

In deze bijdrage geeft Wiesje ten Hoor commentaar vanuit de praktijk op het artikel: *Hoe leiders leren* van Jeroen Seegers.

Intrigerend én herkenbaar

Wiesje ten Hoor

De ‘seasoned professional’ Seegers heeft zonder meer een boeiend artikel geschreven. Het intrigeert, want het roept bij mij ten minste drie vragen op die het hart van het vakgebied van HRD/MD raken.

De eerste vraag waar het artikel toe aanzet is: zijn er écht leiders die *niet* leren? Daar ligt mijn grootste verwondering. Ervan uitgaande dat het onderzoek van Seegers methodologisch verantwoord was (het gaat hier tenslotte om een promotieonderzoek), is zijn conclusie fascinerend dat er lerende en niet-lerende (top)leiders zijn. Als HRD/MD-professionals zijn we er immers van overtuigd dat een leider moet leren om de top te bereiken en daar succesvol te blijven. Het gaat dan om het ontwikkelen en versterken van leiderschapscompetenties, van strategisch, conceptueel en systeemdenken. Want in een wereld met toenemende complexiteit en snelheid van veranderingen moeten leiders zich wel blijven ontwikkelen, zo is althans de heersende gedachte in het vakgebied. En bovendien: is het überhaupt mogelijk om *niet* te leren? Leert niet iedereen, elke dag weer? Al zijn er natuurlijk wel verschillen in leervermogen en in leerstijl.

Ten tweede. Stel dat er inderdaad leiders zijn die niet leren, dan volgt de vraag hoe ‘erg’ het is dat zij niet leren. Zijn de niet-lerende leiders (even) succesvol? Of brengen leiders die wél leren hun organisaties wellicht betere resultaten dan hun collegae die dat niet doen? He-las gaat Seegers daar niet op in. Een verband tussen wel/niet leren en organisatieresultaten wordt niet gelegd. We mogen aannemen dat de niet-lerende leiders er ten minste geen janboel van maken, want ze acteren kennelijk al enige tijd op topniveau. Ik heb er overigens begrip voor dat Seegers aan die vraag niet toekomt. Het was immers niet een vraag die hij met zijn onderzoek wilde beantwoorden. En het is vanzelfsprekend ook geen gemakkelijke vraag, gezien de moeite die HRM al decennia heeft om het rendement van leren (‘opleiden’) onderbouwd te krijgen.

Ten derde. Hoe is het mogelijk dat de pieke-raar, de idealist, de gejaagde en de zelfver-zekerde niet leren en toch leiders worden? Seegers besteedt vooral veel aandacht aan de koppeling van de typologie aan persoonlijkheidskenmerken, maar wat mij dan boeit is hoe dit type leiders door de pijplijn van MD naar boven heeft kunnen groeien. Leerden zij

vroeger wel, maar kunnen ze het zich, nu ze op leiderschapsniveau functioneren, permitteren om niet meer te leren? Of is er een andere verklaring? De steekproef van leiders die Seegers heeft onderzocht behelst kennelijk geen eindverantwoordelijke leiders. Kan het zo zijn dat hun 'baas' hen heeft gepromoveerd omdat hij (en soms zij) geen leiders om zich heen wilde die reflecteren op hun ervaringen en door te leren steeds krachtiger zouden kunnen worden?

Naast intrigerend zijn de bevindingen en de daaruit te destilleren aanbevelingen voor HRD/MD uit het artikel van Seegers ook herkenbaar. We weten dat leiders vooral in hun jonge jaren steile leercurven hebben, uitgezet tegen leeftijd en de toenemende complexiteit die ze hanteren. Ze hebben een enorme dosis energie, passie, een 'winning spirit' en 'people skills'. Ze zijn in staat om snel problemen boven het heden uit te tillen om vervolgens creatieve en conceptueel overkoepelende oplossingen te vinden. Vanuit uiteenlopen (business)modellen kunnen zij concepten creëren en verbinden om vervolgens strategische langetermijndoelen te stellen voor de organisatie. De topleiders op dit niveau zijn daardoor ook zeer zichtbaar in de maatschappij. Dat soort leiders stuur je als HRD/MD vanzelfsprekend niet meer naar een standaard 'klasje', ook als is het bij Harvard of IMD. Dat leiders maatwerk nodig hebben en eisen voor hun ontwikkeling, is een open deur. Zij hebben meer baat bij bijvoorbeeld executive of peer coaching.

