

# Leren innoveren (1): Juch en de dynamiek van innoverende teams

Door Poul Bakker, Tjeu Cornet, Jaap Kocken & Fred Seewald

## Van de redactie

Dit is het eerste artikel in een serie waarin we aandacht zullen besteden aan het thema leren en innovatie. Wat heeft innovatie met leren te maken? Wat is dan precies de onderlinge relatie? En is innoveren te leren? Deze vragen hebben we aan diverse auteurs voorgelegd. Bakker, Cornet, Kocken en Seewald formuleren in dit artikel hun antwoord. Hun uitgangspunt is dat innovatie niet kan zonder interactie tussen vindingrijke mensen. In hun zoektocht naar de drijvende krachten achter vernieuwende samenwerking tussen individuen stuiten zij op het relatief onbekende werk van Bert Juch. Diens concept van cyclisch leren en de barrières die zich daarin voordoen raakte hen.

**H**et probleem van ondernemende organisaties is doorgaans niet dat er geen of onvoldoende kennis is. Veel belangrijker is de vraag hoe al die kennis beschikbaar komt. Hoe maken, zoeken en ontdekken we nieuwe combinaties? Weten we wat we weten? Gebruiken we die kennis ook? Maken we als ontwikkelaars gebruik van de wensen van onze

## Hoe maken we nieuwe combinaties?

klanten, leveranciers, verkopers en distributeurs? Weten we nieuwe slimme combinaties te maken? Allemaal vragen die tot doel hebben kennis te mobiliseren.

### Het sociale karakter van innovatie

Neem de Senseo Crema, het resultaat van een nieuwe combinatie tussen een koffiebrander en een elektronicafabrikant. In de reclamespot loopt een werknemer van de ene organisatie letterlijk een collega van het andere bedrijf tegen het lijf. Hun paperassen dwarrelen op straat en vermengen zich bij het oprapen. Het resultaat kennen we. Zo is het natuurlijk niet gegaan. Maar het filmpje suggereert wel een 'toevallige

ontmoeting' tussen partijen die elkaar normaal gesproken niet zouden opzoeken en die nu samen iets nieuws hebben gecreëerd.

Onlangs ging bij ons op kantoor de kopieermachine stuk. De servicemonteur hoorde de klacht aan en loste die ter plekke op door ergens in de machine een extra rubberetje te plaatsen. 'Dat doe ik bij alle klanten', zei hij trots. De vraag of zijn collega's bij productontwikkeling dat al wisten moest hij ontkenkend beantwoorden. Daar had hij nog nooit aan gedacht. Waardevolle informatie uit klantcontacten wordt kennelijk niet benut voor vernieuwing.

Syntens (een initiatief van het ministerie van Economische Zaken, dat het midden- en kleinbedrijf ondersteunt bij innovatie) inventariseert in een groot ziekenhuis wat artsen, verplegers en specialisten aan 'houtje-touwtje'-oplossingen hebben bedacht. In de praktijk kunnen mensen vaak niet wachten tot een fabrikant met een oplossing komt voor een probleem; dus verzinnen ze zelf iets. Het resultaat is vaak verbazingwekkend. Syntens legt contact met bedrijven die producten voor de gezondheidszorg maken en zorgt ervoor dat praktijkinformatie beschikbaar komt voor producenten.

Deze sociale kant van innovatie heeft onze belangstelling. De vraag die wij ons stellen luidt: kunnen wij ertoe bijdragen dat de interactie tussen mensen die ieder individueel over relevante kennis beschikken niet van het toeval afhangt? Kunnen wij die interactie bewust organiseren en verbeteren?

### Team moet bewegen

De laatste jaren zijn veel modellen en instrumenten ontwikkeld en gebruikt om de effectiviteit van teams te vergroten. Veel van die modellen brengen kwaliteiten van teamleden in kaart en geven aan wat de ideale samenstelling van het team moet zijn. Ons gaat het echter niet om de feitelijke samenstelling, maar om de beweging in het team. Hoe brengen we teamleden in een beweging die bijdraagt aan het combineren van kennis? Het antwoord op deze vraag moet worden gezocht in een dynamische, op ontwikkeling gerichte aanpak. Immers, dynamiek is nodig om de kwaliteit van de interactie tussen mensen te vergroten: meer en sneller, maar vooral nieuw en anders. Dan versterken we hun innoverend vermogen en daarmee dat van de organisatie.

