

# WAAROM ORGANISATIES NIET LEREN

Francesca Gino en Bradley Staats

## ORGANISATIELEREN

Onze aloude obsessies – succes boeken, actie ondernemen, ons aanpassen aan onze omgeving en vertrouwen op deskundigen – belemmeren ons om het prestatieniveau te blijven verbeteren.

Veel managers vinden dat hun ondernemingen onophoudelijk moeten leren om zich steeds verder te verbeteren; alleen dan kunnen ze concurrerend blijven. Zelfs ondernemingen die worden bewonderd om hun vastberaden verbeteringsstreven kost het echter moeite om dit credo ook echt in praktijk te brengen.

Neem Toyota: continue verbetering is een van de hoekstenen van de bedrijfsfilosofie waar dit concern bekend om staat. Maar na ernstige problemen moest Toyota tegen het eind van 2009 wereldwijd meer dan negen miljoen auto's terugroepen. Het topmanagement van het concern erkende dat hun op leren gerichte mentaliteit had geleden onder het streven de grootste autofabrikant ter wereld te worden.

Waarom is het zo moeilijk voor ondernemingen om een 'lerende organisatie' te worden of te blijven? Op basis van onderzoek dat wij in de loop van de afgelopen tien jaar in allerlei bedrijfstakken hebben uitgevoerd, luidt onze conclusie als volgt: mensen staren zich blind op succes, komen te snel in actie, proberen te veel om zich te voegen in hun omgeving, en vertrouwen te veel op deskundigen. In dit artikel bespreken we hoezeer deze diepgewortelde tendensen ons belemmeren om te leren – en hoe we deze eigenschappen kunnen tegengaan.

## SUCCESTREVEN

In de ene na de andere organisatie zeggen managers dat je vooral leert van je mislukkingen. Maar uit wat zij doen,

blijkt dat ze vooral uit zijn op succes. Dat successtreven is op zich niet verwonderlijk. Maar het wordt vaak te ver doorgedreven en ondermijnt dan het vermogen om te leren. Daar zijn vier redenen voor.

### 1 - Angst voor mislukking

Mislukking kan allerlei heftige emoties oproepen: pijn, woede, schaamte, zelfs depressie. De meeste mensen proberen dan ook uit alle macht te voorkomen dat iets mislukt. Gaat het toch mis, dan proberen ze dat stil te houden. Dit is een natuurlijke neiging van mensen, die in een organisatie echter wordt versterkt wanneer de leiding deze angst voor mislukking als het ware heeft geïnstitutionaliseerd. Vaak gebeurt dat zonder dat men het beseft. Projecten worden zodanig ingericht dat er geen tijd of geld is om te experimenteren. Bonussen en promotie gaan naar degenen die volgens plan resultaten hebben opgeleverd. Een organisatie kan echter alleen nieuwe capaciteiten ontwikkelen – of gepaste risico's nemen – wanneer managers accepteren dat iets kan mislukken en eisen dat daar openlijk over wordt besproken.

### 2 - De gedachte dat talent een gegeven is

Volgens de psycholoog Carol Dweck kunnen mensen in essentie in twee groepen worden verdeeld. De ene groep meent dat intelligentie en talent zijn aangeboren: je hebt het, of je hebt het niet. Zij proberen koste wat het kost slim over te komen en iedere vorm van mislukking te vermijden; een mislukking is in hun ogen immers een brevet van onvermogen. Zo'n mentaliteit beperkt het

vermogen om te leren, want ze leidt ertoe dat mensen vooral proberen om goed te presteren.

De andere groep meent dat talent iets is wat je ontwikkelt. Zij zoeken naar uitdagingen en kansen om te leren. Hun instelling is dat je met inzet en oefening altijd beter kunt worden, ongeacht hoe goed je al bent. Als iets niet lukt, dan beschouwen zij dat niet als een bewijs dat zij onder de maat zijn. En ze zijn bereid om risico te nemen. (Zie ook het kader 'De neurale gevolgen van mentaliteitsverschillen').

### 3 - Te veel oog voor al geleverde prestaties

Bij werving & selectie en promotie wordt veel te veel gekeken naar tot dan toe geleverde prestaties, en te weinig naar het potentieel om te leren. Egon Zehnder, een internationale headhunter, had een geavanceerde methode ontwikkeld om kandidaten niet alleen op hun staat van dienst maar ook op hun competenties te beoordelen. In de praktijk bleken op papier vergelijkbare kandidaten echter heel verschillend te presteren. Hoe kwam dat?

Karena Strella, een van de partners bij Zehnder, en haar team zochten het antwoord in het verbeteringspotentieel van mensen. Na een onderzoeksproject van twee jaar werden op basis van wetenschappelijk onderzoek en interviews vier bestanddelen van dat potentieel benoemd: nieuwsgierigheid, inzicht, betrokkenheid en vastberadenheid. Vervolgens werden vragen ontwikkeld om in gesprekken naar deze elementen te zoeken; in combinatie daarmee werd aan de hand van vragenlijsten getoetst op psychometrische criteria. Voor Zehnder is dit nieuwe model nu een belangrijk hulpmiddel bij de beoordeling van kandidaten voor functies. Men heeft er de ervaring dat 'high potential'-kandidaten beter presteren dan voor het overige vergelijkbare kandidaten. De 'high potential'-kandidaten staan er namelijk voor open om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en willen blijven leren.

