

In deze bijdrage geeft Ferd J. van der Krogt vanuit wetenschappelijk oogpunt commentaar op het artikel: *Hoe leiders leren* van Jeroen Seegers.

Nog onvoldoende inzicht in het leren van leiders

Ferd van der Krogt

Onderzoek naar het organiseren van leren van leidinggevende medewerkers in organisaties is erg schaars. Veel ideeën over de opzet van leerprogramma's zijn daarom gebaseerd op gangbare, nauwelijks empirisch geverifieerde opvattingen over leren en die zijn bovendien nog weinig theoretisch ingekaderd.

Daarom keek ik vol verwachting uit naar de onderzoeksresultaten en aanbevelingen van de studie van Jeroen Seegers naar de effectiviteit van het leren van leiders in organisaties. Hij presenteert een theoretisch model over het organiseren van leren (figuur 1, het leermodel), gaat dat in de praktijk onderzoeken en wil daaruit aanbevelingen afleiden voor het opzetten van leerprogramma's. Het leermodel bestaat uit drie proceselementen – aandacht besteden aan bewustwording, uitdaging en verankering – en twee factoren die de procesgang beïnvloeden: persoonlijke kwaliteiten van de leider en de leermogelijkheden in de organisatie.

Welke inzichten levert het onderzoek op met betrekking tot het leermodel?

Verrassend is de conclusie over het leermodel: "Onderzoek wijst uit dat een leerproces krachtiger/effectiever is als drie belangrijke

factoren in de leerervaring vertegenwoordigd zijn: bewustwording ('*Assessment*'), uitdaging ('*Challenge*') en verankering ('*Support*')."

Erg overtuigend is de empirisch fundering van dit oordeel over het model echter niet. De onderbouwing van die conclusie gebeurt vooral aan de hand van illustrerende opmerkingen.

Uit de gepresenteerde resultaten van het onderzoek wordt de lezer niet duidelijk welke soorten leerervaringen de verschillende leiders hebben opgedaan en welke factoren invloed uitoefenen. Het zijn meer opvattingen van de leiders zelf en gangbare, meer of minder plausibele, ideeën uit de literatuur dan dat resultaten van zijn onderzoek in die richting wijzen. Een belangrijk resultaat van de studie is het onderscheid in verschillende typen leiders in organisaties. Vier van die typen leiders worden als lerenden beschouwd en bij drie andere leiders kon niet geconstateerd worden dat ze leerden. Jammer genoeg wordt in het artikel niet duidelijk hoe de verschillende typen leiders leren: hoe zij omgaan met de bewustwording, de uitdaging en het verankeren en hoe zij gebruik maken van de leermogelijkheden in de organisatie. Nader onderzoek hiernaar is wenselijk.

Hoe kunnen de resultaten gebruikt worden om leerprogramma's op te zetten?

Jeroen Seegers concludeert dus dat het 'leermodel' geschikt is en doet een aantal suggesties om dat model te concretiseren. Daarbij wordt veel aandacht geschonken aan de rol van de externe coach en de bazen (het leerpotentieel van de organisatie). Hier zien we een visie op het organiseren van leerprogramma's waarbij de externe coach/opleider en andere actoren ondersteuning bieden aan leiders met verschillende kwaliteiten; zij zorgen met elkaar voor bewustwording, uitdaging en verankering. In die zin zouden leerprogramma's – waarbij externe coaches een cruciale rol spelen – op maat van de leiders gemaakt kunnen worden. Er wordt weinig ingegaan op de rol van de leiders zelf, alsof zij passief omgaan met de aangeboden leer mogelijkheden! Een analyse van de manieren waarop verschillende typen leiders bezig zijn met hun ontwikkeling (volgens het leermodel) en wat dat betekent voor het organiseren van leerprogramma's was op zijn plaats geweest.

Duiden veranderingen in oordelen over leiderschapsgedrag op leren?

Het onderzoek is in feite gebaseerd op de oordelen over het leiderschapsgedrag op twee tijdstippen. De veranderingen in die oordelen over het leiderschapsgedrag worden in verband gebracht met enkele persoonlijke kwaliteiten zoals leerstijlen en persoonlijkheidskenmerken. De leerstijlen vertonen geen verband met de veranderingen, de clusters persoonlijkheidskenmerken wel: "Aan de hand van de

verschillen in de gedragsscores in 2007 ten opzichte van 2003/2004 kon worden bepaald welke leiderschapscompetenties veranderd zijn en welke niet en waar dus al of geen leren heeft plaatsgevonden." Dat is een cruciaal en interessant vraagstuk: kunnen deze verschillen worden toegeschreven aan leren? In het onderzoek wordt dat niet inzichtelijk gemaakt. Er zijn weinig data beschikbaar over het feitelijk leergedrag van de leiders in die periode, wel over hun leeropvattingen en leervoorkeuren die echter geen verband blijken te houden met de oordelen over gedragsveranderingen.

Al met al biedt deze studie een interessante visie op en bevat deze empirische aanwijzingen over de veranderingen in leiderschapsgedrag van leiders. Er komen suggesties uit dat die veranderingen wel samenhangen met clusters persoonlijkheidskenmerken maar weinig met leerstijlen. Ook biedt het onderzoek aanknopingspunten over de opvattingen die leiders zelf hebben over hun leren. Maar de studie heeft nog weinig theoretisch en empirisch gefundeerde inzichten opgeleverd in verband met het leren van leiders en hoe dat georganiseerd kan worden. Ook op dit punt is meer onderzoek wenselijk. Kortom, Seegers heeft een waardevolle studie verricht, maar we zijn er nog lang niet.

Dr. F.J. van der Krogt is verbonden aan de Radboud Universiteit Nederland.