Een bijdrage tot een dergelijke dynamische aanpak hebben wij gevonden in het werk van Juch (1983).

### Het leerproces volgens Juch

Een leerproces – en persoonlijke ontwikkeling in het algemeen – voltrekt zich volgens Bert Juch fasegewijs. Juch heeft de activiteiten in kaart gebracht die in elke fase een rol spelen (zie figuur 1). Samen met de deelnemers aan zijn seminars heeft hij deze activiteiten steeds van betekenisvolle begrippen voorzien. De begrippen vormen tevens de basis van zijn leerstijl-assessment.

#### Doen

‘Doen’ is handelen. De meest voor de hand liggende handelingen zijn fysieke activiteiten en de daarbij behorende motorische vaardigheden (lopen, spreken, etc.).

#### Waarnemen

‘Waarnemen’ is het observeren van de objectieve wereld. Gegevens uit de buitenwereld worden in eerste instantie louter vastgelegd, zonder verdere verwerking of interpretatie in het cognitieve systeem.

#### Denken

‘Denken’ is het organiseren van de waargenomen gegevens teneinde die te begrijpen. Denken omvat drie te onderscheiden elementen: denkactiviteiten zelf, denkvaardigheden en de denkconstructies die hieruit resulteren.

#### Plannen

‘Plannen’ is het richten van gestructureerde gedachten op actie. Plannen is daarmee het ‘vooruitkijkende’ deel van het leerproces.

Het leerproces verloopt spiraalsgewijs en doorloopt daarbij meermalen deze verschillende fasen. Dat is geen vanzelfsprekend en soepel verlopend proces. Elk individu (‘het Zelf’), met zijn eigen talenten, voorkeuren en opvattingen, stuit tussentijds op belemmeringen in het eigen leerproces.

### Barrières en strategieën

De belemmeringen die zich in het leerproces voordoen definieert Juch als barrières op de overgangen naar de volgende fase (zie figuur 2). Juch heeft deze barrières minutieus gedefinieerd en beschrijft welke strategieën ‘het Zelf’ kan hanteren om ze te overwinnen.

#### Venster

Het ‘Venster’ vormt de barrière tussen de fasen ‘Doen’ en ‘Waarnemen’. Deze barrière bepaalt wat de persoon wel of niet kan of wil waarnemen. Het begrip ‘venster’ verwijst dan ook naar de mentale openheid van de persoon. Stuitend op deze barrière kan de lerende mens de volgende strategieën aanwenden:

- aandacht geven, dat wil zeggen: bewust waarnemen en registreren;
- juist geen aandacht hebben door informatie bewust uit te