### 4 - Verklaringsvooroordelen

Mensen schrijven hun successen eerder toe aan hun harde werken, intelligentie en vaardigheden dan aan het toeval; maar als er iets mis gaat, zeggen ze dat ze pech hebben gehad. Deze neiging, bekend als de 'attribution bias', belemmert mensen om te leren (zie ook Gino & Pisano, 2011). Je kunt alleen leren van een mislukking als je erkent dat die het gevolg is van wat je zelf hebt gedaan.

In een onderzoek dat we samen met Chris Myers hebben uitgevoerd, gaven we de deelnemers met een tussenpauze van een week twee opdrachten waarbij ze een beslissing moesten nemen. Voor beide opdrachten was er een goede oplossing, maar slechts enkelen wisten die te vinden. De deelnemers die het zichzelf aanrekenden dat ze de eerste opdracht slecht hadden gedaan, bleken bijna drie keer meer kans te hebben om de tweede opdracht wel goed uit te voeren. Zij leerden van hun mislukking en namen daardoor betere beslissingen.

#### DE NEURALE GEVOLGEN VAN MENTALITEITSVERSCHILLEN

Wat gebeurt er in onze hersenen wanneer we een fout maken? Dat wordt bepaald door hoe we aankijken tegen leren en intelligentie.

Sommigen denken in termen van groei: zij menen dat intelligentie en talent kunnen worden versterkt door middel van inspanning, en zij beschouwen fouten als kansen om te leren en zich te verbeteren. Anderen denken dat intelligentie en talent vaste gegevens zijn en niet kunnen worden veranderd: voor hen bewijzen fouten dat iemand iets 'nu eenmaal' niet kan.

Jason S. Moser en collega's aan Michigan State University onderzochten de neurale processen waaruit deze verschillende reacties op fouten voortkomen. Zij lieten proefpersonen opdrachten uitvoeren waarbij fouten werden gemaakt en maten de hersenactiviteit. Bij de proefpersonen die talent beschouwden als een gegeven werd aanzienlijk minder hersenactiviteit gemeten dan bij de proefpersonen die dachten in termen van groei en ontwikkeling, en die actief nadachten over fouten om ervan te kunnen leren.

*Bron: J.S. Moser e.a. (2011). Mind your errors: evidence for a neural mechanism linking growth mind-set to adaptive posterror adjustments. Psychological Science, oktober.*

Met behulp van de volgende maatregelen kunnen managers anderen stimuleren om mislukkingen van een positieve kant te bekijken, een ontwikkelingsgerichte mentaliteit aan te nemen, en af te rekenen met de 'attribution bias'.

### **Stop met het stigmatiseren van fouten**

Het is belangrijk dat leiders er voortdurend op hameren dat fouten kansen zijn om te leren, en geen reden voor schaamte of straf. Bovendien moeten ze die boodschap geloofwaardig maken door haar ook zelf in praktijk te brengen. Ashley Good is de oprichter van Fail Forward, een adviesbureau in Toronto dat bedrijven helpt profijt te trekken uit blunders. Als hij bij een bedrijf komt, vraagt hij vaak allereerst aan de medewerkers of zij risico's nemen in hun werk en of zij door hun bedrijf expliciet worden geholpen om te leren van dingen die niet goed zijn gegaan. De antwoorden maken voor het management duidelijk of hun bedrijf een cultuur heeft waarin mislukkingen openlijk worden besproken en geaccepteerd, en wat zij moeten doen wanneer dat niet het geval blijkt te zijn.

### **Neem een ontwikkelingsgerichte mentaliteit aan en draag die ook uit**

Leiders moeten in de spiegel kijken: vinden zij zelf eigenlijk wel dat mensen zich kunnen ontwikkelen? Peter

Heslin en zijn collega's onderzochten dit. Managers die ontwikkeling voor mogelijk hielden, bleken verbeteringen te signaleren bij hun medewerkers. Managers die talent beschouwden als een vast gegeven zagen geen verbeteringen en hielden vast aan de eerste indruk die ze van iemand hadden.

Mensen die een ontwikkelingsgerichte mentaliteit aangeleerd krijgen, worden zich meer bewust van hun mogelijkheden om beter te gaan presteren. Ook ontwikkelen zij een grotere bereidheid om uitdagingen aan te gaan. En zij zetten vaker door wanneer het tegenzit. Zeg dus tegen medewerkers dat je ervan overtuigd bent dat zij hun talent kunnen ontwikkelen wanneer zij zich daar maar op toelagen. Versterk die boodschap door hun te vertellen van het onderzoek naar ontwikkelingsgericht denken. Vertel ook over uitstekend presterende medewerkers die hun werk altijd zo goed mogelijk probeerden te doen en gaandeweg hun vaardigheden ontwikkelden. Verder is het eveneens belangrijk om bij zowel informele als formele beoordelingen complimenten te geven voor de moeite die mensen doen om te leren.

WIE LEERT DENKEN  
IN TERMEN VAN  
ONTWIKKELING, GAAT  
MEER KANSEN ZIEN  
OM ZICHZELF TE  
VERBETEREN

### **Kijk bij werving & selectie en promotie naar het ontwikkelingspotentieel**

Nog een maatregel die managers kunnen nemen, is om bij werving & selectie en promotie te kijken naar het ontwikkelingspotentieel – en medewerkers ook duidelijk maken dat zij dit doen. Op die manier stimuleren zij zichzelf om onjuiste eerste indrukken bij te stellen, en minder snel toe te geven aan de neiging om de voorkeur te geven aan mensen in wie zij zichzelf menen te herkennen. Bovendien worden medewerkers hierdoor gestimuleerd om nieuwe dingen uit te proberen en hulp te vragen als ze hun competenties willen ontwikkelen.

