

In gesprek met Yrjö Engeström

# Duurzaam ontwikkelen met de activiteitentheorie

XpertHR  
Development

Ga naar [www.xperthr.nl](http://www.xperthr.nl) voor artikel 1 & 2 van deze reportage over Engeström en de activiteitentheorie.

In dit derde en laatste artikel van een reportage over de activiteitentheorie gaan we in gesprek met Yrjö Engeström, de grondlegger van de derde generatie activiteitentheorie (zie kader 1).

Ton Bruining

Wanneer ik met het activiteitensysteemmodel werk, dan kost me dat in de regel veel tijd: tijd om observaties uit te voeren, om met stakeholders te analyseren waar de belangrijkste fricties in een team, een organisatie of een netwerk zitten. Die focus op fricties frustreert de betrokkenen vervolgens nogal eens. Als het dan lukt om hen gerust te stellen dat fricties heel natuurlijk zijn – ‘zonder wrijving geen glans’ -, dan kan dat leiden tot professionele dialoog en actie. Zo'n ontwikkelingsproces vereist wel geconcentreerde aandacht. We leven echter in een hectische tijd, waarin mensen deelnemen aan verschillende systemen op

hetzelfde moment, waarin systemen voortdurend veranderen en waarin mens-machine interactie toeneemt.

## Snelle en langzame wereld

Aan Yrjö Engeström vraag ik of de huidige generatie activiteitentheorie nog wel bruikbaar is om de snelle ontwikkelingen in de maatschappij, van ons werk en van onze organisaties te helpen begrijpen en verder te ontwikkelen.

*Engeström:* 'Ja, we leven inderdaad in een jachtige tijd, die gekenmerkt wordt door voortdurende veranderingen. Maar de grote opgaven waarvoor we als mensheid staan zijn gigantisch. Wereldvraagstukken zoals milieuvervuiling en de klimaateffecten daarvan, armoede en honger en de noodzaak van duurzame economische ontwikkeling en internationale tegenstellingen verdragen geen oppervlakkige benadering. Alles lijkt dan wel steeds sneller te gaan, serieuze transformaties verlopen helemaal niet snel. Maar om ervoor te zorgen dat de activiteitentheorie levend en bruikbaar blijft, moeten we natuurlijk kritisch blijven, de nadelen van de theorie opvangen en nadenken over hoe we de theorie verder kunnen ontwikkelen. Iedere generatie activiteitentheorie had zijn eigen focus. Vygotsky keek vooral naar de menselijke activiteit en ging ervan uit dat die altijd via een fysiek instrument of een mentaal concept verloopt. Leontiev was gericht op de ontwikkeling van het activiteitensysteem. De derde generatie is gefocust op interacterende systemen die erop gericht zijn een gemeenschappelijk doel te bewerkstelligen. Door het internet en social media vervagen bijvoorbeeld de grenzen tussen organisaties, werkprocessen en men-



Yrjö Engeström

## Kader 1. Yrjö Engeström

### Activiteitentheorie, CHAT, Change Lab, Expansief leren & CRADLE

Yrjö Engeström (1948) promoveerde in 1987 in de onderwijspsychologie aan de Universiteit van Helsinki. In zijn dissertatie presenteerde hij de derde generatie *activiteitentheorie*. Daarmee zette hij het werk van Vygotsky (eerste generatie) en Leontiev (tweede generatie) voort. De activiteitentheorie wordt gezien als een belangrijke theorie over werken en leren (Malloch, Cairns, Evans & O'Connor, 2011; Nicolini, 2012). De activiteitentheorie is bedoeld om de ontwikkeling van praktische sociale activiteiten te analyseren. We organiseren ons leven in activiteiten. In die activiteiten ontwikkelen mensen hun vaardigheden, persoonlijkheden en bewustzijn. Kern van de activiteitentheorie is dat actie altijd doelgericht is, gemedieerd wordt via artefacten - zoals concepten, instrumenten, structuren en processen -, andere mensen en de omgeving. Door middel van activiteiten ontwikkelen en veranderen we sociale condities, gaan we met fricties om en creëren we nieuwe artefacten. Omdat deze ontwikkelingen in een historisch perspectief staan, wordt gesproken over Cultural Historical Activity Theory (CHAT). Door middel van activiteiten ontwikkelen we nieuwe vormen van leven, van organiseren en van onszelf zijn. Als dat gebeurt dan kun je spreken van *expansief leren*.

