

Werken aan de lerende organisatie

Lieke Thijssen

www.changeability.nl



Lerende organisatie

Op welke vragen zoeken we antwoord?

- **Wat is een lerende organisatie?**
 - **definitie**
 - **kenmerken**
 - **structuur**
 - **cultuur**
 - **vaardigheden**
- **Waarom willen wij een lerende organisatie worden?**
- **Hoe word je lerende organisatie?**
- **Wat moeten we leren om een lerende organisatie te worden?**

Lerende organisatie

Wat is een lerende organisatie definitie

- Een lerende organisatie is een organisatie die het leren van haar leden faciliteert en zichzelf continu transformeert (Pedler, 1991)
- Een lerende organisatie heeft het vermogen ontwikkeld om zich steeds aan te passen aan de omgeving, is flexibel en dynamisch
- Een lerende organisatie streeft naar constante vernieuwing en verbetering
- Een lerende organisatie beschikt en ontwikkelt competenties om steeds goed te blijven functioneren
- Een lerende organisatie beschikt over de bekwaamheid om te leren

Lerende organisatie

Wat is een lerende organisatie twee benaderingen

Profielbenadering

- Kenmerken zijn afgeleid van succesvolle ondernemingen
- Blauwdruk geeft management richtpunt
- Profiel nodigt weinig uit tot creativiteit en initiatief (kopiëren)

Competentiebenadering

- Kenmerken zijn afgeleid van de bekwaamheid om te blijven leren
- Geen blauwdruk, medewerkers moeten zelf zoeken naar verbetering en vernieuwing
- Competentie vraagt dat medewerkers blijven leren en veranderen (creëren)

Bron: Drs C.C. Sprenger c.s.
Vier competenties van de lerende organisatie

Lerende organisatie

Wat is een lerende organisatie kenmerken

Centraal in de lerende organisatie staat:

- **Het vergaren van kennis**
- **Het delen van kennis**
- **Het gebruiken van kennis**

**met behulp van beschikbare of nog te ontwikkelen
hulpmiddelen en systemen
zodat competenties ontstaan**

Lerende organisatie

Wat is een lerende organisatie kenmerken

Wat is nodig om een competentie te ontwikkelen:

- **kennis**

- subjectkennis (inhoud)
 - methode kennis (proces)
 - sociale kennis (behaviour)
 - handelingskennis (learning)

- **ervaring**

- **motivatie**

- **hulpmiddelen**

- **Systemen**

dus een voorwaarde is dat systemen en hulpmiddelen up-to-date zijn

Lerende organisatie

Wat is een lerende organisatie structuur

Een lerende organisatie beschikt over een gemeenschappelijk visie waarin de waarden van de organisatie centraal staan en waarbij het te bereiken doel door een ieder worden (h)erkend



Lerende organisatie

Wat is een lerende organisatie cultuur

- zelforganisatie
- eigen actie
- nieuwsgierigheid
- kennis delen
- constante vernieuwing
- effectieve feedback
- Waarbij de gemeenschappelijke visie als uitgangspunt wordt gehanteerd

Lerende organisatie

Wat is een lerende organisatie vaardigheden

- **dialogoog**
- **luisteren**
- **feedback geven**
- **leervermogen**
 - absorptie (kennis opnemen)
 - diffusie (kennis verspreiden)
 - generatie (kennis ontwikkelen)
 - exploitatie (kennis toepassen)

Wat is een 'lerende organisatie'?

'Lerende organisaties zijn organisaties waarin mensen voortdurend hun capaciteiten vergroten om de resultaten te creëren die ze echt voor ogen hebben, waarin nieuwe, expansieve denkpatronen worden gekoesterd en waarin mensen voortdurend leren hoe ze gezamenlijk kunnen leren'
(Senge, 1990)

Wat is een 'lerende organisatie'?

