groot genoeg. De enige Duitstalige publicatie in boekvorm over AL is van mijn hand. Misschien ben ik in Nederland wel de 'founding father' van AL, maar ik wil mezelf zeker niet zo neerzetten. Bij het oprichten van de ALA ging het me om voor elkaar herkenbaar te worden: wie is er mee bezig? Waar worstelen de anderen mee als ze Action Learning in de praktijk brengen? Wat helpt verder?

3 Welke betekenis heeft AL voor jou en je werk? Wat heeft AL je gebracht?

AL is niet alleen wat er op de 'set' gebeurt, maar ook wat er in de relatie met de klant respectievelijk de opdrachtgever en andere stakeholders gebeurt. In de literatuur is hier verhoudingsgewijs minder aandacht voor. Het idee van leergesprekken met 'stakeholders' is afkomstig van Revans.

Mijn missie is dit aspect van AL, dus wat er naast de 'set' gebeurt, steeds weer onder de aandacht te brengen bij degenen waarmee ik bij het lerend leren te maken heb. Verder is en blijft AL voor mij een grote inspiratiebron. AL stimuleert me voortdurend vragen stellen die wezenlijk zijn. AL is niet zozeer een leergebouw dat je doorgeeft maar een gedachtegoed dat je stimuleert aan elkaar vragen te stellen die er toe doen. Ik ben vooral geïnteresseerd in de onderstroom der dingen. Dat vind ik ook terug bij de zogenaamde organisatie- en familieopstellingen. Langs die weg wordt de constellatie van de leerpartner op een fundamenteel niveau zichtbaar en vindt de leerervaring op een dieper niveau plaats. Daarmee wordt ook duidelijk wat mensen in hun posities met elkaar te maken hebben, welke (positiegebonden) dynamiek zich tussen hen ontwikkelt resp. afspeelt, waar blokkades liggen en waar mogelijkheden voor verbetering zijn.

4 Vertel eens iets over de hoogtepunten die je met AL hebt beleefd?

Ik noem er vier.

Vanuit Nederland heb ik van 1994 tot 2002 in Oostenrijk gewerkt in een project van het Allgemeine Krankenhaus in Linz. In dit project maakte AL integraal bestanddeel uit van de organisatieontwikkeling. Het heeft het moreel van vele ziekenhuis-medewerkers enorm bevordert. Ook heeft het een grote bijdrage geleverd aan het ontschotten van de wijze waarop artsen, therapeuten, verzorgend, verplegend en ondersteunend personeel met elkaar omgingen. Ik had het geluk dit project te mogen uitvoeren met een Oostenrijkse collega die een grote pragmaticus is en de dingen op de grond weet te zetten. Deze ervaring heeft me geleerd dat ik met zo iemand naast me op mijn best ben.

Eenzelfde soort van ervaring heb ik met Maaïke Rol bij Fokker beleefd. Ik werd van buiten Fokker binnengehaald; Maaïke werkte daar toen nog als intern adviseur. In de fase van neergang - waar het bedrijf toen in zat - bood AL aan proactieve mensen houvast voor het eigen handelen. Het samenspel en de open communicatie tussen een topmanager en voortrekkers op diverse gebieden waren van bijzondere betekenis.

Derde hoogtepunt was bij de Belastingdienst in Hilversum. Ik kwam van buiten en Elly van Ree van binnen. Er was een veranderingsprogramma opgezet om de prestaties van het kantoor omhoog te krijgen. De uitvoering stagneerde. We hebben een op de AL-leest geschoeid veranderingstraject opgezet en met succes uitgevoerd.

Tenslotte laat ik hier niet onvermeld mijn kennismaking met Elco Boonstra van Liftservice Nederland. We troffen elkaar bij de Business School Nederland (BSN) waar Elco student is. Het klikte direct. We deelden de opvatting dat je klanten bij het lerend leren moet betrekken én dat AL ingebed dient te zijn in de bedrijfsvoering van een organisatie. Voor mij

was deze ontmoeting een doorbraak. Tot dan toe meende ik van ondernemers niet veel te kunnen verwachten als om "lerende bedrijfsvoering"ging. Elco liet mij zien dat ondernemers ook zelf deze overtuiging kunnen hebben en met AL in hun bedrijfsvoering daarmee van zich uit aan de slag gaan.