### Bert Juch

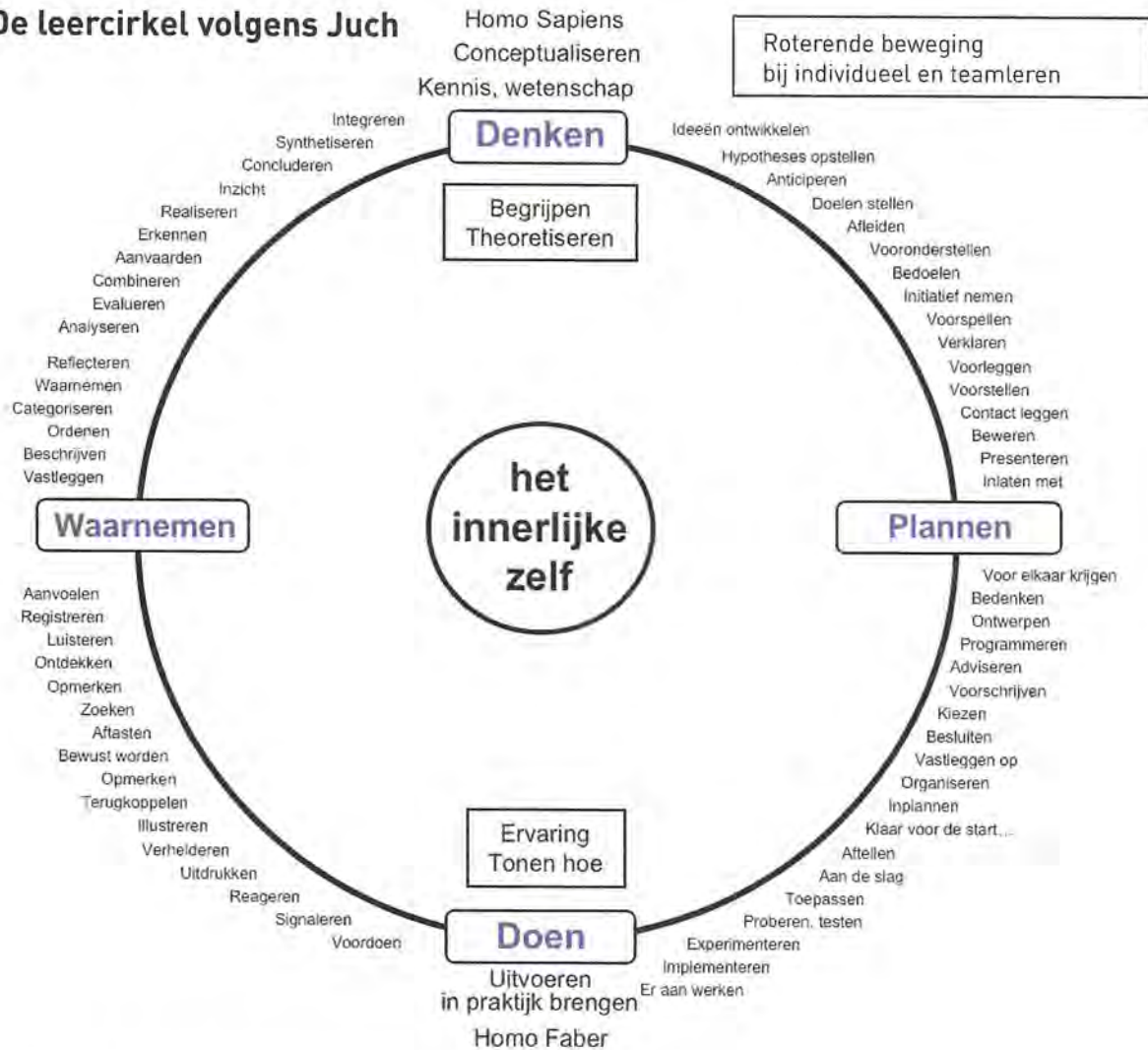
De Nederlander A.H. (Bert) Juch (1928) is een relatieve outsider op het gebied van opleiding en training. Deze voormalige Shell-functionaris ontwikkelde zijn theorie in de jaren zeventig. De basis daarvoor vormden zijn ervaringen in het oliestaatje Oman. Juch stond daar voor de opgave antwoorden te vinden op de praktische problemen die zich voordeden bij de overdracht van het management van de Shell-vestiging aan lokale managers. In talrijke intensieve, meerdaagse leersituaties werkte hij aanvankelijk op basis van het model van Kolb. Op basis van eigen inzichten ontwikkelde Juch een nieuw instrument voor leerstijl-assessment. Gaandeweg raakte hij vooral geïnteresseerd in de wijze waarop het leren als proces zelf verloopt en verbeterd kan worden.

- sluiten en oogkleppen op te zetten;
  - de aandacht richten op een nieuw plan of doel en in alle hectiek niet opmerken dat er sprake is van een barrière.
- Deze barrière heeft dus een selectieve functie voor informatie-opname, waarbij het kan gaan om een selectie van prioriteiten (niet te veel hooi op je vork nemen), negatieve selectie (dit wil ik niet weten) of onbewuste selectie.

#### Huid

Deze barrière tussen ‘Waarnemen’ en ‘Denken’ bepaalt of de betekenis van een gebeurtenis wel of niet doordringt. De ‘huid’ verwijst naar het filter dat in de innerlijke wereld van een individu als een beschermende schil (dikke huid) over diens persoonlijke overtuigingen ligt. Om deze barrière te slechten zijn er de volgende mogelijkheden: »

## De leercirkel volgens Juch



**Figuur 1.** De vier fasen in het leerproces en daarbij behorende activiteiten (A.H. Juch)

- de informatie accepteren, evalueren, toevoegen aan reeds bestaande kennis en integreren tot begrip;
- de denkfase overslaan en verdergaan met een nieuw plan of volgende actie;
- de informatie afwijzen als irrelevant.

De 'huid' is het meest kritische filter in het leerproces. Er is niemand anders dan wijzelf verantwoordelijk voor de verwerking van de informatie. De aard van het filter verandert overigens met onze groei en persoonlijke ontwikkeling.

