

Ook organisaties moeten leren leren

(Bron: Why organizations don't learn, Gino/Staats, Harvard Business Review, oktober 2015)

Net als de auteurs van het originele artikel, Francesca Gino en Bradley Staats, herkennen wij de oprechte intentie waarmee ondernemers, leiders en managers tijd en middelen vrijmaken voor ontwikkeling. Voor ontwikkeling van zichzelf, van de medewerkers en voor de ontwikkeling van producten en diensten. De wil is aanwezig.

De wereld is volop in beweging. Markten, de economie en de maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Niets blijft zoals het is en zeker niet voor lang. Aanpassen, meebewegen of beweging in gang zetten zijn constanten geworden, die een beroep doen op onze verander- en leervermogens.

De wil is aanwezig, maar de praktijk is weerbarstig. Van vele goede voornemens, projecten en investeringen komt onvoldoende terecht. Waar ligt dat nu aan? En hoe zou het wel lukken?

1. Overwaardering van succes

Wij zien het in de dagelijkse praktijk. De focus op succes versus het leren van fouten. De erkenning is er zeker dat het mogen maken van fouten een belangrijk onderdeel is van leren. Maar helaas ontbreekt het veelal aan **moed** om hiervoor de verantwoordelijkheid te nemen. Het resultaat is:

- ◆ *Angst om te falen.* Projecten en taken worden zo ingericht en gevolgd dat het risico op fouten/falen tot een minimum beperkt wordt. Dat heeft tot gevolg dat **experimenteren** niet tot nauwelijks ruimte krijgt. Noch in tijd, noch in geld. Beloningsinstrumenten worden bovendien gekoppeld aan resultaat volgens planning (succes). Risico nemen wordt daardoor uitgesloten van het leer-/ontwikkelp proces en men gaat op zeker.
- ◆ *Resultaten uit het verleden.* Bij werving en selectie wordt over het algemeen nog steeds (te) veel waarde gehecht aan de **prestaties** (performance). Er wordt minder gekeken naar het **potentieel** van een kandidaat. Na studies op dit vlak (Egon Zehnder/Karena Strella) werd duidelijk dat er veel meer aandacht zou moeten zijn voor het potentieel van medewerkers. Een evenwichtiger focus tussen het potentieel en performance komt organisaties zeer ten goede. Voor leren en ontwikkeling is de mindset enorm belangrijk. Een **Performance mindset (fixed)** gaat uit van intelligentie/kennis/kunde als vaste waarden. Een **Potential mindset (growth)** gaat uit van nieuwsgierigheid, inzicht, engagement en passie. Management (performance) versus ondernemerschap (potentieel).
- ◆ *Verantwoordelijkheid voelen en nemen.* Een belangrijke voorwaarde om echt te kunnen leren, is de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de fouten die je maakt. Mensen leren als ze de oorzaak van fouten bij zichzelf zoeken en deze ervaren als een uitdaging om te verbeteren.



Samenvattend:

Een van de factoren die het daadwerkelijke leervermogen van organisaties in de weg staat is een te grote focus op succes ofwel de angst om fouten te maken. Dit heeft vooral te maken met:

- het niet of onvoldoende erkennen van de noodzaak om te kunnen experimenteren
- te grote waarde hechten aan performance versus ondernemerschap
- onvoldoende persoonlijke verantwoordelijkheid nemen voor de gemaakte fouten

2. Overwaardering van actie in plaats van reflectie

Wij komen het ontzettend veel tegen: als er problemen (uitdagingen) zijn dan is de eerste impuls het **in actie komen**. Meer doen van hetzelfde en met meer nadruk om zo de problemen op te lossen / weg te nemen. Zelfs tegen beter weten in, is het de natuurlijke reflex van managers om bij gevaar in beweging te komen. Niets doen is geen optie. Onderzoek geeft ook aan dat managers veel meer bevrediging ervaren bij het uitvoeren van taken en realiseren van doelstellingen (**actie**) dan bij het maken van plannen (**reflectie**).

De gevolgen voor leren en ontwikkelen:

- ◆ De rek is er uit! In de gemiddelde organisatie wordt maximaal efficiënt gewerkt. Dat wil zeggen: maximale output met een minimaal aantal mensen/middelen. Er wordt heel wat van de gemiddelde medewerker/manager gevraagd. Studies tonen aan dat 'uitgeputte' medewerkers/managers 'te moe' zijn om nieuwe dingen (vaardigheden/inzichten/kennis) te leren en al zeker niet bereid zijn / in staat zijn om deze te oefenen / toe te passen.
- ◆ 'Altijd aan staan' laat geen tijd voor reflectie. Werknemers die gestimuleerd worden en de tijd nemen om te reflecteren op hun inzet, werk- en handelwijzen, blijken een 20% grotere bijdrage aan performance te leveren.

3. Overwaardering van acceptatie

Onze natuurlijke aanleg om aansluiting te willen hebben bij de groep, werkt belemmerend op het gebied van leren en ontwikkelen.