Voor de lagen net onder de top (toptalent) blijven veel organisaties het ontwikkelaanbod zoeken in het dure 'maatwerk' van business-schoolprogramma's. Het artikel van Seegers roept nog eens extra de vraag op of dat een 'must have' is voor het ontwikkelen en binden van de toptalenten. In de afgelopen jaren is in elk geval al een verschuiving merkbaar om toptalenten een mix in leersituaties te bieden,

uitgaande van het zogenaamde '3E model'. De drie E's staan voor Education (traditionele trainingen/cursussen), Exposure (bewust open/blootstellen, experimenteren, coaching) en Experience. De gedachte achter het model is dat de E's sterk verschillen in leerrendement: 10% voor Education, 20% voor Exposure en 70% voor Experience. Ook voor de talentvolle subtop investeren meer en meer organisaties daarom minder in de klassieke programma's en meer in bijvoorbeeld 'on the job' leren. De 'ontwikkeling van ontwikkeling' gaat in dat opzicht hard. Nog niet zo lang geleden waren de programma's vooral kennisgericht in combinatie met operationeel management en managementtechnieken (transactioneel management). Vervolgens kwam het accent op leiderschap, met expliciete aandacht voor strategie en verandermanagement (transformationeel management). De programma's werden aangevuld met 360 graden (voor het creëren van zelfinzicht), met intervisiesessies, action learning (werken aan een reallife strategische businessopdrachten) en ten slotte mentoren en coaches. Meer recent ligt de aanvulling vooral in executive coaching, met klinkende namen als Masterful coaching, Coaching for Growth of Coaching for Performance. Het artikel van Seegers bevestigt dat we daarmee op de goede weg zijn. In deze leervormen kunnen kritische leerervaringen aandacht krijgen, en wordt – in de terminologie van Seegers –taakgerelateerdheid vervangen door een leerprocesbenadering ten behoeve van de 'betekenisgerichte leerstijl' met uitdagende werksituaties.

Seegers beveelt vijf uitgangspunten aan voor het ontwerp en de inrichting van leiderschapprogramma's:

1. Diagnose stellen van leerpotentieel en van de bewustwording van hetgeen geleerd moet worden.
2. Experimenteren in veilige leeromgeving en bij voorkeur on the job.
3. Reflectie als centrale punt in het leerproces.

4. Support van de 'baas' van de leider voor verankering.
5. Uitgangspunt: leren is een continu proces.

Ook deze aanbevelingen zijn herkenbaar en vormen in goede ontwikkelprogramma's al de rode draden. Dat geldt zowel voor programma's voor leiders als voor programma's voor toptalent. Voor het vakgebied zijn vooral de vragen van belang die deze uitgangspunten oproepen voor de rol van de HRD/MD-discipline zelf. Bijvoorbeeld hoe we de traditionele perceptie van managers ten opzichte van talentontwikkeling in de juiste richting kunnen beïnvloeden. Nog vaak zeggen de leiders over hun toptalent: 'Stuur ze maar naar een cursus. En HR, regel dat even'. Welke aanpak vergen deze uitgangspunten voor de HRD/MD-discipline? Welke additionele kennis en vaardigheden hebben we nodig? Moeten we de HRD/MD-rol transformeren naar een rol van een interne (leer) coach voor topleiders en voor het potentieel?

Als bijdrage aan HRD/MD verdient het onderzoek van Seegers veel respect. Longitudinale onderzoeken zijn schaars in het vakgebied. Waarschijnlijk is dat inherent aan de doelgroep 'leiders'. Het is niet eenvoudig ze voor onderzoek te 'strikken', laat staan ze te overreden twee maal te participeren. Bovendien is de 'omloopsnelheid' van leiders in nogal wat organisaties hoog. Ook inhoudelijk verrijkt het onderzoek het vakgebied. Ten eerste biedt het een deskundig overzicht van veel theorie op het gebied van leren en leerstijlen en in combinatie met persoonlijkheid. Ten tweede zijn de conclusies en aanbevelingen weliswaar niet allemaal even 'nieuw', maar daarom niet minder relevant. En tot slot zetten de conclusies aan tot professionele vragen: zijn er écht leiders die niet leren?

Mevrouw drs. W. ten Hoor is senior MD Consultant, Rabobank Nederland.