### Poort

Deze barrière tussen 'Denken' en 'Plannen' bepaalt of iemand zijn ideeën en intenties naar buiten brengt, proclameert. Ook deze barrière laat drie keuzes toe:

- initiatief nemen, contact maken, voorstellen doen, plan uitwerken;
- de gedachten en meningen niet in het openbaar laten blijken, maar gewoon niets doen en doorgaan met andere dingen;
- het plan heroverwegen, niet praktisch toepassen en dus in het denken erover blijven steken.

### Rubicon

Verwijzend naar de rivier die Julius Caesar overtrok, is deze barrière tussen 'Plannen' en 'Doen' de bepalende grens voor wel of niet overgaan tot actie. Wie deze grens overschrijdt, gaat een verplichting aan en neemt verantwoordelijkheid voor de actie. Keuzemogelijkheden zijn:

- de verplichting aangaan, verantwoordelijkheid nemen voor

- uitvoering ('De kogel is door de kerk');
- de ervaring van een barrière overslaan en de verantwoordelijkheid aan anderen overlaten;
- het huiswerk overdoen, nog breder en dieper overleg voeren, doel en middelen herzien;
- vluchten, de actie uitstellen, het hele idee laten varen.

### Dynamisch leren

Juch's intensieve ervaringen met lerende individuen en zijn model van het leerproces dat daaruit is voortgekomen, bevatten ons inziens enkele belangrijke inzichten met het oog op een dynamische teamaanpak.

1. In de eerste plaats de *barrières* in het leerproces. Binnen de cyclische beweging van fase naar fase verloopt het leerproces voor elk afzonderlijk individu met horten en stoten. Ieder van ons stuit op specifieke problemen, situaties die we liever vermijden, waarvoor we liever de ogen sluiten of die we juist als een uitdaging beschouwen. Juch wijst erop dat een mens, geconfronteerd met zijn beperkingen, niet noodzakelijk zichzelf hoeft te veranderen. Het gewonnen bewustzijn kan er ook toe leiden dat individuen aanvulling en compensatie zoeken bij anderen in hun omgeving.
2. In samenhang met het voorafgaande is voorts Juch's notie van *het 'Zelf'* interessant. Juch postuleert in het leerproces nadrukkelijk een 'Zelf', de levende mens met zijn onbewuste talenten, diepste emoties en fundamentele waarden en

veronderstellingen. Dit Zelf bepaalt in hoge mate de stijl en de intensiteit van het leren. Het Zelf kan kiezen welke strategieën het inzet om barrières in het eigen leerproces te overwinnen. In het uiterste geval kan het Zelf zijn rondgang in het spiraalsgewijze proces stoppen, waardoor ook het leren stopt.

3. Evenals een aantal andere auteurs beschouwt ook Juch leren als een cyclisch proces. Volgens Juch gaat de mentale focus van de lerende mens voortdurend door verschillende actieve en reflectieve fasen. Dat cyclische patroon laat zich weergeven door een cirkel, maar Juch benadrukt dat daarmee niet de suggestie mag worden gewekt dat de aandacht steeds weer op hetzelfde punt terugkomt. Beter is het te spreken van een steeds wijder wordende *spiraal* die in de tijd omhoog klimt (zie figuur 3). Binnen de hoofdbeweging van de spiraal vinden weer cyclische 'uitstapjes' plaats, omdat men soms 'blijft hangen' in een fase als gevolg van een barrière.

Deze essenties van Juch's theorie laten zien hoe dynamisch het leren van individuen verloopt. Voor ons is van belang dat deze theorie ook mogelijkheden opent bij het benaderen van leren op teamniveau. We zijn ermee in staat een statische typologiebenadering van de teamsamenstelling uit te breiden naar een dynamische, op ontwikkeling gerichte aanpak.

