

Naar een leerbevorderend organisatieklimaat

Jeroen Seegers

Het leuke van publiceren in een tijdschrift als het onderhavige is dat je de gelegenheid krijgt te 'discussiëren' met vakgenoten. Dat zet mij aan tot reflectie hetgeen voor mij, als retrospectief lerende, erg stimulerend en plezierig is.

Interessant is de beschouwing van Wiesje ten Hoor, die vanuit de MD-praktijk boeiende vragen stelt ten aanzien van de niet-lerende leiders. Bijvoorbeeld de vraag: "hoe dit type leiders door de pijlpijn van MD naar boven heeft kunnen groeien". Die vraag heb ik mij ook gesteld. En dan rijst een andere vraag, namelijk hoe deze MD-pijlpijn werkt en of men dankzij of ondanks deze pijlpijn in een positie als CEO terecht kan komen. Bij de 'leiders' in het onderzoek gaat het om managers die als (leidinggevende) eindverantwoordelijkheid hebben voor een zelfstandige unit binnen een sterk gedecentraliseerde organisatie. In het onderzoek zijn zij 'leiders' genoemd zonder dat dit een kwalificatie inhoudt. Of een CEO succesvol is of was, is niet aan de orde geweest; het feit dát hij CEO is/was, is als leiderschapsindicatie genomen. En de vraag: "zijn er echt leiders die niet leren?" is lastig te beantwoorden. Als we uitgaan van de definitie die Sternberg geeft aan leiderschap, als een (wiskundig) product van intelligentie, creati-

viteit en wijsheid, impliceert dat automatisch lerend vermogen.

Henk ten Horn slaat mijns inziens de spijker op zijn kop als hij stelt dat de echte uitdaging voor MD en/of HR ligt in het meekrijgen van de Raad van Bestuur om zelf ook in leeropzicht een rolmodel te zijn. Dat zal nog niet meevallen, maar is essentieel voor het creëren van een leerbevorderend organisatieklimaat. De kanttekeningen van Fred van der Krogt geven goed aan waar een artikel in tekort schiet ten opzichte van een uitgebreider proefschrift. Daardoor ontstaat er voor de kritische lezer onmiddellijk een aantal vragen met betrekking tot de empirische onderbouwing. In de eerste plaats het theoretisch leermodel. Dat is zeer uitvoerig onderbouwd door onderzoek van het 'Center for Creative Leadership' (McCauley et al., 2004) en niet opnieuw empirisch getoetst. Wat betreft de leerervaringen constateert Van der Krogt terecht dat in dit artikel onvoldoende duidelijk wordt welke leerervaringen de leiders hebben opgedaan. In het onderzoek is dit getoetst aan de hand van een systematische vragenlijst, aangevuld met een interview (zie proefschrift). Het feitelijke leergedrag (wat de leider in de onderzoeksperiode precies *gedaan* heeft) is niet in detail onderzocht en verdient zeker nader onderzoek.