Midden jaren negentig ontwikkelde Engeström het *Change Lab*, een interventiemethode om expansief leren te faciliteren. Het is een door onderzoek ondersteunde veranderomgeving, waarin deelnemers aan herontwerp van hun praktijk werken en nieuwe concepten en instrumenten ontwikkelen, belangen afstemmen en onderlinge relaties ontwikkelen, leidende principes definiëren en rollen en taken ontwikkelen.

In 2008 werd *CRADLE* opgericht, een internationaal onderzoekscentrum dat gericht is op onderzoek naar menselijke activiteit in verschillende maatschappelijke contexten, zoals het dagelijks leven, school, werk, wetenschap en cultuur. De focus van het onderzoek is de ontwikkeling van leerpraktijken in kennisintensieve en technologische omgevingen, zoals in het onderwijs, de gezondheidszorg en in het beroepsleven. Daarbij gaat het om het samenwerkend leren in heterogene en internationale netwerken, de ontwikkeling van nieuwe vormen van leren, werken en organiseren met aandacht voor innovatie, design en sociale creativiteit. *CRADLE* bedient zich van de activiteitentheorie.

Voor een introductie in de activiteitentheorie en het *Change Lab* verwijzen we naar de twee voorgaande artikelen van deze reportage (Bruining, 2016a/b).

sen; systemen worden complexer en ook wederkeriger. Mijn verwachting is dat de vierde generatie vooral gericht zal zijn op clustering van systemen die zelf steeds minder een vaste kern kennen.'

### Symbiotische netwerken

Organisaties ontwikkelen zich als hybride vormen waarin verschillende sectoren met hun eigen waarden-systemen, logica en instrumenten bij elkaar komen. Denk bijvoorbeeld aan publiek-private samenwerkingsvormen tussen het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven, aan de samenwerking tussen gezondheidszorg en wetenschap, of aan professionele vrijwilligersorga-

nisaties, zoals de KNRM. Organisaties zoals Apple ontwikkelen zich als wereldwijde netwerken van design, techniek, retail, marketing en logistiek, en beïnvloeden fundamenteel het dagelijks handelen en het samen leven en werken van mensen. Het gedrag van organisaties en van mensen in organisaties wordt minder hiërarchisch gestuurd en wordt wendbaarder. Daarvoor wordt bijvoorbeeld de metafoor van de zwerm vogels gebruikt. Klassieke modellen om het gedrag van mensen te begrijpen en te beïnvloeden passen niet meer bij deze ontwikkelingen. Engeström gebruikt de metafoor van de mycorrhiza, een samenlevingsvorm van schimmels en planten via de wortels. Met deze metafoor wil Engeström benadrukken dat toekomstige systemen veelal onzichtbaar groeien, geen vaste kernen hebben, gekenmerkt worden door symbiotische relaties en zich enorm kunnen uitbreiden.

In zijn laatste boek *From teams to knots*, dat alweer acht jaar geleden verscheen, lijkt Engeström de basis voor een nieuwe generatie activiteitentheorie te leggen. Aan hem dan ook de vraag of we die kunnen verwachten. *Engeström*: 'Ja zeker. Het concept van "runaway objects" (zie kader 2) wijst op de radicale ontwikkeling van nieuwe vormen van organiseren. De samenleving, organisaties en professionals moeten leren omgaan met nieuwe vormen van samen leven, nieuwe vormen van gemeenschapsvorming. Daarvoor is een nieuwe generatie concepten en instrumenten nodig. Ook het zoeken naar duurzame oplossingen voor de wereldvraagstukken vraagt om fundamenteel nieuwe benaderingen. Het neoliberale kapitalisme gaat die oplossing niet brengen. Het valt me overigens op dat in grote organisaties veel opener en vrijer over nieuwe aanpakken wordt gesproken dan in onderwijs en wetenschap. Het onderwijs is teveel gericht op standaarden en heeft te weinig oog voor de complexiteit in de samenleving. Leraren en schoolorganisaties zijn te veel naar binnen gericht. Het onderwijsontwerp is vaak nog te weinig experimenteel.'