**Lerende organisaties zijn in essentie organisaties die niet alleen in staat zijn om te leren, maar ook om leren te leren.....Zij hebben zich de kunst eigen gemaakt, enerzijds om zich snel aan te passen en anderzijds om eigen richting en identiteit te bewaren'.
(Swieringa & Wierdsma, 1991)**

Waar zijn lerende organisaties goed in?

- **Op een systematische manier problemen oplossen**
- **Experimenteren, fouten maken en leren van de gemaakte fouten**
- **Leren van ervaringen en projecten die zijn uitgevoerd**
- **Leren van de ervaringen en de ‘best practices’ van anderen**
- **Kennis snel en efficiënt door de organisatie verspreiden**

Sleutelelementen van een leer-cultuur

- **Bereidheid tot afleren**
- **Tolerantie voor fouten**
- **Experimentele houding**
- **Openheid en dialoog**

Bomers, 1989

The Learning Organisation:

- Takes the idea of continuous improvement seriously
- Understands the difference between learning and training
- Acknowledges and exploits the benefits of different learning styles
- Reconciles the need of the individual with those of the organisation as a whole
- Looks beyond functional boundaries
- Sets up cross functional project teams
- Gives middle managers a coaching function
- Helps people to feel free to speak their minds about what they have learned

Kiechel, 1990

Leercompetenties

- **Absorptievermogen: het vermogen om nieuwe kennis in de organisatie op te nemen**
- **Diffusiecapaciteit: de capaciteit om aanwezige kennis onder de leden van de organisatie te verspreiden**
- **Generatievermogen: het vermogen om nieuwe kennis binnen de organisatie te ontwikkelen**
- **Exploitatiegraad: de mate waarin de organisatie in staat is om aanwezige kennis toe te passen**

From training mentality to true learning

- **classroom training to tailored competence based training**
- **case studies to action learning**
- **individual competence organisational capabilities**
- **individual to team participation**
- **classroom to overall learning**
- **competence based classes to strategy-based courses**
- **external to internal presenters**
- **bounded to unbounded training sessions**
- **company to value chain participation**
- **local to global learning models**

De organisatie met het ideale leerklimaat (1):

- heeft een goed proces voor het identificeren van ontwikkelbehoeften
- heeft banen die groeien en die zich kunnen uitbreiden
- neemt actie om in ontwikkelbehoeften te kunnen voorzien
- moedigt initiatief aan
- staat medewerkers toe te besluiten hoe ze hun targets zullen halen
- heeft processen waar medewerkers en leiding gezamenlijk doelen formuleren
- onderzoekt men de oorzaak van problemen
- moedigt medewerkers aan met hun problemen naar voren te komen
- worden fouten gebruikt om van te leren
- worden nieuwe ideeën verwelkomt

De organisatie met het ideale leerklimaat (2):

- verandert voortdurend
- heeft top-management dat actief betrokken is bij training en ontwikkelingsactiviteiten
- gebruikt 'job-rotation', speciale opdrachten en projecten als 'learning opportunities'
- biedt de mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te gebruiken
- zorgt regelmatig voor feed-back
- streeft voortdurend naar verbetering van de kwaliteit
- moedigt medewerkers aan om top-prestaties te leveren
- gebruikt 'task forces' en projectgroepen
- moedigt medewerkers aan zaken anders aan te pakken