Wanneer rekening wordt gehouden met het ontwikkelingspotentieel van mensen, dan komen vrijwel zeker kandidaten in beeld die anders niet zouden worden aangenomen of bevorderd. Toen Egon Zehnder bij de beoordeling van mogelijke kandidaten voor managementposities ook rekening ging houden met het potentieel, werden de groepen geselecteerde kandidaten zowel naar ras als geslacht gevarieerder.

### **Bepaal op een kwantitatieve manier de oorzaak van succes**

De meeste managers weten wel dat het belangrijk is om op een kwantitatieve manier onderzoek te doen naar de oorzaken van successen. Ze laten echter niet altijd de benodigde informatie verzamelen en analyseren. Een uitzondering is topman Ed Catmull van Pixar and Disney Animation Studios. Hij is ervan overtuigd dat het belangrijk is om op een kwantitatieve manier 'sectie te plegen' op projecten – ook als ze een succes zijn geworden. Zelfs bij creatieve activiteiten als een filmproductie kunnen bepaalde activiteiten en eindproducten kwantitatief worden gemeten, vindt hij. 'Gegevens bieden een objectieve kijk op de dingen. Dat stimuleert het gesprek erover en stelt veronderstellingen op basis van persoonlijke indrukken ter discussie,' aldus Catmull (2008).

Natuurlijk gaat het er niet alleen om gegevens te verzamelen. Men moet ook bereid zijn om de boodschap te accepteren die uit die gegevens komt. Wij allebei hebben maar al te vaak organisaties meegemaakt waar 'besluitvorming op basis van kwantitatieve analyse' in feite be-

tekende dat de feiten net zo lang werden gemasseerd tot dat ze lieten zien wat het topmanagement had verwacht te zullen zien. Topmanagers moeten ervoor zorgen dat zij zelf, en ook andere hoge managers, zich bewust zijn van deze neiging en er niet aan toegeven.

## DE DRANG OM IN ACTIE TE KOMEN

Hoe reageert u wanneer er zich een probleem voordoet in uw organisatie? Als u lijkt op de meeste managers, dan besluit u om er iets aan te doen.

U gaat harder werken, meer uren maken, zet uzelf nog meer onder druk. U voelt zich meer op uw gemak als u iets onderneemt, zelfs wanneer dat averechts uitpakt en niets doen de beste optie is. Michael Bar-Eli en collega's hebben dit onderzocht voor doelmannen in het beroepsvoetbal: wat doen zij wanneer ze een strafschop tegen krijgen? Degenen die in het midden van hun doel blijven staan, in plaats van naar de linker of rechter hoek te duiken, blijken de beste resultaten te behalen: zij hebben een kans van één op de drie om de bal te stoppen. Toch blijft een doelman slechts in 6,3 procent van de gevallen in het midden staan. Waarom? Omdat het er beter uitziet en ook beter aanvoelt om de bal duikend te missen, zelfs al duik je de verkeerde kant op, dan om stil te blijven staan in het midden en de bal links of rechts van je in het doel te zien belanden.

Die aversie tegen niets doen zien we ook in het bedrijfsleven. Wij hebben deelnemers aan ons opleidingsprogramma voor managers hiernaar gevraagd: zij bleken zich productiever te voelen wanneer ze taken uitvoerden dan wanneer ze taken planden. Vooral onder tijdsdruk vinden ze planning tijdverspilling. Deze drang om iets te doen staat om twee redenen op gespannen voet met prestatieverbetering.

### 1 - Vermoeidheid

Het ligt nogal voor de hand dat vermoeide medewerkers niet de energie hebben om nieuwe dingen aan te leren of bestaande kennis toe te passen. Een van ons (Brad) heeft

dit samen met Hengchen Dai, Katherine Milkman en David Hofmann onderzocht bij ziekenhuispersoneel. Iedereen weet dat handenwassen een belangrijke voorzorgsmaatregel is tegen infecties. Toch bleek dat in de loop van een reguliere twaalfurige dienst de regels hiervoor gaandeweg minder goed werden nageleefd. De gemeten afname bedroeg gemiddeld negen procentpunt, en nog meer als het heel druk was. Met ruimere pauzes bleek het personeel zich weer beter aan de regels te houden.

### 2 - Te weinig reflectie

Bij continue inzetbaarheid krijgen mensen geen tijd om na te denken over wat ze goed en verkeerd hebben gedaan. Een treffende illustratie daarvan biedt een onderzoek dat wij hebben uitgevoerd bij een call-centrum voor technische ondersteuning bij Wipro, een internationaal opererend IT-, advies- en uitbestedingsconcern uit India. We volgden in dit onderzoek de medewerkers tijdens hun eerste opleidingsweken. Allemaal kregen ze dezelfde technische opleiding. Maar er was één belangrijk verschil. Van de

zesde tot en met de zestiende dag van het programma gebruikten sommige medewerkers het laatste kwartiertje van de werkdag om voor zichzelf te inventariseren en op te schrijven wat ze die dag hadden geleerd. De andere deelnemers, de controlegroep, werkte dat laatste kwartiertje gewoon door. Aan het eind van de opleidingsmaand bleken de medewerkers die de tijd hadden gekregen om te reflecteren de eindtoets gemiddeld ruim twintig procent beter te doen dan de medewerkers van de controlegroep. Diverse experimenten in gecontroleerde omgevingen met studenten en werknemers leverden bij uiteenlopende organisaties vergelijkbare uitkomsten op.