5 En natuurlijk ook over de dieptepunten waar je met AL in terecht bent gekomen?

Vooraf één. Dat was bij een kankerinstituut. Ik was er binnengehaald door een directeur die het met AL helemaal zag zitten. Ik ben op zijn enthousiasme aan de slag gegaan maar liep al snel vast doordat ik geen zicht en greep kreeg op de onderliggende structuur en verstrengelingen. Daar bleek veel venijn te bestaan. Ik heb het AL-traject pro forma afgerond. Tot mijn spijt heb ik veel mensen geblesseerd achter moeten laten.

Een ander dieptepunt was dat ik bij een bepaalde presentatie in Duitsland met geen mogelijkheid de daar aanwezige managers wist te bereiken. Dit heeft voor een deel aan mijn presentatie gelegen, maar ook aan de overdreven 'control'- en veiligheidsbehoefte van de deelnemers. De leerervaring die ik hiermee heb opgedaan is dat je met relatieve buitenstaanders zo min mogelijk over AL moet praten en zoveel mogelijk moet proberen hen een relevante leerervaring ermee te laten opdoen.

6 Wat zou je derden adviseren als het over AL gaat?

Ik ben er van overtuigd dat je AL niet kunt verkopen. Daar leent het zich niet voor. Het beste kun je AL in het eerste en beste gesprek toepassen door vragen te stellen en feedback te geven. Het is wellicht wijs in dat gesprek het niet over AL te hebben. Check wel wat betrokkene ervan heeft ervaren. Zorg er vervolgens voor dat het integraal deel uitmaakt van je voorstellen m.b.t. veranderingsprogramma's/-trajecten. Ondernemerschap, concrete te bereiken resultaten én voortgangsbewaking middels het systematisch stellen van kritische vragen maken er eveneens deel van uit. Niet beheren maar bevorderen van het leren staan in de veranderingsstrategie centraal. Het is belangrijk dat zich een 'champion' committeert zoals Elco Boonstra. Verankering in de top is een belangrijke voorwaardenscheppende conditie. De top moet erin zijn geïnteresseerd en er stelselmatig naar vragen en zelf het goede voorbeeld geven. Dan ook gaan de lagere echelons zich ernaar gedragen en wordt het een vanzelfsprekendheid in de bedrijfsvoering.

7 Wat zou je in elk geval niet meer doen als je met AL aan de slag gaat?

Dit ligt besloten in het antwoord op voorgaande vraag. Ga niet te gemakkelijk mee in enthousiasme. Wees kritisch en onderzoek wat er

werkelijk aan de hand is. Besteed verhoudingsgewijs veel tijd aan de aanloop van een AL-traject/-interventie. Begin bij voorkeur aan de top. En als dat niet kan, weet dat je daar op enig moment toch terecht komt.

8 Hoe kijk je aan tegen een organisatie als ALA die een huis wil zijn voor degenen die actief dan wel passief geïnteresseerd zijn in AL en daar in het verband met AL ook iets mee willen doen?

Toen ik bij het Nederlands Instituut voor Paedagogiek (NPI) – Instituut voor Organisatieontwikkeling werkzaam was, raakte ik onder de indruk van de antroposofie. De karma-gedachte sprak me aan. De kern daarvan is dat mensen met elkaar een lotsverbondenheid hebben. Door wat we voor en tegen elkaar doen, raken we met elkaar verbonden. Als we met elkaar iets doen, schept dat verplichtingen voor de toekomst en tot constellaties in het volgende leven, waar je opnieuw een kans krijgt om het dan beter te doen. In de Dutch Action Learning Association (ALA) vind ik een netwerk van mensen die iets met elkaar (van doen) hebben. Er gebeuren waardevolle dingen. We moeten koesteren dat we met elkaar een AL-gemeenschap vormen waar we van alles en nog wat op het gebied van AL kunnen uitwisselen. ALA biedt ons mogelijkheden voor het nemen van gezamenlijke initiatieven en het zetten van gezamenlijke ontwikkelstappen. Zonder ALA zou je steeds weer opnieuw op zoek moeten gaan naar leerpartners voor gezamenlijke leer-trajecten.

9 Voldoet het ALA-huis aan jouw wensen respectievelijk wat zou er moeten gebeuren om daaraan te kunnen voldoen?

Ik heb twee wensen.

