



## Managers leren leren

*Kleer, Ester de, en anderen, 'Leren voor leiderschap. Een nieuwe kijk op managementontwikkeling'. Berenschot Fundatie/ Koninklijke Van Gorcum, 2002. ISBN 90 232 3847 (€ 25,75).*

**Managers leren niet, maar ervaren. Managers hebben tenslotte geen problemen, maar kennen uitdagingen. Leren van gemaakte fouten doen ze niet, omdat zij daar**

**dankzij een succesvolle loopbaan relatief weinig ervaring mee hebben. Desondanks geven Nederlandse bedrijven jaarlijks een vermogen uit aan vormen van managementtrainingen.**

Die investeringen blijken niet in verhouding te staan tot de mate waarin managers leren. Het karakter van de gevolgde opleidingen, formeel en klassikaal, is daarvoor de belangrijkste verklaring. Managers kunnen het meest leren van de eigen ervaringen. Vanuit de adviesgroep Berenschot Management Development is het initiatief genomen om te onderzoeken hoe managers leren, wat voorwaarden zijn voor het ontwikkelen van succesvol leiderschap en hoe management development-programma's daaraan kunnen bijdragen. Het praktijkonderzoek werd gerealiseerd door succesvolle managers van vijf grote Nederlandse bedrijven het overhemd van het lijf te vragen.

Dit boek is een verslag van een zoektocht naar effectieve vormen van managementontwikkeling. Veel van de lessen die getrokken zijn, zijn gemakkelijk te vertalen naar opleidingsprogramma's voor andere functiegroepen.

Leren bestaat uit twee processen. Het zichtbare externe proces van gedragsverandering kan pas optreden als mensen zelf, in een intern proces, hun bestaande patronen van denken en voelen hebben aangepast. Leren moet een continu proces zijn. Dat proces wordt gehinderd, omdat managers ideeën over zichzelf, anderen en de wereld hebben, waarmee ze de omgeving voorspelbaar proberen te maken. Daarbij ontwikkelen ze vaste gedragspatronen om routinematige problemen op te lossen.

Hoewel zich uitdagingen genoeg aandienen om nieuwe leerervaringen op te doen, zijn er meestal kritieke werkervaringen nodig om weer te gaan leren. Of zulke kritieke ervaringen ook leiden tot leren, hangt af van de leerstijlen. Met name het openstaan voor feedback uit de omgeving en het vermogen om alle stappen van een leerproces te doorlopen zijn van belang.

De organisatie, ten slotte, biedt randvoorwaarden voor het leren. Vier daarvan zijn van groot belang: de bereidheid tot investeren in de loopbaan van medewerkers; het vertrouwen dat de leidinggevende geeft; de mate van urgentie waarmee opdrachten worden uitgevoerd; en coaching door rolmodellen.

Op basis van deze inzichten is het kritieke leermodel ontwikkeld. Met dat model kunnen ook de managers geholpen worden die nog moeten leren leren. Dit hoofdstuk is nog het minst uitgewerkt, maar de schrijvers staan open voor kritiek, opmerkingen en vooral ervaringen. In de bijlagen worden de gehanteerde instrumenten gepresenteerd. Mede door de omvang (zo'n honderd bladzijden) en de prettige vormgeving is het een leesbare beschrijving van een actueel onderwerp geworden.

Jaap de Jong

## Human Resource Controlling

Een nieuw begrip wordt toegevoegd aan het denken over human resources: human resource controlling. Met als stamvader de algemene controle probeert dit nieuwe concept een bijdrage te leveren aan de positionering van de HRM-afdeling als strategische partner voor het management. Het concept zoekt naar mogelijkheden om te voorzien in de behoefte aan goede en tijdige informatie over de ontwikkeling van personeelskosten.

Sdu is gestart met een nieuwe serie over human resource controlling (HRC), waarin het de bedoeling is om de verschillende instrumenten uit te werken en toe te lichten met behulp van praktijkvoorbeelden. In het eerste deel wordt het HRC-werkterrein toegelicht. Verschillende onderscheiden in HRC worden beschreven en de functies van HRC en de HRC-cyclus worden uitgewerkt. Het is geen inspirerend boek voor een bevlogen human resource manager, maar wel een degelijke inleiding voor die HRM-professionals die niet met de mond vol tanden willen staan als gevraagd wordt naar de kosten en het profijt van het HRM-beleid.

*Cuypers, Carin en Opdenakker, Raymond, 'Human Resource Controlling'. Sdu Uitgevers, Deventer, 2003. ISBN 90 12 09790 8 (Per deel € 15,60 bij een abonnement of € 13,65 voor NVP-leden, losse delen kosten € 19,50).*

## Vier pillen

**Een vierdelige serie over Leiderschap en Management, gericht op de vaardigheden die van doorslaggevend belang zijn om effectief en succesvol te zijn als manager. Weinig managers zullen deze vier dikke boeken op een zichtbare plaats in de kast zetten. Hun bezoekers zouden dat immers kunnen uitleggen als een brevet van onvermogen. De serie is echter vooral gericht op toekomstige managers, nog in opleiding.**

In de VS is de serie al aan de vijfde druk toe. Zo'n kennelijke bestseller mag dus niet ontbreken op de Nederlandse markt. Overigens zijn er van Nederlandse auteurs vergelijkbare series. De bekende boeken van Vrolijk, die gretig gelezen werden door linkse Sociale Academiestudenten; het Drieluik Mondelinge Communicatie van Korswagen; en verschillende boeken van Oomkens over communicatiestammen uit dezelfde periode, rond twintig jaar geleden.

Leerboeken zoals klassieke leerboeken eruit horen te zien. Naast de theoretische behandeling veel praktijkvoorbeelden en instrumenten. Volgens de flaptekst biedt elk deel weer interactief gereedschap, steunend op de combinatie van praktijkervaringen en wetenschappelijke inzichten. Elk deel behandelt een hoofdthema: persoonlijke vaardigheden (I), interpersoonlijke vaardigheden (II), groepsvaardigheden (III) en extra communicatieve vaardigheden voor mensen met weinig managementervaring of vaardigheidstraining (IV).

Alle delen bevatten dezelfde algemene inleiding, waardoor ze afzonderlijk te bestuderen zijn. En gelukkig voor de zelf-student staan de antwoorden op de tests in bijlagen. Het inhoudelijke framework voor de kennis over vaardigheden is redelijk ontwikkeld en daardoor vrij algemeen. Verrassend zijn de delen daarom niet. Wel degelijk. De uitgever heeft geprobeerd zijn vertaling niet alleen taalkundig te laten zijn. Ondanks die inspanningen blijft de sfeer van Uncle Sam naar boven komen.

*Whetten, David A. en Cameron, Kim S., 'Leiderschap & Management'. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam. (De vier delen kosten per stuk tussen de € 35 en € 40)*