Er zijn remedies tegen de drang om toch vooral maar bezig te zijn. Die liggen eigenlijk ook wel voor de hand. Maar ze worden niet consequent toegepast.

### Laat medewerkers pauzeren

Zorg ervoor dat medewerkers genoeg tijd nemen om uit te rusten en gedurende de werkdag en tussen diensten door te reflecteren. In veel organisaties mogen of moeten medewerkers op een urencontract regelmatig pauzeren.

JE KUNT ALLEEN LEREN  
VAN EEN MISLUKKING  
ALS JE ERKENT DAT  
DIE HET GEVOLG IS  
VAN WAT JE ZELF HEBT  
GEDAAN

De uitkomsten van ons onderzoek lijken aan te geven dat die pauzes echter nog ruimer zouden moeten zijn. Bij Morning Star, een verticaal geïntegreerd tomatenbedrijf (in de VS; vert.), pauzeren de landarbeiders sowieso al. Het komt echter ook voor dat ze hun werk ongepland moeten onderbreken, soms wel een uur lang, omdat er elders in het systeem iets is misgegaan. Dan is er bijvoorbeeld een vrachtwagen niet komen opdagen. Uit gegevens die wij bij Morningstar hebben ingezien, bleek dat de medewerkers tijdens een twaalfurige dienst zelfs productiever waren als de werkdag door zo iets was onderbroken. Met andere woorden: het management zou aan de hand van experimenten moeten bepalen hoe vaak en hoe lang medewerkers bij voorkeur zouden moeten pauzeren.

Voor managers en kenniswerkers zijn er natuurlijk meestal geen vaste pauzes. Zij moeten zelf bepalen wanneer ze rust nemen en zich weer opladen. Bijna iedereen in dat soort banen weet dat de gesprekjes bij de watertap nieuwe inzichten kunnen opleveren; je wisselt er ideeën uit. Ook over het belang van voldoende slaap en vakantie is niet of nauwelijks discussie. Maar de praktijk is vaak een ander verhaal, zoals ook een recente enquête van Staples laat zien. In deze enquête werden ruim tweehonderd kantoormedewerkers in de Verenigde Staten en Canada ondervraagd over hun gewoonten op het werk. Meer dan een kwart van hen zei afgezien van de lunch niet te pauzeren. Verreweg de meesten gaven als reden dat ze zich schuldig zouden voelen als ze het wel deden. Toch zeiden negen op de tien leidinggevenden die we ondervroegen dat zij hun medewerkers aanmoedigden om te pauzeren. Van de medewerkers zei bovendien 86 procent dat zij productiever werden van korte pauzes.

Dring er dus op aan bij medewerkers om te pauzeren en met vakantie te gaan. Geef bovendien zelf het goede voorbeeld. Uit onderzoek blijkt dat 'de batterijen' het beste worden opgeladen door naar buiten te gaan of wat te gaan wandelen. Gebruik de lunch dus niet op de werkplek, maar maak een ommetje in de buitenlucht, bij voorkeur in een park. Dat verbetert de stemming en geeft nieuwe energie, wat helpt om beter te presteren en dingen te leren.

### MISLUKKINGEN KUNNEN HEFTIGE EMOTIES OPROEPEN, TOT DEPRESSIE AAN TOE

## Neem de tijd om na te denken

Net zoals je tijd inruimt om een initiatief of presentatie voor te bereiden, is het aan te raden om ook iedere dag wat tijd vrij te maken – al is het maar twintig of dertig minuten – om je agenda te plannen ('s ochtends vroeg) of na te denken over hoe de dag is verlopen (aan het eind van de middag). Is de tijd echt krap, gebruik dan de rit naar en van kantoor voor reflectie. Wij hebben hier samen met Julia Lee en Jon Jachimowicz onderzoek naar gedaan onder Britse forenzen. Degenen die (door middel van sms-berichten) werden gestimuleerd om onderweg hun volgende werkdag te plannen, bleken gelukkiger, minder futloos en productiever te zijn dan de forenzen in een controlegroep.

Managers kunnen hierbij helpen door de werkweek doordacht te structureren. Een regel kan bijvoorbeeld zijn dat er niet wordt vergaderd op vrijdagen; bij Tommy Hilfiger en andere bedrijven hebben ze dit al ingevoerd.

### Stimuleer reflectie na het handelen

Door na te denken over ons handelen, krijgen we meer zicht op de activiteiten die we overwegen te doen en de vraag hoe productief we blijven als we het doen. 'Een drukke agenda mag geen excuus zijn om te stoppen met nadenken,' zei een wijze mentor eens tegen een van ons. Bij sommige organisaties is reflectie een onderdeel van de reguliere activiteiten. In een doeltreffende methode daarvoor wordt reflectie gebruikt als analytisch hulpmiddel om achteraf te bepalen welke doorslaggevende factoren hebben geleid tot het succes of de mislukking. De Amerikaanse landmacht staat bekend om zijn 'after-action reviews' (AAR's). Om die actie-evaluaties strikt volgens de

regels uit te voeren, worden ze geleid door een specialist op dat gebied en niet door de betrokken leidinggevende. In een doeltreffende AAR worden de daadwerkelijke gebeurtenissen vergeleken met wat er had moeten of kunnen gebeuren. Vervolgens wordt zorgvuldig het positieve of negatieve verschil tussen beide onderzocht.

