

Leerlacunes: waarom niet elke ervaring even leerzaam is!

Waarom leidt die ene loopbaanstap nu tot ongekende persoonlijke of professionele groei, terwijl de andere een (tijdelijk) ontspoorde carrière betekent? En waarom heeft de ene training blijvende impact, terwijl de andere strandt in goede voornemens? Het antwoord op deze vragen is te vinden in de drie onmisbare elementen van leerervaringen, te weten: uitdaging, assessment en ondersteuning (McCauley & Van Velsor, 2004). Wanneer één van deze elementen ontbreekt, ontstaat een zogenaemde leerlacune (Visser, 2008). Het herkennen van leerlacunes biedt concrete aanknopingspunten voor het effectiever en efficiënter investeren in personeelsontwikkeling.

ARTIKEL

Ronald Visser



Leren ligt overal op de loer. Niet alleen in het klaslokaal, juist in en rondom de werkplek wordt geleerd en ontwikkeld. Of het nu gaat om managers (McCall et al., 1988), professionals (Dilah & Tillema, 2008) of ondernemers (Lans et al., 2008), onderzoek wijst consequent uit dat mensen de werkplek als de belangrijkste bron van leren ervaren. Ondanks deze renaissance van de werkplek als leerplek is leren geen vanzelfsprekendheid. Integendeel. Leren vraagt alereerst een actieve leerhouding van het individu. Men moet willen leren. 'Je kan immers niet slim zijn tegen je zin in', aldus Kessels. Maar ook moet de omgeving mogelijkheden tot leren aanreiken. Sterker nog, wanneer men de belangrijkste en meest memorabele leerervaringen van mensen onder de loep neemt, zijn er, vrijwel altijd, drie elementen aanwezig.

Deze zijn:

Uitdaging. Dit biedt een stimulans en podium om nieuw gedrag tentoon te spreiden.

Assessment. Dit geeft een indicatie wat de sterke en zwakke punten van het individu zijn. Het geeft dus aan wat er precies ontwikkeld moet worden in het licht van de specifieke situatie.

Ondersteuning. Dit omvat handvatten hoe men de verandering kan bewerkstelligen, maar ook de aanmoediging

die nodig is om mogelijke 'groeipijn' te doorstaan.

Ter illustratie een korte omschrijving van een leerervaring van Ray Anderson, oprichter en CEO van de grootste vloerbedekkingenfabrikant ter wereld. In de documentaire *The Corporation* beschrijft Anderson hoe een verzoek om een eenvoudige speech te geven, een kettingreactie van leermomenten in gang zette die hem als leider en persoon transformeerde.

Deze leerervaring illustreert het belang van de individuele elementen. In eerste instantie vormt de uitnodiging van de taakgroep een uitdaging. Het is nieuw. Het zet Anderson aan tot zelfreflectie. Hij onderkent zijn gebrek aan visie op duurzaamheid en wordt zich

bewust van zijn onbekwaamheid. Het gapende gat tussen de eisen van zijn nieuwe taak en zijn huidige inzichten maken hem ontvankelijk voor nieuwe bronnen van informatie. Hij hoopt dat het lezen van een boek hem kan ondersteunen in het ontwikkelen van een visie. Het boek biedt niet alleen de benodigde informatie om het gat te dichten, het dwingt hem ook om zijn eigen denkbeelden ter discussie te stellen. Het is uiteindelijk deze zelf-assessment die tot een keerpunt in de bedrijfsvoering van zijn onderneming en zijn eigen leven leidt.

Leerlacunes

Maar wat gebeurt er wanneer één of meer van de elementen ontbreken? Er ontstaat een leerlacune: een situatie waarbij het leerpotentieel van de erva-

'21 jaar lang heb ik geen moment gedacht aan wat we aan de aarde onttrokken of aanrichtten bij het maken van onze producten. Maar in de zomer van 1994 kregen we onverwachte vragen van klanten. Wat doet u voor het milieu? Het antwoord was: niet veel. En dat verontrustte veel van onze mensen. Mij niet zozeer. Een team binnen onze researchafdeling zette een taakgroep op met mensen van over de hele wereld om te zien waar we stonden in milieuoepzicht. En een antwoord op die vraag te vinden. Ze vroegen of ik het team wilde toespreken om ze zo op weg te helpen met een milieuvisie. Maar ik had geen milieuvisie. Ik wilde die toespraak niet houden! Maar heel toevallig kreeg ik het boek *The Ecology of Commerce* van Paul Hopkins voor me. Ik begon te lezen, hopen op wat inspiratie. En al vrij aan het begin vond ik de woorden *The death of birth*. Zo noemde Edward Wilson het uitsterven van diersoorten. En het sneed door mijn ziel. Ik las door en de snee werd dieper. Het was een openbaring voor me, een totale mentaliteitsomslag en een nieuw paradigma.'

Zwemmen of verzuipen:

‘Het echte talent komt vanzelf bovendrijven, denkt men.’



ring onder druk komt te staan. Er zijn een drietal leerlacunes te onderscheiden.