Mumford, 1990

Trends



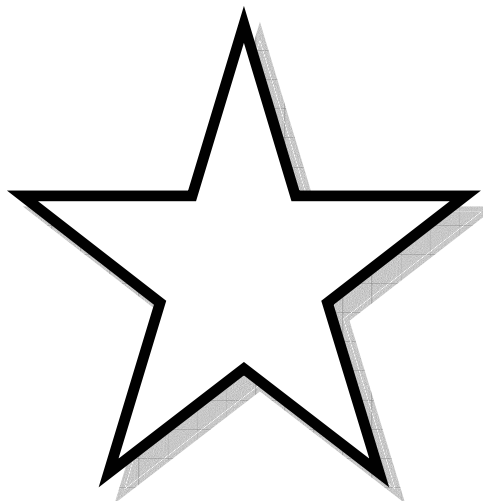
Individualization



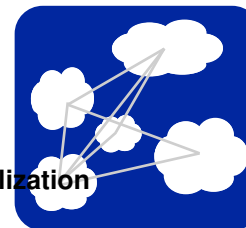
Knowledge



Globalization



Humanization



Virtualization

growing people



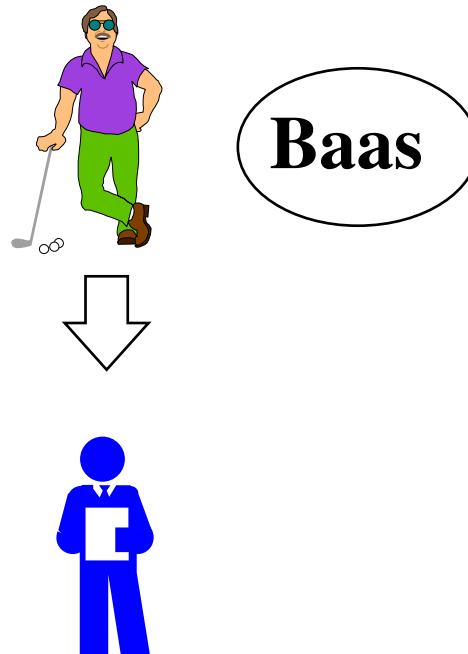
changeability

growing business

Trends

- **Organisatie als leerschool**
 - Employability
- **Steeds minder werken op vaste locatie**
- **Netwerken/ virtuele organisaties**
- **Toenemend belang van kennismanagement**
- **Globalisering**
- **Minder hiërarchie**