Zowel bij reflectie in een groep als individuele reflectie moeten enkele aandachtspunten steeds goed voor ogen worden gehouden. Ten eerste: je reflecteert op je handelen om ervan te leren. Je moet dus eerlijk zijn tegenover jezelf; in een groep kan een externe discussieleider daar-

mee helpen. Ten tweede is het belangrijk om zich een zo volledig en representatief mogelijk beeld te vormen van wat er is gebeurd. Dat betekent: neem notie van verschillende invalshoeken; de mening van ieder individu afzonderlijk is immers onvolkomen en vaak vertekend. En kijk ook naar verschillende gegevens. Ten derde: zoek tot de bodem uit waarom de gebeurtenissen zich op de gegeven manier hebben voltrokken. Ten slotte, vraag je af hoe het werk kan worden verbeterd. Misschien is een voor de hand liggende aanpassing aan het bestaande proces al een goede stap. Neem echter ook de tijd om je af te vragen hoe een volstrekt andere aanpak eruit zou zien, als je de ruimte daarvoor kreeg.

## DE NEIGING OM ZICH AAN TE PASSEN

Als we deel gaan uitmaken van een organisatie, ligt het voor de hand dat we daar 'bij de groep' willen gaan horen. Die neiging ondermijnt het lerend vermogen echter op twee manieren.

### 1 - We denken ons te moeten conformeren

We leren al vroeg in het leven dat het verstandig is dat we ons houden aan bepaalde normen en regels in het sociale verkeer en in organisaties. Daarom doen we ons best om de expliciete en impliciete gedragsregels op het werk te leren kennen en na te leven. Dat beperkt echter onze bijdrage aan de organisatie.

Beroemd is de uitspraak van Steve Jobs: 'Het slaat nergens op om slimme mensen aan te nemen en hun dan te zeggen wat ze moeten doen; we nemen slimme mensen aan omdat zij ons kunnen vertellen wat wij moeten doen.' In tegenstelling tot wat wel wordt gedacht, kan een onafhankelijke opstelling zelfs respect afdwingen. Dat was ook de uitkomst van een onderzoek dat een van ons (Francesca) uitvoerde in samenwerking met Silvia Bellezza en Anat Keinan. Afwijkend gedrag (zoals informeel gekleed in een vergadering verschijnen, of voor een PowerPoint-presentatie een eigen achtergrond in plaats van die van de organisatie gebruiken) kan ertoe leiden dat anderen jouw competentie en status hoger inschatten.

### 2 - We benutten onze sterke punten niet

Medewerkers die zich conformeren aan wat de organisatie volgens hen verwacht, zijn minder zichzelf en zullen minder snel hun sterke punten inzetten. Gallup legde eens duizenden mensen over de hele wereld de volgende vraag voor: 'Kunt u in uw werk iedere dag doen wat u het beste kunt?' Een bevestigend antwoord bleek een sterke indicatie te zijn voor betrokkenheid en een hoog operationeel prestatieniveau. Iemand die zich onafhankelijk van de groep durft op te stellen, kan de eigen sterke punten inzetten (zoals nieuwsgierigheid, leergierigheid en doorzettingsvermogen), en kan verbeteringskansen signaleren en voorstellen doen om die verbeteringskansen ook te benutten. Veel mensen schrikken er echter voor terug om 'de knuppel in het hoenderhok te gooien'.

De leiding kan deze neiging tot conformisme op verschillende manieren bestrijden.

### Moedig mensen aan om hun sterke punten verder uit te bouwen

Sommige ondernemingen proberen medewerkers te motiveren en te stimuleren door hen toe te staan een deel van hun werktijd naar eigen inzicht in te vullen. Dat is op zich al waardevol. Maar eigenlijk zouden medewerkers moeten worden geholpen om zich iedere dag van hun sterkste kant te laten zien. Dit zou een normaal onderdeel moeten zijn van hun baan.

De organisatie zou haar mensen dus moeten helpen om hun sterke kanten te ontdekken en te ontwikkelen. Dit moet niet beperkt blijven tot het jaarlijkse evaluatiegesprek. Een doeltreffende techniek is om iemand een 'waarderingsschok' te geven in de vorm van positieve feedback. Het werkt vooral heel goed als vrienden, familie, mentoren en collega's elkaar vertellen hoe de persoon in kwestie uitblinkt. Ons onderzoek laat zien dat dergelijke verhalen positieve emoties oproepen bij mensen. Zij gaan dan beseffen hoeveel invloed zij wel niet hebben op anderen, en zijn dan meer geneigd hun specifieke sterke kanten in te zetten in plaats van te proberen zich te conformeren aan de groep.

Een groot internationaal adviesbureau heeft deze techniek met vrucht toegepast. De medewerkers van

EEN DRUKKE AGENDA  
MAG GEEN EXCUUS  
ZIJN OM TE STOPPEN  
MET NADENKEN

deze firma waren geneigd hun banen te beschouwen als een transactie: zij ruilden hun inspanning voor een salaris, meer niet. Hierdoor deden ze echter vaak alleen het hoogstnodige en streefden ze niet naar uitkomsten waarvan zij zelf én hun firma beter werden. Wij constateerden in ons experiment dat nieuwe medewerkers door de schok van positieve waardering – die ze kregen tijdens hun inwerkperiode – een meer persoonlijke band ontwikkelden met de firma. Ze gingen hun arbeidsrelatie minder beschouwen als een transactie. Ook bleken die ‘waarderingsschokken’ te correleren met een daling van burnout, minder verloop een jaar na de interventie, en een hoger prestatieniveau. Eerder onderzoek bij een Indiaas call-centrum had vergelijkbare uitkomsten opgeleverd: gerichte aandacht tijdens de inwerkperiode voor de individuele medewerkers en hun sterke kanten bleek daar samen te hangen met een significant lager verloop en hogere klanttevredenheid.