1. Droogzwemmen

Bij een gebrek aan uitdaging wordt de lat niet hoog genoeg gelegd, is er geen afwisseling, of er is niet of nauwelijks de mogelijkheid om met nieuw gedrag te experimenteren. Voor de medewerker ontbreekt dan de directe aanleiding of mogelijkheid om te veranderen en te leren. Denk aan mensen die al jaren vast zitten in dezelfde baan. Of aan medewerkers die niet kunnen opbloeien omdat ze pertinent in de schaduw staan van een manager die weigert te delegeren.

Het is niet ongebruikelijk dat mensen deelnemen aan cursussen en opleidingen zonder dat de werksituatie daar direct om vraagt. Het gevolg is een gat tussen het kennen en kunnen van de medewerkers en de eisen van de baan. Medewerkers *kunnen* en *willen* wel meer, maar ze *mogen* niet omdat de kaders van hun baan dit niet toelaten.

Onvrede is dikwijls het gevolg, terwijl de medewerkers bovendien mobieler zijn geworden. Een problematische combinatie. Amerikaanse wetenschappers onderzochten de gevolgen van dit ‘droogzwemmen’ (Benson et al., 2004). Een grote organisatie in de hoogwaardige technologiesector wilde haar engineers binden en boeien. Associate- en bacheloropleidingen werden als hulpmiddel gekozen. De retentie steeg behoorlijk gedurende de opleidingsperiode. Missie geslaagd. Of toch niet? Na de diploma-uitreiking ontstonden de problemen. De organisatie had niet afdoende uitdagende banen en projecten voor de nieuwbakken diplomabezitters. Met hun diploma onder de arm verlieten steeds meer technici de organisatie. Vijf jaar na dato bleek het verloop van deze engineers hoger dan dat van hun collega’s die de opleiding niet hadden gevolgd.

2. Zwemmen of verzuipen

Bij een gebrek aan ondersteuning worden

medewerkers aan hun lot overgelaten. Ze worden in het diepe gegooid. Dit gebeurt vaak vanuit de gedachte dat talent vanzelf wel boven komt drijven (Jansen & Vinkenburg, 2006). Loopbaanstappen worden zo gebruikt om te kijken of iemand uit het juiste hout is gesneden. De desbetreffende leidinggevende houdt zich afzijdig onder het mom: ‘Ik heb ook zelf mijn eigen boontjes leren doppen.’ Positieve stretch kan echter snel omslaan in negatieve stress. In plaats van dat medewerkers of managers zullen vlammen, branden zij op. De gevolgen van de ‘zwemmen of verzuipen’-benadering zijn, naast de tegenvallende prestaties als gevolg van een incompleet of vertraagd leerproces, dat mensen ten onrechte afgeschreven worden als onbekwaam en ongetalenteerd. Met het oog op het aanstaande (en structurele) tekort aan hoogopgeleiden is dit een kostbare inschattingsfout.

Daarnaast zal een organisatie zonder ondersteunend leerklimaat verworden tot een angstige en apathische omgeving. Waar fouten liever worden verzwegen of onder het tapijt worden geschoven, dan dat zij bespreekbaar worden gemaakt om er vervolgens van te leren (Edmondson, 2008). Waar mensen meer gericht zijn op succesvol overkomen dan datgene te doen wat tot successen leidt.

3. Doelloos in het rond zwemmen

Indien het element van assessment ontbreekt, is het onduidelijk waar de individuele ontwikkeling zich op moet richten. Mensen ervaren weliswaar de druk om te leren, maar weten niet precies wat de situatie nu van hen vraagt. Hulpmiddelen worden wel aangereikt, maar welke nuttig zijn blijft ongewis. In het wilde weg leren is nimmer efficiënt, maar ook zelden effectief. Mensen blijven immers onbewust van hun specifieke onbekwaamheden. Het is onmogelijk om iets gericht te veranderen als men datgene niet begrijpt. Wanneer mensen ‘doelloos in rond zwemmen’ bestaat de kans zij hun gedrag in een richting veranderen die niet gewenst is. Mensen zullen bijvoorbeeld terugvallen in gedrag dat zij van nature vertonen of hen in het verleden succesvol maakte. Enkele jaren geleden onderzochten Groysberg en zijn collega’s (2004) de overgang van zo’n duizend *investment bankers* naar een nieuwe baan. Met hoge tekenbonussen, rianten salarissen en uitgebreide secundaire arbeidsvoorwaarden werden deze sterren binnengehaald. Toch konden zij de hoge verwachtingen niet waarmaken. Gemiddeld daalden hun resultaten met 20 procent en duurde het

wel tot vijf jaar voordat zij op hun oude prestatieniveau terugkeerden. De verklaring van deze daling zochten de onderzoekers onder meer in een onbegrip van de nieuwe cultuur en systemen. De sterren bleken zich niet te realiseren dat de overgang een andere manier van werken vroeg en wat zij precies moesten veranderen om binnen deze nieuwe context te kunnen presteren. De sterren wilden geen afscheid nemen van hun succesformule. Of zoals Mark Twain schreef: 'Voor iemand met een hamer, lijkt elk probleem een spijker.'