### Van individu naar team

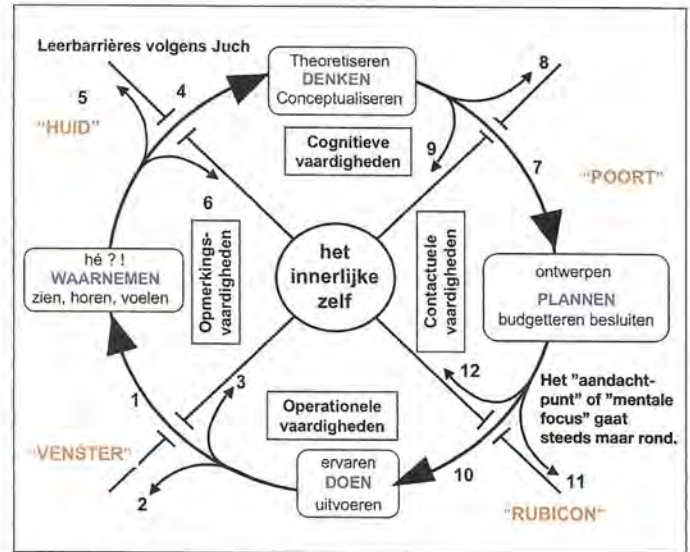
Wij hebben een team van personen, werkzaam in het onderwijs, gevraagd Juch's leerstijl-assessment in te vullen. Zo kon ieder teamlid zijn unieke profiel bepalen, inclusief de barrières. Een barrière doet zich voor wanneer een hoge score op een dimensie wordt gevolgd door een lage score op de daaropvolgende dimensie. Het betreffende teamlid blijft 'hangen' en leeft zich uit in de dimensie die zijn voorkeur heeft.

## Aandacht voor barrières stimuleert leren

Op grond van het profiel en leerbarrières van de individuele teamleden stelden wij het profiel voor het hele team op in de vorm van een eenvoudige matrix met de scores (zie tabel 1). De vetgedrukte strepen duiden op de (voornaamste) barrières.

Op basis van de gemiddelde scores stelden wij vast dat dit team relatief goed is in het maken en uitvoeren van plannen, maar relatief zwak in het gaandeweg verzamelen van informatie en het omzetten daarvan in concepten. De individuele scores leverden onder meer op dat teamlid 1 en 2 meer met elkaar gingen samenwerken. Zij gebruikten evaluaties van lesprogramma's om sneller verbeteringen in de praktijk door te voeren.

Deze min of meer statische benadering van (complementaire) teamkwaliteiten is overigens genoegzaam bekend, evenals het



Figuur 2. Het leermodel van Juch met zijn barrières

belang dat men zich bewust is van de verscheidenheid in een team. Onder het motto 'de lamme helpt de blinde' kunnen teamleden hun collega's met een aanvullende kwaliteit vragen samen te werken, zaken over te nemen en omgekeerd.

### Innoveren is ontmoeten

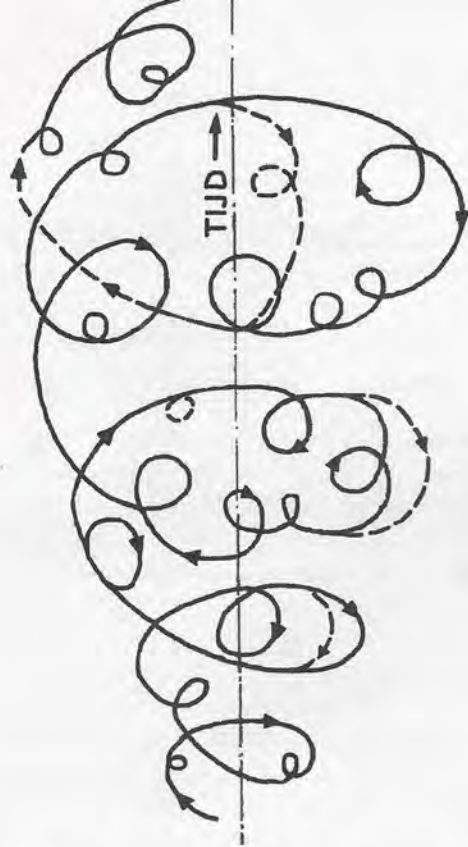
Het model van Juch opent echter de weg voor interventies die de dynamiek en daarmee het innovatief vermogen in een team bevorderen. Juist de aandacht voor barrières stimuleert om aandacht te hebben voor elkaar en als team te leren.

In het genoemde team hebben wij de volgende acties en interventies uitgevoerd:

- Teamleden werden uitgenodigd hun eigen barrière(s) te slechten, voor zover die te maken had(den) met minder ontwikkelde vaardigheden. Teamlid 1 besloot bijvoorbeeld zijn reflectieve en evaluatieve *vaardigheden te vergroten*.
- De teamleden 3 en 6 sloten een coalitie met het doel de operationele gedrevenheid van de een te combineren met de plannemakerij van de ander en al doende ook *van elkaar te leren*.
- Nader onderzoek wees uit dat soms blokkerende *opvattingen en overtuigingen* een rol spelen. Teamlid 5 werd zich bewust van zijn opvatting dat 'je nooit genoeg data hebt om

	doen	waarnemen	denken	plannen
teamlid 1	9	16	9	14
teamlid 2	19	8	9	12
teamlid 3	14	7	18	9
teamlid 4	18	8	10	12
teamlid 5	10	16	9	13
teamlid 6	9	10	14	15
gemiddelde	13,2	10,8	11,5	12,5

