

Moderne governance draait om leervermogen



Robert-Jan Simons

De veranderingen in de maatschappij gaan zo snel dat ook bestuurders en toezichthouders hun kennis en vaardigheden voortdurend moeten bijspijkeren. Daarvoor is steeds meer leervermogen nodig. Dat zegt Prof. dr. Robert-Jan Simons, directeur van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, hoogleraar aan de Universiteit Utrecht en lid van de Raad van Toezicht van de Hoge school Breda (NHTV).

Waarom is leervermogen belangrijk?

De veranderingen in de maatschappij gaan zo hard dat kennis, attitudes en vaardigheden snel verouderen. Dat betekent dat mensen op alle niveaus in een organisatie in staat moeten zijn om permanent bij te leren.

De tijd is voorbij dat je kunt teren op een jarenlange ervaring. In werksituaties moeten mensen steeds meer in staat zijn om zelfstandig en met elkaar nieuwe competenties te verwerven. Ook op Board niveau.

Dat vraagt om aandacht voor het begrip leervermogen en leercompetenties. Er zijn nogal wat misvattingen over de manier waarop wij leren. Het woord 'leren' roept het (schoolse) beeld op van een formele opleiding en individueel feitjes in je hoofd stampen.



Dat beeld is onjuist en achterhaald. Wij kijken tegenwoordig naar een groot aantal factoren dat ons leervermogen belemmert en bevordert, zowel individueel als collectief.

Wat betekent dat voor bestuurders en toezichthouders?

Ik zie dat bestuurders en toezichthouders in de praktijk soms te weinig tijd nemen om hun leercompetenties op peil te houden. Zij vinden dat dit voor hen niet meer nodig is, maar dat is een achterhaalde attitude.

Moderne governance vraagt erom dat je het leerproces expliciet aan de orde stelt en bespreekbaar maakt in de raad: zijn wij ons in de raad bewust van wat wij *niet* weten en kunnen maar wel zouden moeten weten en kunnen?



Groepen hebben de neiging om hun handelen te plannen, maar zij vergeten het plannen van hun leerprocessen. In een raad kun je daarbij denken aan:

- Een groepslid de leiding geven over het collectieve leerproces van de raad (niet noodzakelijk de voorzitter);
- Het bepalen van de collectieve leerdoelstellingen, zowel inhoudelijk (bijv. financieel) als vergadertechnisch;
- Het vaststellen van de collectieve leerresultaten om het leerproces tijdig te kunnen bijsturen;
- Afspraken maken over het collectief gebruik van verschillen in leerstijl;
- Reflectie op het groepsleerproces om de leerstrategie te verbeteren.

De raad van toezicht kan dit proces voor zichzelf plannen maar ook in samenwerking met de raad van bestuur. Door interactie op dit punt kunnen beide organen elkaar stimuleren. En samenwerking kan ook op deze manier het onderlinge vertrouwen bevorderen.

Een echte lerende raad heeft een korte cyclus van actie en reflectie. Leerpunten worden liefst elke vergadering benoemd: wat ging er goed en fout in de discussie en in de besluitvorming? Zijn er mooie voorbeelden die wij meenemen naar de volgende keer?

Doelt u hier op best practices?

Ja, het identificeren van best practices werkt stimulerend op het individuele en collectieve leervermogen van een raad. Mensen nemen graag goede voorbeelden over. En daarmee worden leerprocessen niet alleen leuk maar ook een stuk makkelijker.

Bestuurders en toezichthouders kunnen op die manier zelfstandig en met elkaar nieuwe kennis, attitudes en vaardigheden verwerven.

Leercompetenties vormen één van de acht kerncompetenties die de Europese Commissie heeft geformuleerd voor de kenniseconomie in de komende decennia¹. Iedereen moet in staat zijn zijn eigen leerproces te organiseren.

Ondernemerschap is ook één van die acht kerncompetenties. Het kunnen omzetten van ideeën in daden vraagt om permanente ontwikkeling. Creativiteit, innovatie en het beoordelen van risico's vragen om een zelfstandige en onafhankelijke manier van denken en leren.

Leercompetenties kan iedereen ontwikkelen. Het is beslist niet zo dat leervermogen is voorbehouden aan bollebozen. Integendeel, onderzoek heeft aangetoond dat de 'slimste' mensen vaak het moeilijkste leren.

1. Europese Commissie COM (2005) 548 def