Het is dus zaak om te onderzoeken in hoeverre de organisatie medewerkers tot nu toe helpt om hun sterke kanten te onderkennen en benutten. Dat kunnen managers doen door zich een aantal vragen te stellen: Weet ik wat de talenten en passies zijn van mijn mensen? Bespreek ik met hen wat zij goed doen en in welke aspecten zij zich kunnen verbeteren? Streven wij ernaar om de sterke kanten van onze medewerkers optimaal te benutten?

### **Vergroot bewustzijn en betrek medewerkers**

Als medewerkers een probleem niet onderkennen, zullen ze het ook niet aankaarten. Bouwmarkt Lowe’s voert veiligheid voor het personeel hoog in het vaandel. In anonieme enquêtes zegt een ruime meerderheid van het personeel ook zich veilig te voelen op het werk. Elk risico is er echter één te veel voor Hank Jones, in de directie verantwoordelijk voor veiligheid en gevaarlijke stoffen. Zijn team probeert het personeel op allerlei manieren te stimuleren om op de werkvloer gesignaleerde risico’s te melden. In het overleg dat overal in de organisatie plaatsvindt, werken de teamleden aan het collectieve bewustzijn omtrent specifieke problemen. Men stelt zich vragen. Bijvoorbeeld: ‘Weet je hoeveel medewerkers het afgelopen jaar gewond zijn geraakt? En weet je ook waar dat is gebeurd?’ In het

maatschappelijk jaarlijkverslag van Lowe’s worden nu ook veiligheidsstatistieken gerapporteerd.

Jones heeft er eveneens voor gezorgd dat leidinggevenden het overleg over veiligheid op een andere manier zijn gaan leiden. In plaats van nieuwe beleidsteksten en regels over veiligheid op te dreunen, leggen zij nu vragen voor aan de medewerkers. Of ze laten hen een probleem op het gebied van veiligheid onderzoeken en oplossen. Zo verandert het overleg van een passief

hoorcollege in een werkbijeenkomst waarin processen worden verbeterd.

### **Geef zelf het goede voorbeeld**

Bij een bezoek aan een vestiging grijpen de managers van Lowe’s iedere kans aan om tegenover het personeel te benadrukken hoe belangrijk het is om veilig te werken. Onveilig gedrag moet met wortel en al worden aangepakt. Daarbij sluiten ze zichzelf niet uit. Een van de topmanagers van het bedrijf ging eens tijdens een bezoek aan een vestiging op een pallet staan – wat duidelijk riskant is. Meteen vroeg een van de lokale medewerkers hem om ervan af te stappen. De manager deed dat, omhelsde de medewerker en bedankte hem ten overstaan van al zijn collega’s. Daarmee gaf hij een niet mis te verstane boodschap af: deze organisatie stelt het op prijs als je je mond open doet.

### **TE GROOT BEROEP OP DESKUNDIGEN**

Ruim tien jaar geleden introduceerde de beweging voor wetenschappelijk management een strakke aanpak voor het onderzoek naar het functioneren van organisaties. Deze aanpak versterkte echter de gedachte dat bedrijven voor verbeteringsideeën het beste te rade kunnen gaan bij deskundigen. Nog steeds doen bedrijven bij verbeteringsbehoeften een beroep op adviseurs, specialistische technici, Six Sigma-teams enzovoort. Dat heeft twee nadelen.

#### **1 - Te beperkte interpretatie van deskundigheid**

Organisaties hebben vaak een te beperkte kijk op wie de deskundigen zijn. Ze gaan af op titels, diploma’s en het aantal jaren ervaring. Ervaring is echter een veelzijdig

DE PRODUCTIVITEIT  
STEEG SIGNIFICANT  
TOEN MEDEWERKERS  
'ONBESPIED' HUN WERK  
KONDEN DOEN

construct. Allerlei soorten ervaring kunnen helpen om een probleem tot in detail te doorgronden en er een oplossing voor te bedenken. Denk aan ervaring opgedaan op de werkvloer, in contact met klanten of in samenwerking met bepaalde mensen.

Een te groot beroep op deskundigen kan ook het zicht ontnemen op de mogelijke nadelen die ontstaan naarmate medewerkers langer hetzelfde werk doen en daar meer en meer ervaring in krijgen. Met ervaring verbeteren weliswaar de effectiviteit en efficiëntie, maar mensen kunnen er ook door verstarren: ze zijn dan misschien minder gauw bereid om te veranderen en zullen eerder informatie negeren wanneer die niet strookt met hun kijk op de dingen.

## 2 - Gebrekkige betrokkenheid van de werkvloer

De medewerkers op de werkvloer – degenen die direct werkzaam zijn in de productie, verkoop, levering en nazorg van het aanbod en die zich persoonlijk verstaan met klanten – bevinden zich vaak in de beste positie om problemen te signaleren en op te lossen. Vaak mogen zij echter niets doen. Zelfs bij organisaties die menen ‘lean’ te werken – lees: te streven naar procesverbetering en daarbij alle medewerkers te betrekken – worden vaste manieren om het werk te doen zelden veranderd, en worden uitsluitend aanbevelingen van deskundigen doorgevoerd.