### Sociale bewegingen

Engeström put inspiratie uit horizontale sociale bewegingen in Spanje, Latijns Amerika en New York.

*Engeström*: 'We gaan opwindende jaren tegemoet. We kunnen een voorbeeld nemen aan Mondragon (zie kader 3). Het succes van Mondragon laat zien dat het mogelijk is om het leren en werken fundamenteel anders te organiseren. *CRADLE* is een programma gestart dat zich richt op het organiseren en leren in sociale bewegingen. Sociale bewegingen kenmerken zich door groepsgerichte actie. Het gaat om grote, veelal informele groepen van individuen of organisaties die zich richten op een politieke of sociale kwestie. Sociale bewegingen zorgen voor sociale verandering, weerstaan die of draaien die terug. Voorbeelden zijn de arbeidersbeweging, de vrouwenbeweging, de studentenbeweging en de milieubeweging. De inzet van mensen, de intensiteit van hun drijfveren en de interactie tussen mensen wordt vaak geïdealiseerd en als een

wenselijk model gezien voor het menselijk samenwerken en samen leren in het algemeen. Er is echter nog maar weinig robuust onderzoek gedaan naar de mechanismen die binnen sociale bewegingen waar te nemen zijn.'

### **Fricities en waardering**

In het werken met het activiteitensysteemmodel ben je gevoelig voor fricties in de ontwikkeling van systeem en netwerken. Dat lijkt lijnrecht tegenover een benadering te staan die tegenwoordig sterk aan populariteit wint: de waarderende benadering. Daarin gaat het, naast het waarderen van het goede dat er is, om het waarderen van flow, improvisatie, creativiteit en serendipiteit. Kan ik het activiteitensysteemmodel combineren met een waarderende benadering?, vraag ik Engeström.

*Engeström:* 'Ik vind van wel. Opwinding en flow komen niet voort uit harmonie. Via tegenstellingen kun je juist in een "flow" komen en daardoor harmonie scheppen. De dialoog vormt de brug tussen frictie en flow. Het vereist heel veel aandacht en vaardigheden om processen op elkaar af te stemmen en gesprekken tussen systemen te voeren. Om verschillende partijen met hun eigen kenmerken en identiteit en hun eigen logica en aanpakken bij elkaar te brengen.'

Onlangs had ik een gesprek met een groep onderzoekers die streven naar de ontwikkeling van praktijkrelevant onderzoek voor en door professionals in de publieke dienstverlening. Enkelen van hen vinden het lastig om zich te verbinden met de professionals in de frontlijn en zien zichzelf niet in een community of practice van publieke dienstverleners participeren. Hun angst is dat ze daardoor niet kunnen voldoen aan de eis van afstandelijkheid tot het object van onderzoek.

## ***Kader 2. Knotworking; netwerken rond 'runaway objects'***

In *From teams to knots*, benadrukt Engeström (2008) dat in de tegenwoordige wereld in lerende gemeenschappen kennis geconstrueerd wordt door mensen die te maken hebben met zogenaamde 'runaway objects': dat zijn producten zoals de smartphone en het open source softwareprogramma Linux of vraagstukken zoals een duurzame bescherming van het milieu. Hoewel teams alom gewaardeerd worden als een effectieve en humane manier om het werk en het leren te organiseren, maakt Engeström duidelijk dat teams een ahistorische manier van samenwerken zijn en geen universele wijze van organiseren. Engeström voerde gedurende tien jaar een serie casestudies uit van teams in Finland en de Verenigde Staten. Aan de hand van zes cases van teams in de wereld van media, justitie, gezondheidszorg, onderwijs en industrie, laat de Finse onderzoeker zien dat vandaag de dag fluide netwerken zich rondom 'runaway objects' organiseren, in een proces van onderhandeling en kennisdeling, gedeeld activisme en vertrouwend op improvisatie en vasthoudendheid. Voor deze 'knotworking' gebruikt Engeström de metafoer mycorrhiza.