Ik zou willen dat we in het verband van ALA zo min mogelijke praten over AL en zoveel mogelijk doen met AL. Dwz. binnen het verband van de associatie brengen we hoe we AL in onze praktijk toepassen. En dit doen we steeds weer opnieuw, keer op keer. Voor de wijze waarop we dat doen, zijn er verschillende werkvormen denkbaar. Daarmee wordt AL een levende praktijk en verschuift het praten erover naar de marge.

Een tweede wens is dat we de onderzoekscomponent van AL goed in het oog houden. Actieonderzoek/action research is een loot waar we nog te weinig mee doen. Om AL uit de 'geloofs'-sfeer te halen, hebben we er alle belang bij dat middels onderzoek kan worden vastgesteld of we er in veranderingstrajecten ook werkelijk iets mee zijn opgeschoten.

10 Zijn er nog overige punten die je in het kader van het 10-jarig bestaan van ALA aan ons kwijt wil?

Ook hier wil ik twee zaken kwijt.

Toen we met ALA begonnen, wilden we managers en kunstenaars als leden van de vereniging hebben. De afgelopen 10 jaar is gebleken dat dit - op een paar uitzonderingen na - niet is gelukt. Misschien is dit ook een onzinnige gedachte geweest. Waarom zouden deze mensen nu juist lid van onze associatie worden, terwijl het nut voor hun dagelijks functioneren niet direct voor de hand ligt. Het ledenbestand dat we hebben, laat zien dat we een club zijn van professionals voor professionals. We moeten oppassen niet teveel in onze kring te blijven rondraaien. Voortdurende gerichtheid en alertheid op wat zich buiten ons gezichtsveld en bij andere beroepsgroepen, o.a. managers, afspeelt, is derhalve van eminent belang. Ik zou het een goede zaak vinden als we veel mensen van buiten (ondernemers, directeuren van instellingen, leidinggevenden in overheidsdienst, kunstenaars, filosofen, werkers in het veld) uitnodigen om hun situatie aan ons voor te leggen en met ons te bespreken. Steeds moet sprake zijn van een win-win-situatie: zij moeten er wijzer en sterker van worden en wij ook.

Een tweede punt is de professionalisering van het AL-facilitatorschap binnen de vereniging. Het bestuur is al enige tijd bezig zich hier een beeld over te vormen. Ik weet dat er de nodige haken en ogen aan zitten maar vind het nog steeds een goede zaak hier iets aan te doen. Dit wordt ingegeven vanuit mijn ervaring dat pure reflectietrajecten (zo als we het nu doen) uiteindelijk te droog zijn. Het is nodig om tot een meer inhoudelijk gevoed reflectiemodel te komen. Dit reflectiemodel is een mix tussen visie/inhoud en praktische reflectie. De professionalisering van het AL-facilitatorschap zou hieraan tegemoet moeten komen. Ik kan me voorstellen dat de programmatische en logistieke organisatie van zo'n professionaliseringstraject in handen wordt gegeven van een organisatie die daarvoor is toegerust. De inhoudelijke kant ervan kunnen we echter als ALA leveren. Ik stel me voor dat we rond thema's - die relevant zijn voor zo'n professionaliseringstraject - groepjes van twee à drie personen vormen die voor de inhoudelijke vulling ervan zorgdragen. Dat zijn groepjes waar minimaal één deelnemer deskundig is op het aspect dat in behandeling wordt genomen. De andere(n) zijn kritisch klankbord. Zo'n groepje komt in twee à drie sessies tot een afgerond product (b.v. coaching in Action Learning-groepen, beschrijven van real life cases, etc.) dat deel gaat uitmaken van het professionaliseringsprogramma. In beginsel zijn de deelnemers van zo'n groepje ook uitvoerder van het door hen voorbereide deel van dit programma. Uiteraard moeten er afspraken worden gemaakt voor de revenuen en de verdeling ervan. Aspecten die in aanmerking komen voor zo'n programma zijn: coaching, scripts, organisatieopstellingen, leerconcepten, creativiteit en AL, nemen van verantwoordelijkheid, resultaatbenoeming/-meting en actieonderzoek/action research. Niemand is in staat al deze aspecten te behappen. Bij de behandeling moet duidelijk worden gemaakt vanuit welke visie er invulling aan wordt gegeven én op welke wijze er concreet handen en voeten aan kan worden gegeven.