### VERBLIND DOOR DESKUNDIGHEID

Wij wilden onderzoeken hoe weerstand tegen verandering kan toenemen naarmate ook de ervaring toeneemt. In ons onderzoek bekeken we hoe cardiologen en beleggers met uiteenlopende ervaringsniveaus reageerden op slecht nieuws dat om een professioneel oordeel vroeg. Een standaardprocedure in de cardiologie is de plaatsing van een stent in verkalkte aders om de bloedsomloop in stand te houden. Kort na 2000 kwam er een nieuw soort stent op de markt met een geneesmiddel-afgevend coating. Aangezien de vergoeding voor de nieuwe stents min of meer hetzelfde was als voor de oudere, konden cardiologen louter op basis van geneeskundige criteria bepalen welke ze wilden gebruiken.

Vervolgens kwamen er aanwijzingen dat de geneesmiddel-afgevend stents in bepaalde situaties riskant konden zijn. Daarop vaardigde een adviescommissie

van de U.S. Food and Drug Administration (FDA) eind 2006 de aanbeveling uit de stents niet ‘off-label’ (lees: voor andere dan de formeel voorgeschreven toepassingen; vert.) te gebruiken.\* Artsen waren echter niet verplicht om dit advies op te volgen. Uit onze empirische analyse van gegevens voor en na de publicatie van

het advies van de FDA bleek dat ervaren cardiologen minder geneigd waren dan nieuwere artsen om het advies over te nemen en de nieuwe stents niet langer algemeen toe te passen.

Uit de gegevens voor dit onderzoek kon echter niet worden opgemaakt welke van de twee stents beter werkte voor patiënten. Daarom voerden we ook een onderzoek uit, onder gecontroleerde omstandigheden, waarbij mensen investeringsbeslissingen moesten nemen en daarbij te maken kregen met uitgesproken slecht nieuws. De uitkomsten waren hetzelfde: de proefpersonen met grote ervaring waren minder bereid om zich iets aan te trekken van de slechte berichten dan hun minder ervaren collega’s. Met andere woorden: als je niet oppast, ondermijnt ervaring je vermogen om te leren.

\* ‘Geneesmiddelen worden in de praktijk veelvuldig voorgeschreven voor indicaties en/of bij patiëntengroepen die niet in de productinformatie ... worden genoemd. ... Er is sprake van “off label”-gebruik als het geneesmiddel niet conform de geregistreerde indicatie wordt toegepast.’ ([www.farmacotherapeutischkompas.nl](http://www.farmacotherapeutischkompas.nl); noot v. vert.)

Organisaties kunnen bepaalde maatregelen nemen om te voorkomen dat er te veel een beroep wordt gedaan op deskundigen.

### Stimuleer medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen voor problemen die hen zelf raken

De organisatie kan als principe invoeren dat degene die een probleem heeft dat ook zelf meteen moet oplossen. Zo wordt voorkomen dat medewerkers te zeer afhanke-

lijk worden van deskundigen. Ook draagt het ertoe bij dat ze niet twee keer dezelfde fout maken. Als een probleem direct wordt aangepakt, wanneer alle relevante informatie nog vers is, stijgt de kans dat het wordt opgelost.

In de tomatenverwerkingsfabriek van Morning Star worden de medewerkers niet alleen geacht om bepaalde persoonlijke doelen te halen. Er wordt ook van hen verwacht dat ze hun ogen open houden voor mogelijkheden om hun werkzaamheden en de bedrijfsvoering in het algemeen te verbeteren. Gaat er iets mis tijdens iemands dienst, dan moet diezelfde medewerker het ook verhelpen. Daarbij kan die medewerker de hulp van anderen inroepen. Hij of zij kan zelfs op eigen gezag (tot een bepaald bedrag) nieuwe dingen aanschaffen. Morning Star stimuleert probleem-oplossend gedrag niet alleen door middel van zijn cultuur, maar ook door middel van zijn beloningsbeleid: de beloning is zowel gebaseerd op het behalen van doelen als op verbetering in de loop der tijd.

NALEVING VAN NORMEN  
EN REGELS HEEFT  
VOORDELEN MAAR  
BEPERKT DE BIJDRAGE  
DIE MEDEWERKERS  
LEVEREN

### **Zorg ervoor dat de medewerkers verschillende soorten ervaring opdoen**

Bij een Japanse bank hebben we onderzocht hoe datatypisten presteerden wanneer ze herhaaldelijk dezelfde taak uitvoerden ('specialistische ervaring') en wanneer ze afwisselend verschillende taken uitvoerden ('gevarieerde ervaring'). Keken we naar één enkele dag, dan bleek een specialistische aanpak het meest efficiënt te zijn. Gemeten over een langere periode, echter, bleken medewerkers meer te leren en zich meer betrokken te voelen bij de organisatie als ze verschillende taken over verschillende dagen konden verdelen. Zowel specialisatie als variatie waren belangrijk voor het leren.

Bovendien is het waardevol als medewerkers nieuwe soorten ervaring opdoen en op elk van die terreinen de diepte in gaan. Een van ons (Brad) heeft samen met Jonathan Clark en Robert Huckman onderzoek gedaan naar de prestaties van radiologen die op afstand voor ziekenhuizen digitale beelden (röntgen- of CT-scans) bekeken. De totale ervaring van de arts was van invloed op het prestatieniveau gemeten over een langere periode. Maar een ander criterium bleek daarvoor ook belangrijke voorspellende waarde te hebben: hoe vaak de persoon in

kwestie met een bepaald ziekenhuis had gewerkt. Naarmate de radioloog meer ervaring had opgebouwd met een bepaald ziekenhuis, kon hij er sneller inspelen op vragen en processen helpen verbeteren.

