

LEREN EN VERANDEREN *REVISITED*

VAN DE HOOFDREDACTIE

Helaas is nog steeds té veel van wat consultants aan managers adviseren en van wat opleidingsinstituten hen voorschotelen, meer gebaseerd op mythen dan op zorgvuldig onderzoek en de jongste theoretische en empirische inzichten. Hetzelfde kan worden gezegd van de wijzen waarop leer- en veranderprocessen worden ingericht. Daarenboven kan de vraag worden gesteld of managers zelf zich altijd wel voldoende kritisch en onderzoekend opstellen ten aanzien van het heersende gedachtegoed op hun vakgebied.

In dit nummer stellen we een aantal misvattingen aan de kaak en presenteren we nieuwe inzichten over leren en veranderen, alsook over de daarmee verwante thema's innoveren en strategieontwikkeling.

Atabaki, Dietsch en Sperling beschrijven een drietal mythen over de werking van de hersenen en de invloed daarvan op leerprocessen. Ze trekken met hun verhaal aan de bel om te voorkomen dat bedrijven investeren in opleidingsprogramma's die zijn gebaseerd op achterhaalde veronderstellingen. Er staat namelijk meer op het spel dan geld alleen.

Of en hoe burgemeesters beter vorm zouden kunnen geven aan hun persoonlijke groei werd onderzocht en wordt beschreven door Ten Kleij, Wilderom en Baartmans.

Vier leerbelemmeringen voor organisaties worden geanalyseerd door Gino en Staats: wat houden die belemmeringen in, waar komen ze vandaan en wat is er aan te doen? Terwijl Atabaki e.a. en Ten Kleij e.a. eenduidig inzoomen op individueel leren, zeggen Gino en Staats zich te buigen over organisatieleren. Bij dit laatste kunnen vraagtekens worden gezet, want zij behandelen haast uitsluitend neigingen en gedragingen van individuele personen. Je kunt er niet voetstoots van uitgaan dat de organisatie beter leert wanneer de medewerkers dat doen. Desalniettemin zijn veel van hun ideeën interessant, waaronder zeker ook het advies dat zij managers geven om bepaalde verbanden objectiever te onderzoeken

op de mogelijke oorzakelijkheid ervan. Dat advies zou wat mij betreft ook mogen gelden ten aanzien van het oorzakelijk verband dat de auteurs zelf suggereren tussen individueel en organisatieleren.

Na een drietal bijdragen over leren, volgen er twee over veranderen. Eerst beschrijven en analyseren Graamans, Ten Have en Ten Have enkele misvattingen over het begrip cultuur en de mogelijk desastreuze gevolgen daarvan. Daarna rafelen Reezigt, Van Peet en Paul haarscherp de overeenkomsten en verschillen uiteen tussen weerstand tegen verandering en veranderbereidheid, om daar vervolgens genuanceerd de interventies aan te verbinden waaruit managers kunnen kiezen.

Tot slot geven Christensen, Raynor en McDonald een update over wat hun theorie over 'disruptieve innovatie' wel en niet inhoudt en zet Kraaijenbrink uiteen wat een alternatieve aanpak zou kunnen zijn voor de meer klassieke benadering van strategievorming.

Kortom, zeven artikelen met 'herziene' inzichten. Is het hiermee gezegd – zoals het begrip *revisited* in de titel boven deze tekst wellicht suggereert? Niets is minder waar; het gaat om een momentopname. Het managementvak is onderhevig aan een voortdurend proces van *revisiting*, niet alleen door managementwetenschappers, maar hopelijk ook steeds meer door managers zelf. Daarvoor is het nodig dat managers, het zij nog maar een keer gezegd, zich meer opstellen als *onderzoekende manager* en zich beter (leren) verstaan met wetenschappers en de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek. De opzet van dit blad is hen daar bij te helpen.

Peter Schramade