Feed-back



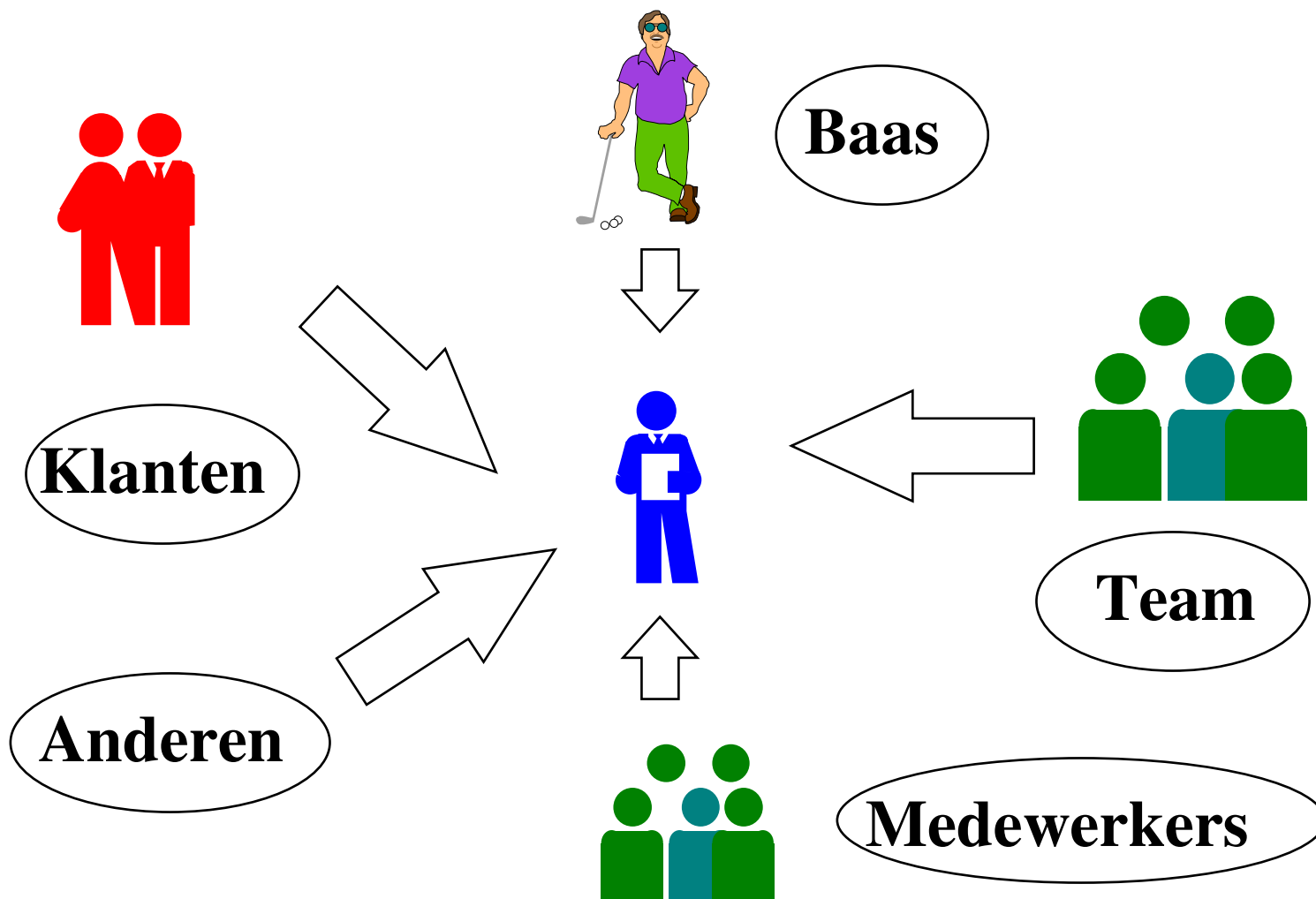
growing people



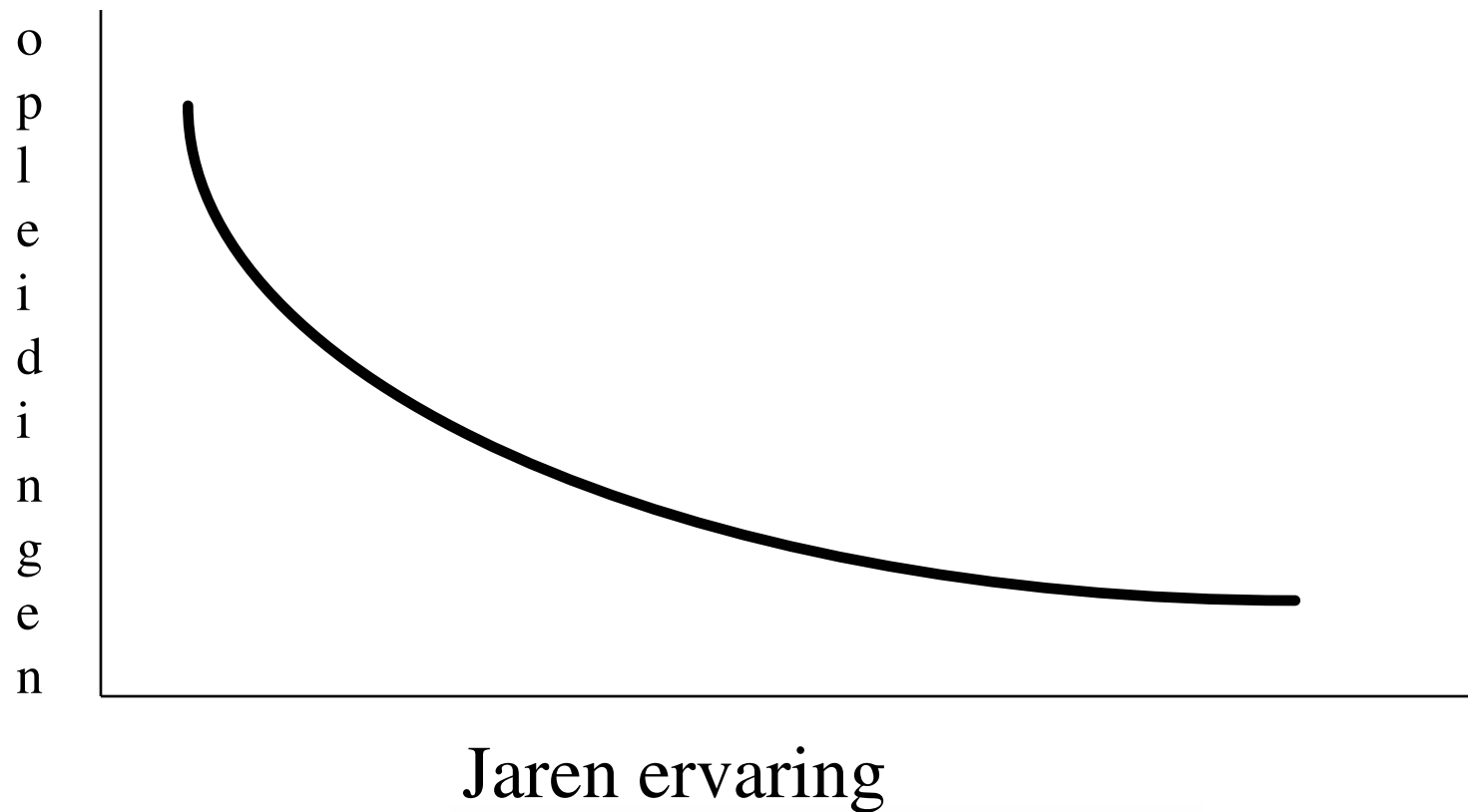
changeability

growing business

Feed-back



Hoe meer ervaring, des te minder tijd voor opleidingen



growing people



changeability

growing business

Het gebruik van nieuwe media

- **CD-ROM**
- **CD-I**