Ook van invloed op verbetering is de mate waarin teamleden elkaar kennen. Wij hebben dit in allerlei verschillende omgevingen onderzocht, onder meer bij bedrijven die software ontwikkelen, adviesbureaus, organisaties in de zorg en laboratoria. Als mensen herhaaldelijk met elkaar samenwerken, kunnen zij hun onderlinge coördinatie verbeteren, beter gebruik maken van waardevolle deskundigheid in hun groep, sneller reageren op nieuwe omstandigheden, en beter hun kennis combineren om problemen doeltreffend te lijf te gaan. Uit onderzoek bleek dat softwareteams meer kans maakten om hun projecten binnen budget en met hogere kwaliteit af te leveren als de teamleden eerder met elkaar hadden samengewerkt. Wipro houdt hier nu rekening mee bij de samenstelling van projectteams.

Dergelijke onderzoeksresultaten horen consequenties te krijgen in de praktijk. Welke sectorale, klant- en teamervaringen beïnvloeden de eigen bedrijfsvoering? Daar zou het management zich meer in moeten verdiepen. Aan de hand van de informatie die dat oplevert, kan men medewerkers verder tot ontwikkeling brengen, hun ervaringsscala bijhouden en hen strategisch inzetten in de bedrijfsprocessen. Misschien zal blijken dat er veranderingen nodig zijn in de enterprise-systemen, analytische capaciteiten en modellen voor personeelsinzet van de onderneming. Dat vergt investeringen. Die zullen echter kennis opleveren waarmee het leren en het prestatievermogen mettertijd kunnen worden verbeterd.

### **Bied medewerkers de ruimte om hun ervaring toe te passen**

Organisaties zouden uit alle macht moeten onderzoeken op welke manieren de medewerkers bij hun dagelijkse werk worden belemmerd om hun ervaring te benutten. Die drempels zouden moeten worden verwijderd. Het zou een uitdagend aspect moeten zijn van ieders baan om op een innovatieve en waardescheppende manier

de problemen van de klant op te lossen, zonder daarbij steeds tegen een muur aan te moeten lopen.

Ethan Bernstein (2014) constateerde in een onderzoek bij een vooraanstaande internationale fabrikant dat de medewerkers er minder productief waren wanneer zij werden geobserveerd door managers. De onderneming in kwestie vond zichzelf 'lean'. Dat bleek echter niet uit de manier waarop er werd gewerkt: medewerkers wisselden er bijvoorbeeld onderling geen ideeën uit om processen te verbeteren. Bernstein stelde voor om de productielijn af te schermen met gordijnen; dan konden de medewerkers voortaan 'onbespied' hun werk doen. Het leidde tot een significante verbetering van de productiviteit. Managers moeten voortdurend zoeken naar mogelijkheden om medewerkers te stimuleren initiatief te nemen, ongeacht of dat nu is door mensen meer privacy te bieden bij hun werk, openlijk hun bijdragen te erkennen of een financiële beloning te geven.

---

Op korte termijn is het misschien goedkoper en gemakkelijker om fouten te negeren, werk dermate strak in te plannen dat er geen tijd overblijft voor reflectie, onverkort de hand te houden aan de regels en normen in de organisatie, en problemen snel op te lossen door externe deskundigen in te schakelen. Met zo'n korte-termijnaanpak leert een organisatie echter minder. Als managers maatregelen nemen tegen de vier gewoonten die we in dit artikel hebben besproken, zullen zij bij alle activiteiten in de organisatie een krachtig lerend potentieel losmaken. Alleen dan zullen hun ondernemingen zich daadwerkelijk aanhoudend kunnen verbeteren.

## Literatuur

Bernstein, E. (2014). The Transparency Trap. *Harvard Business Review*, 92/10, oktober.

Catmull, E. (2008). How Pixar Fosters Collective Creativity. *Harvard Business Review*, 86/9, september.

Gino, F. & G.P. Pisano (2011). Why Leaders Don't Learn from Success. *Harvard Business Review*, 89/4, april, pp. 69-74.

Aanvullend (zie steeds [hbr.org](http://hbr.org)):

Beshears, J. & F. Gino (2015). Leaders as Decision Architects. *Harvard Business Review*, 93/5, mei.

Edmondson, A.C. (2011). Strategies for Learning from Failure. *Harvard*

*Business Review*, 89/3, maart.

Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*, 92/6, juni.

Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71/7-8, juli-augustus.

Garvin, D.A., A.C. Edmondson & F. Gino (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86/3, maart.

Prokesch, S. (1997). Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne. *Harvard Business Review*, 73/9, september.

## Over de auteurs

F. Gino is professor aan Harvard Business School, betrokken bij de Behavioral Insight Group aan de Harvard Kennedy School, auteur van *Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan* (Harvard Business Review Press, 2013), en medevoorzitter van een opleidingsprogramma voor managers aan de Harvard Business School waarbij gedragseconomie wordt toegepast op organisatorische problemen. B. Staats is een associate professor aan de Kenan-Flagler Business School van de universiteit van North Carolina.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Why Organizations Don't Learn', by Francesca Gino and Bradley Staats, in the November 2015 issue of the Harvard Business Review, vol. 93, issue 11, pp. 111-118. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.