Mijn stelling is dat deze onderzoekers meer gefocust zijn op het concept van onderzoek, dan op de bedoeling van praktijkrelevant onderzoek. In het gesprek met de onderzoekers bepleitte ik grensoverbruggend gedrag (boundary crossing) van de onderzoekers. Daarbij bracht ik naar voren dat de onderzoekers - zonder zichzelf te verloochenen - heel goed een nieuw activiteitensysteem met frontlijnprofessionals zouden kunnen vormen en dat zowel de spanning als de ontwikkeling van een nieuw activiteitensysteem tot expansief leren zou kunnen leiden. Praktijkrelevant onderzoek ontwikkel je niet door vast te blijven houden aan conservatieve tradities, maar door te experimenteren. Engeström is het met me eens: 'Dat is nu precies het soort frictie dat we moeten opzoeken. In CRADLE voeren we allerlei interventiestudies uit. De Change Lab methode biedt daarvoor veel houvast.' (zie Bruining 2016b.)

### **DNA van het Change Lab**

De Change Lab methodologie schrijft een specifieke aanpak van ongeveer zes sessies voor. Hoe denkt Engeström over een meer open improviserende aanpak? *Engeström:* 'Een Change Lab moet niet volgens een standaardrecept ingericht worden. Ieder Change Lab is anders. Het maakt nogal wat uit of je in een Afrikaans dorp aan de slag gaat of in de IT-industrie. Het is steeds een uitdaging om een passende aanpak voor een interventiestudie te ontwikkelen. Het aantal noodzakelijke sessies is een ervaringsgegeven en moet geen knellend stramien zijn. Wat wel steeds terugkomt, is het activiteitensysteemmodel als conceptueel kader waarmee we sociale processen beschrijven en proberen te begrijpen en de inbreng van de onderzoekers.'

Virkunen & Newnham (2013) beschrijven drie fasen in de planning van een Change Lab. In de eerste fase staat de dialoog met de opdrachtgever centraal over het doel en de aard van de interventie en de bijdrage van verschillende deelnemers aan het Change Lab-proces. In de tweede fase gaat het om de globale planning van de bijeenkomsten en de planning van flankerend onderzoek. De derde fase behelst de vormgeving van de afzonderlijke bijeenkomsten. De bijeenkomsten kunnen niet op voorhand worden ontworpen. De specifieke opzet van iedere Change Lab-bijeenkomst volgt uit de vorige. Standaard is de pendel tussen bedoeling, ervaringen en actieplanning, de inbreng van onderzoek en ervaringen en het beschrijven en metareflectie op het proces.

### **Empowerment**

In organisaties is er altijd macht in het spel. Hoe moet je als facilitator in een Change Lab omgaan met machtsprocessen?

*Engeström:* 'Ook hier hebben we geen standaardrecept voor. Een facilitator moet zich bewust zijn van de meerstemmigheid in de organisatie. De bedoeling van het Change Lab is dat in een organisatieontwikkelingsproces alle stemmen gehoord worden. Vooral ook die stemmen die normaal niet gehoord worden. Dat is

empowerment. In de vormgeving van het Change Lab-proces gaan de begeleiders in het beoogde proces in dialoog met de opdrachtgevers en stakeholders. Samen geven ze vorm aan planning en inrichting van het proces. In het proces zorgen de procesbegeleiders dat alle deelnemers ook aan het woord kunnen komen en in gesprek kunnen gaan.'

### Kritiek op het activiteitensysteem-model

Een veel gehoorde kritiek op het activiteitensysteem-model is dat de onderzoekers alle sociale fenomenen, goedschiks of kwaadschiks, in driehoeken proberen te persen. Wat is de reactie van Engeström op de critici die allergisch zijn voor de driehoeken van het activiteitensysteemmodel?

*Engeström:* 'Dat is inderdaad een veel gehoorde kritiek. Punt is dat het activiteitensysteemmodel een conceptueel hulpmiddel is. Het komt op de gebruiker aan wat hij met het instrument kan. Het gaat meer om de timmerman dan om de hamer. Als het activiteitensysteemmodel wordt gebruikt zonder het onderliggend theoretisch kader, zonder bijvoorbeeld systeemfricties in hun historische context te zien, dan is het niet meer dan het zoveelste model uit de management toolkit. Als het model slechts gebruikt wordt om een aantal fenomenen te categoriseren, dan is het van zijn kracht ontdaan om een waardevolle rol te spelen in het initiëren, begrijpen en ondersteunen van transformatieprocessen.'

### Onderzoekslijnen

Wat zijn volgens Engeström de belangrijkste vraagstukken met het oog op de verdere ontwikkeling van de CHAT?