- **Video**
- **Video-conferenties**
- **Internet**
- **Intranet**

growing people



changeability

growing business

From J.I.C. to J.F.U.

- **JIC: Just In Case**
- **J.I.T. Just In Time**
- **J.F.U. Just For Us**

Het adviesbureau een Lerende Organisatie?



Lerende organisatie

Waarom willen wij een lerende organisatie worden?

- best in class en dus ook veel geld verdienen
- bieden van creatieve intellectuele uitdagingen
- benutten capaciteiten
- blijven ontwikkelen = beter worden
- toegevoegde waarde voor de samenleving wat geld mag kosten

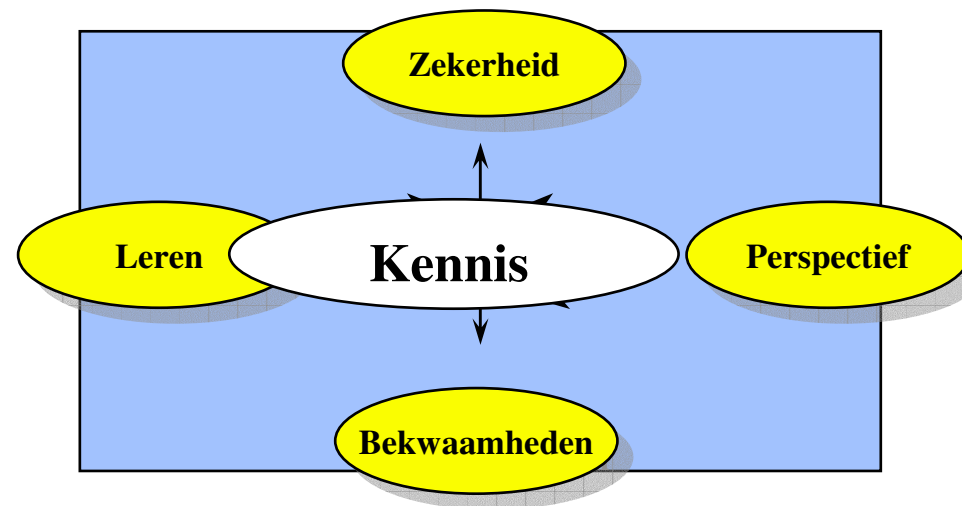
Lerende organisatie

Hoe word je lerende organisatie?