Tabel 1. Teamscores



**Figuur 3.** ... een levenslange ontwikkelingspiraal door de tijd...

verstandige besluiten te kunnen nemen'. Hij begreep dat deze opvatting niet alleen hemzelf maar het hele team remde bij de noodzakelijke onderwijsvernieuwing, die immers bij de aanvang van het nieuwe schooljaar gereed moest zijn.

d. Het team kwam er dankzij de matrix ook achter dat *ingesleten interactiepatronen* voortdurend een rol spelen. De deelnemers analyseerden de teambarrière tussen 'doen' en 'waarnemen' en ontdekten dat deze in belangrijke mate werd gevormd doordat de interactie tussen bepaalde teamleden zich stelselmatig herhaalde. Zij realiseerden zich ook hoe schadelijk de uitwerking van deze interactie was voor de vernieuwingskracht van het team. Nader onderzoek naar soortgelijke patronen leidde tot meer baanbrekende inzichten.

Met interventies van het soort c. en d. komen we op het domein van 'organizational learning' (Argyris & Schön, 1996; Schön, 1987) en het 'reflectief practicum' (Kocken en Zomer, 1999).

Het model van Juch helpt ons teaminnovatie praktisch en voelbaar te maken. Door samen de barrières en hun achterliggende patronen in het team onder ogen te zien, ontdekken de teamleden nieuwe combinaties en werkwijzen. Daar gaat een

## Innovatiecyclus zonder eind

stimulerende werking vanuit die de samenwerking creatiever maakt. Een team dat op deze manier aan de slag gaat, is ook in staat als team de blokkades die effectief innoveren in de weg staan, op te ruimen. Dan heeft het zijn eigen leercir-

kel gecreëerd, in principe een innovatiecirkel zonder einde. Het is niet noodzakelijk dat individuele teamleden hun barrières overwinnen. Juist de context van een team maakt het mogelijk dat teamleden onderzoeken wie hen in het team het beste terzijde kan staan om een individuele barrière te 'compenseren' en omgekeerd: wie zij daarmee het beste kunnen helpen.

### Experimenteer mee

Ons aanvankelijke enthousiasme voor het model van Juch is de afgelopen periode verder toegenomen. Daarom willen we graag belangstellenden verder voorlichting geven over het model en de toepasbaarheid ervan. Ook willen wij de komende tijd verder experimenteren met het model. Ons doel is na te gaan welke concrete interventies op basis van het model geformuleerd kunnen worden om een team op weg te helpen naar innovatie. Wij nodigen anderen uit met ons mee te experimenteren. ■

Voor meer informatie en reacties zie [www.innocircle.web-log.nl](http://www.innocircle.web-log.nl)

### Literatuur

- Juch, A.H. (1983). *Personal Development – Theory and Practice in Management Training*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1996). *Organizational Learning II*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kocken, J.W.M. & W.J.P. Zomer (1999). Het Reflectief Practicum: woorden én daden, *Opleiding & Ontwikkeling* 12 (7/8).

Trefwoorden: **Innovatie • Teams • Leerstijlen**



v.l.n.r. Poul Bakker, Tjeu Cornet, Jaap Kocken en Fred Seewald

Ir. Poul Bakker is verbonden aan Company Coaching en houdt zich bezig met programma's op het gebied van innovatie en ondernemerschap.

E-mail: [poulbakker@planet.nl](mailto:poulbakker@planet.nl)

Drs. Tjeu Cornet is tekstschrijver en eigenaar van Transconcept Tekstproducties BV. Hij werkt vooral voor de overheid en non-profitsector.

E-mail: [transconcept@planet.nl](mailto:transconcept@planet.nl)

Drs. Jaap Kocken werkt als trainer/adviseur bij Company Coaching en is gefascineerd door het leren van professionals in organisaties.

E-mail: [jaapkocken@gmail.com](mailto:jaapkocken@gmail.com)

Drs. Fred Seewald is als veranderkundige werkzaam bij Werk-Maat B.V., een bureau voor coaching, training en advies. E-mail: [fs@werk-maat.nl](mailto:fs@werk-maat.nl)