Conclusie: evalueer, integreer en LEER

De remedie tegen deze lacunes is even eenvoudig als doeltreffend. Blijkt een ervaring of werkomgeving niet leerzaam: evalueer deze dan aan de hand van assessment, uitdaging en ondersteuning. Is er sprake van een leerlacune, probeer dan het ontbrekende element te integreren.

Ronald C. Visser MSc is als docent en promovendus verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Zijn onderzoek en onderwijs richt zich op HRD en talentmanagement.

Bronnen

- Benson, G.S., Finegold, D. & Mohrman, S.A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition, reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(3), 315-331.
- Dihal, R. & Tillema, H. (2008). Saillante leerervaringen in professionele ontwikkeling. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 29(1), 43-49.
- Edmondson, A. (2008). The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 60-67.
- Groysberg, B., Nanda, A. & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 86(5), 92-100.
- Jansen, P.G.W., & Vinkenburg, C.J. (2006). *Het Financieele Dagblad Strategie*, 1(2), 30-35.
- Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J. & Mulder, M. (2008). The influence of the work environment on entrepreneurial learning of small business owners. *Management Learning*, 39(5), 597-613.
- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. (1988). *The Lessons of Experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Van Velsor, E. & McCauley, C.D. (2004). Our view of leadership development. In: McCauley & Van Velsor (Eds), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp.1-22). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Visser, R.C. (2008). Onderwijs: Op zoek naar de integratie van assessment, uitdaging en ondersteuning. *Millian Handboek Postdoctoraal - Post-hbo 2008-2009*, 26-27.
- Visser, R.C., & Overhand, W. (2009). Kritisch kijken naar de effectiviteit van ontwikkeling: Juist nu. *Tijdschrift voor Management Development*, 17(4), 30-35.



Column

HAROLD JANSSEN

Asymmetrisch investeren

Wie de rangen der spuitgasten wil ontstijgen, moet de ladder betreden. De onderste sport heet onderbrandmeester. Onder de verplichte kost de module sociale vaardigheden.

Tenenkrommend. In de cursusmap staat wat theorie die in multiple choice-vorm wordt geëxamineerd. Geen voldoende, geen promotie. Niemand wil 'm eigenlijk volgen. Maar ja, je moet. Wie er iets van weet, kan elders meer verdienen. En dus staat er vaak een instructeur voor de klas. Alsof het gaat om de uitleg van de werking van de nieuwe persluchtapparatuur.

Zo gaat dat in de praktijk. Topmensen krijgen een topconsultant, mensen die het echte werk doen een gemankeerde instructeur.

Ik stel voor dat we dat omdraaien. Hoe hoger het inkomen van de cursist, hoe lager het uurtarief van de trainer. En andersom. Verplicht.

Het resultaat zou zijn dat de mensen die het echte werk doen, de spuitgasten, de aller-slimste consultants tegenover zich zouden hebben. Die zouden ze glazig aankijken. 'Hoe gaat hier precies het vuur van uit?'

De hoogstbetaalde cursisten op hun beurt krijgen een rechtlijnige instructeur. Die zouden zij dan glazig aankijken. 'Kan dat wat u daar zegt niet in een modelletje?'

Ik acht iedereen intelligent genoeg om van deze vervreemdende situatie iets te maken. De instructeurs zullen helpen de modelwereld van de managers nog mechanistischer te maken. De topmensen leren van de weeromstuit de ware betekenis van het woord concreet. De topconsultants zouden terstond Rijnlants gaan denken. En de vakmensen zouden leren verbanden te zien. Daar krijg je dan lerende organisaties van en dan kan iedereen weer gewoon aan het werk. Het echte werk.

Over die sociale vaardigheden van de onderbrandmeester zou ik verder niet zo inzitten. Die cursus heb ik eens mogen geven. Tijdens het voorstelrondje vertelde een jonge deelnemer dat hij sinds kort weduwnaar was. Dat zijn vrouw zich voor de trein had geworpen. 'Vorige week?' vroeg een medecursist. De brandweerman beaamde. 'Dan heb ik haar van de rails gehaald...'

Er ontspoon zich een buitencategorie gesprek. Van een waardigheid en kwaliteit die ik in een managementteam nog nooit heb meegemaakt. Hoezo, sociale vaardigheden? Voor mij was iedereen bij voorbaat geslaagd. Maar ja, daar wordt in de multiple choice wereld niet naar gevraagd.



Harold Janssen (1954) is organisatieactivist bij DeLimes | organisatieontwikkeling. Als programmaregisseur begeleidt hij organisaties die door de barrière van de intensieve menshouderij willen breken en de passie van de vakmensen weer tot bron van het organiseren willen maken. Zijn achtergrond ligt in de chemische technologie, wetenschapjournalistiek en psychologie.