- **Ontwikkelen van gemeenschappelijke visie**
- **Definiëren van doelstellingen (taken)**
- **Organiseren rondom de taken (nader toelichten)**
- **Onderkennen kennis”gap”**
- **Werken aan wegwerken “gap”**
- **Onderkennen belemmeringen**
- **Werken aan wegwerken “belemmeringen”**



Groeirichtingen



growing people
De landkaart voor groei
changeability growing business

Leren

Het leervermogen vergroten, waardoor een systeem ontstaat van denken en handelen dat leidt tot een continue zelfverbetering van de organisatie en haar medewerkers

**Inzicht in de
relevante
mogelijkheden**

**Ondersteuning
bij het maken
van keuzes**

**Implementatie
van leer-
processen**

Leercompetenties: sterke punten

- De organisatie werft, indien nodig, nieuwe mensen die ontbrekende kennis bezitten
- Onervaren medewerkers leren het vak door mee te lopen en al doende kennis af te kijken van ervaren collega's
- Het is mogelijk binnen de organisatie een professioneel loopbaanpad te doorlopen met bijhorende functieniveaus en beloning

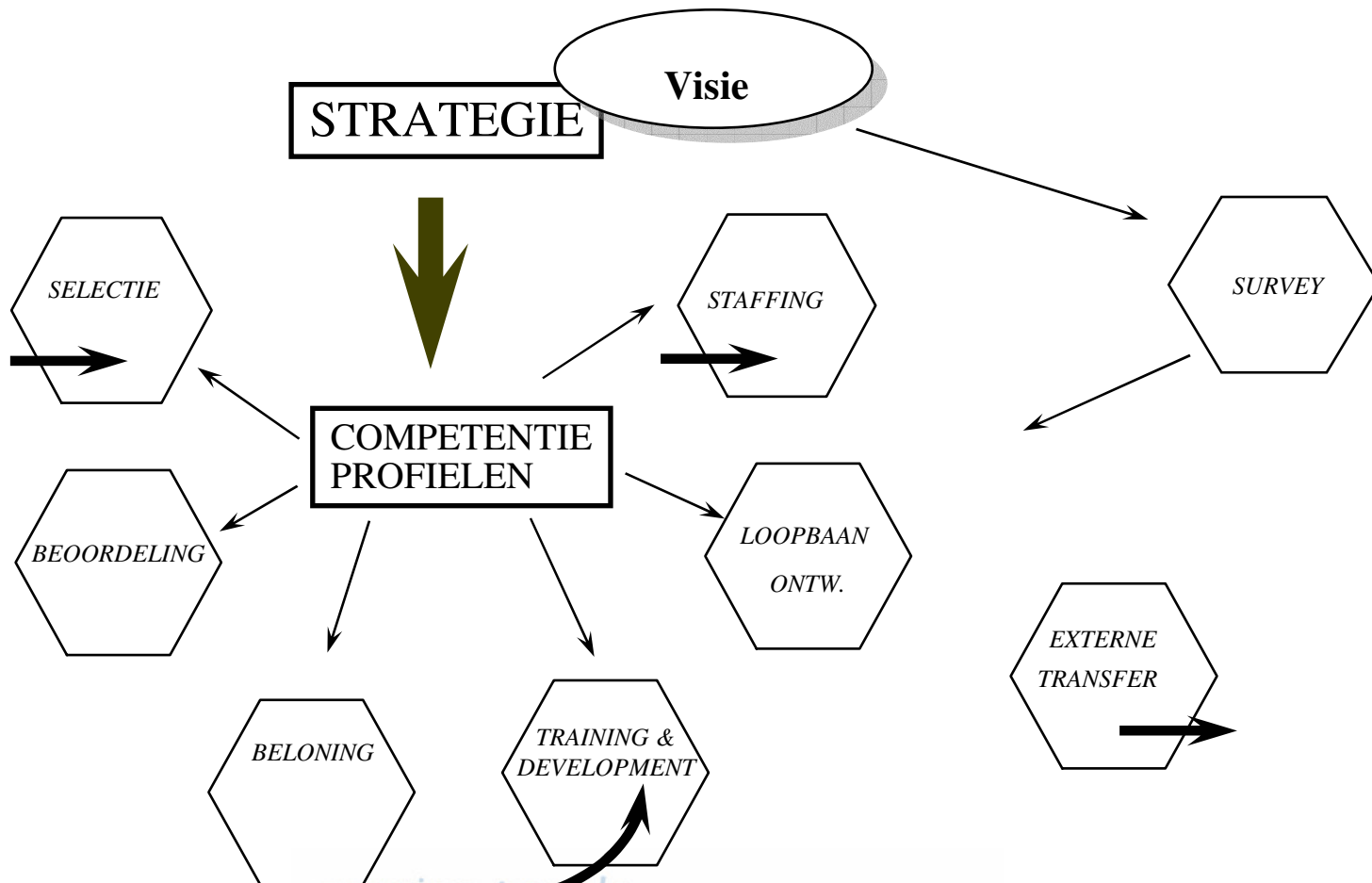
Leercompetenties: zwakke punten (1)