*Engeström:* 'Voor ons zijn er drie belangrijke onderzoekslijnen. Op de eerste plaats is dat de ontwikkeling van nieuwe vormen van samenleven. Daar voelen we ons als CRADLE bij betrokken. Een tweede belangrijke onderzoekslijn die we zien, is het samenspel van groot-schalige netwerken en de relaties van communities en individuen met deze netwerken. De derde onderzoekslijn die we zien, is de ontwikkeling en toepassing van interventietechnieken zoals het Change Lab.'

Tot slot verken ik met Engeström de betekenis van het activiteitensysteemmodel voor HRD-professionals.

*Engeström:* 'HRD-professionals vervulden een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de derde generatie activiteitentheorie en vooral bij de praktische vertaling daarvan in de ontwikkeling van interventie-instrumenten, zoals het Change Lab. Jaakko Virkkunen, met wie ik de Change Lab-aanpak ontwikkelde, werkte meer dan vijftieng jaar als HRD-specialist, Opleidingsmanager en Management Consultant voor de Finse overheid. Voor mij is Jaakko het schoolvoorbeeld hoe de HRD-professional vorm zou moeten geven aan zijn professionele praktijk: pendelen tussen HRD-praktijk en onderzoek en het ontwikkelen van kaderdoorbrekende professionaliseringspraktijken. Daar-

## Kader 3. Mondragon: Coöperatieve Multinational

Directies, overheden en economen zijn naarstig op zoek naar de juiste voorwaarden voor een goed functionerend en vooral internationaal concurrerend model. *Mondragon Cooperative Corporation (MCC)* dient vaak als voorbeeld. MCC maakt hoogtechnologische producten en is als 7e grootste bedrijf van Spanje uitgegroeid tot een multinational met vestigingen over de hele wereld.

MCC komt voort uit een initiatief van een priester die in het Baskische dorp Mondragón een kleine dorpsschool stichtte om arbeiderszonen en -dochters te voorzien van een combinatie van technische, 'spirituele' en sociale scholing. In 1956 stichtten vijf studenten van deze school de eerste coöperatieve fabriek. Een jaar later werd reeds een tweede fabriek opgericht, en in 1959 werd een bank, de 'Caja Laboral Popular' opgericht. Deze bank speelde in de latere geschiedenis van de coöperatie een belangrijke rol als 'centrum' van een heel netwerk van coöperatieven. In 1991 werd uiteindelijk MCC opgericht, als een overkoepelend orgaan voor het hele netwerk van 120 coöperatieve bedrijven. Elke werknemer van MCC is mede-eigenaar en men beslist samen welke keuzes het bedrijf moet maken. Dat Mondragon ook in economisch zware tijden succes heeft, zou komen door een effectief mengsel van R&D, opleiding & training, productontwikkeling en businessplanning, en financiering via een coöperatief fonds.

door kunnen hybride praktijken ontstaan die meer omvatten dan het inkopen en laten uitvoeren van kant-en-klare cursussen en die gekenmerkt worden door professionele dialoog, praktijkgericht onderzoek en innovatie. De samenwerking tussen HRD-professionals en onderzoekers is van belang voor de ontwikkeling van de HRD-praktijk, voor de ontwikkeling van de academische kennis en voor een continue duurzame ontwikkeling van organisaties.' ●

### Literatuur

- Bruining, T. (2016a). Leren van fricties. *Opleiding & Ontwikkeling* (29) 1, pp. 28-32.
- Bruining, T. (2016b). De Change Lab methode. *Opleiding & Ontwikkeling* (29) 2, pp. 33-37.
- Engeström, Y. (2008). *From Teams to Knots. Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. New York: Cambridge University Press.
- Malloch, M., L. Cairns, K. Evans & B.N. O'Connor (2011). *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London: Sage.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Virkkunen, J. & D. Newnham (2013). *The Change Laboratory. A Tool for Collaborative Development of Work and Education*. Rotterdam: SensePublishers.



**Dr. Ton Bruining** is als directeur beroepsopdracht en adviseur werkzaam voor KPC Groep in Den Bosch en als redacteur verbonden aan Opleiding & Ontwikkeling. E-mail: t.bruining@kpcgroep.nl