- ◆ Wij leren al vroeg dat het voordelen oplevert om de normen, waarden en regels van de groep na te leven. **Conformereren** is een onuitgesproken standaard in organisaties. Conformereren heeft een harmoniserend effect en komt de samenwerking ten goede, maar het leren en ontwikkelen wordt daardoor soms onnodig beperkt. Middelmaticheid wordt dan troef. Anders denken, kijken en handelen, kan grenzen verleggen en nieuwe informatie brengen. Daar is - gegeven onze natuurlijke aanleg - wel veel moed voor nodig.

- ◆ Een gevolg van de focus op conformeren is dat medewerkers (op alle niveaus!) zich niet altijd maximaal inzetten vanuit hun potentieel. Underperformance uit angst om buiten de groep te staan. Potentieel gaat verloren voor het individu, maar ook voor de groep. Het volledig en vrij kunnen inzetten van het **potentieel** is een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid en **performance**. Een basisvoorwaarde voor het duurzaam en succesvol inzetten van mensen en het werken aan optimaal bevredigende werkbeleving. Leidinggevenden hebben tot taak om deze inzet te stimuleren, en de beste manier om dit te bereiken is het geven van positieve feedback (goed onderbouwde waardering/complimenten). En juist niet alleen tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken!
 - Vragen die hierbij kunnen helpen zijn:
 - Ken ik de drijfveren en talenten van mijn medewerkers?
 - Spreek ik op dagelijkse basis (walk & talk) met hen over wat zij goed doen en waar zij nog kunnen verbeteren?
 - Zijn mijn doelen en targets maximaal afgestemd op het inzetten van alle individuele sterkten van mijn medewerkers?

4. Overwaardering van experts

In de 20^e eeuw is door de meer wetenschappelijke benadering van management, in toenemende mate een beroep gedaan op specialisten (consultants, Six Sigma teams etc.) voor verbetering en innovatie. Daarmee creëren organisaties ook twee belangrijke uitdagingen voor zichzelf:

- ◆ Een beperkt begrip van 'experts', gerelateerd aan titels, 'track record' en status. Daarbij wordt veelal vergeten dat expertise verschillende bronnen heeft, waaronder het jarenlang in de frontline werken in nauw contact met de klanten.
- ◆ Deze experts brengen veelal nieuwe inzichten en werkwijzen mee, maar moeten rekening houden met de praktische ervaring en expertise die medewerkers hebben opgebouwd. Ook op het gebied van wat er niet werkt of niet gewerkt heeft. Hieruit kan weerstand ontstaan voor vernieuwing en deze in de weg staan.
- ◆ Door de **overwaardering** van de **expertise van (externe) experts** en **onderwaardering van de expertise van de medewerkers** die dagelijks in de frontline werken, worden veel ervaringsleerpunten niet ingebracht. Zij worden niet of onvoldoende opgenomen in de verbeterplannen. Zelfs in veel organisaties waar men volgens LEAN-principes werkt, is onvoldoende empowerment voor de medewerkers om ervaring en expertise op gelijke wijze te kunnen inbrengen.



Hoe lukt het wel?

Empowerment is dé succesfactor in lerende organisaties. Medewerkers de ruimte en de verantwoordelijkheid geven om fouten te maken, zelf op te lossen, in het moment, wanneer de situatie relevant is en zodoende te leren van dit proces op zowel mentaal als emotioneel vlak.

Afwisseling. Biedt medewerkers een afwisseling van taken. Het opbouwen van routine (specialisatie) is goed voor de efficiency, maar het bieden van afwisseling in taken en verantwoordelijkheden is belangrijk omdat de medewerker daarmee uitgedaagd en betrokken blijft. Uitgedaagde en betrokken medewerkers leveren een grotere bijdrage aan de lerende organisatie.

Continuïteit. Door de inzet van (externe) experts is er een ontwikkeling ontstaan om teams af te stemmen op projecten (projectmatig werken). Onderzoek wijst uit dat teams die gedurende langere tijd met elkaar samenwerken, elkaar beter leren kennen (begrip, vertrouwen) en daardoor significant meer gebruik maken van elkaars kwaliteiten.

Samenvattend:

Het mag dan op de korte termijn goedkoper en gemakkelijker lijken om gefocussed te zijn op succes en fouten te negeren, maar het is op de lange termijn duurder. Net als geen prioriteit geven aan reflectie en je in volle actie over te geven aan de waan van de dag. En net als je vooral te richten op consensus over - en aanpassing aan - de organisatiemores en snel externe experts in te huren voor quick solutions en quick fixes. Al deze oplossingen lijken goedkoper en gemakkelijker, maar ze beperken de organisatie in het leren en ontwikkelen.

Bij Raaf & Koekoek delen wij de ervaringen van Francesca Gino en Bradley Staats in dit vertaalde en verkorte uittreksel van 'Why Organizations don't Learn'. Onze missie is om bij te dragen aan lerende organisaties waar leiders en medewerkers zich richten op het continue leren. Wij hopen dat het lezen van dit artikel daar een waardevolle bijdrage aan levert.