- De organisatie gebruikt creatieve scenario's om kennis te vergaren, bijvoorbeeld samen met concurrenten, leveranciers of universiteiten
- Elders in de organisatie gevonden oplossingen, methoden, instrumenten zijn vastgelegd in regels, procedures of handleidingen
- Afdelingen wisselen onderling kennis uit door middel van studiedagen en/of functioneel overleg
- Kennisuitwisseling ontstaat mede doordat medewerkers binnen de organisatie van functie wisselen

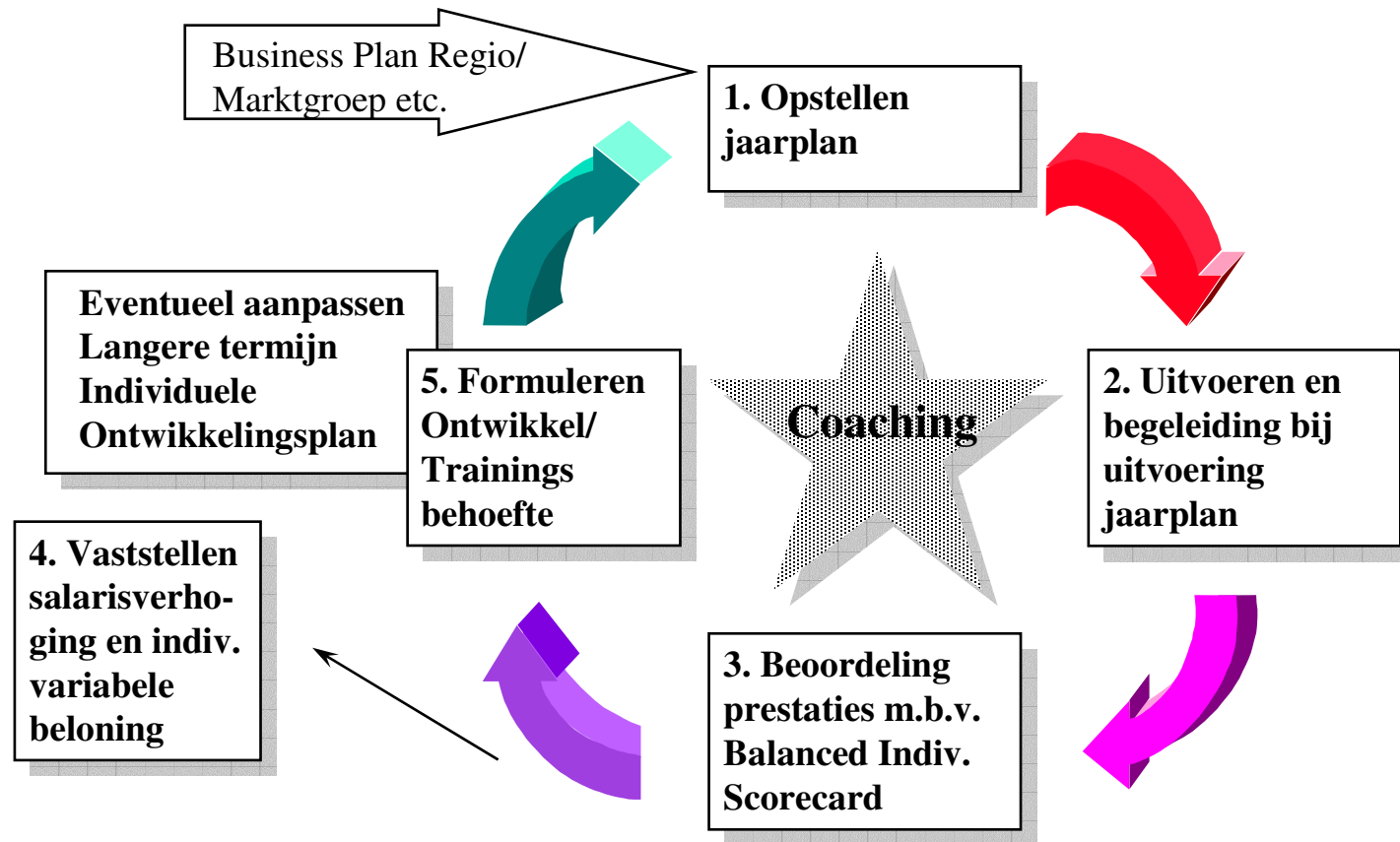
Leercompetenties: zwakke punten (2)

- **Er bestaan interne kennis- en/of informatiesystemen die zo gebruiksvriendelijk zijn dat ze het werk vergemakkelijken**
- **Kennis die niet meer functioneel is, is men bereid los te laten en af te leren**

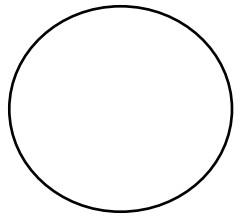
Competenties als bindend element



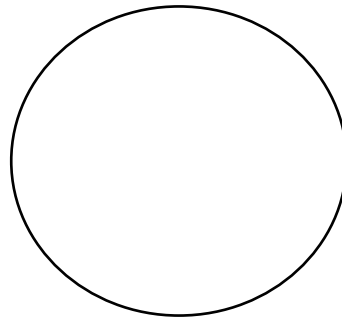
Jaarcyclus



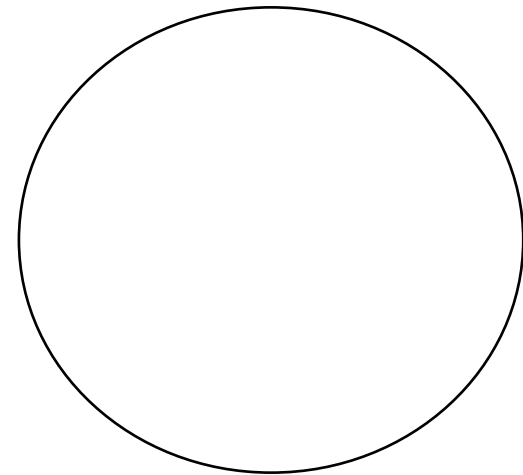
Wat gebeurt er op de verschillende niveaus?



Individu



Team



Organisatie

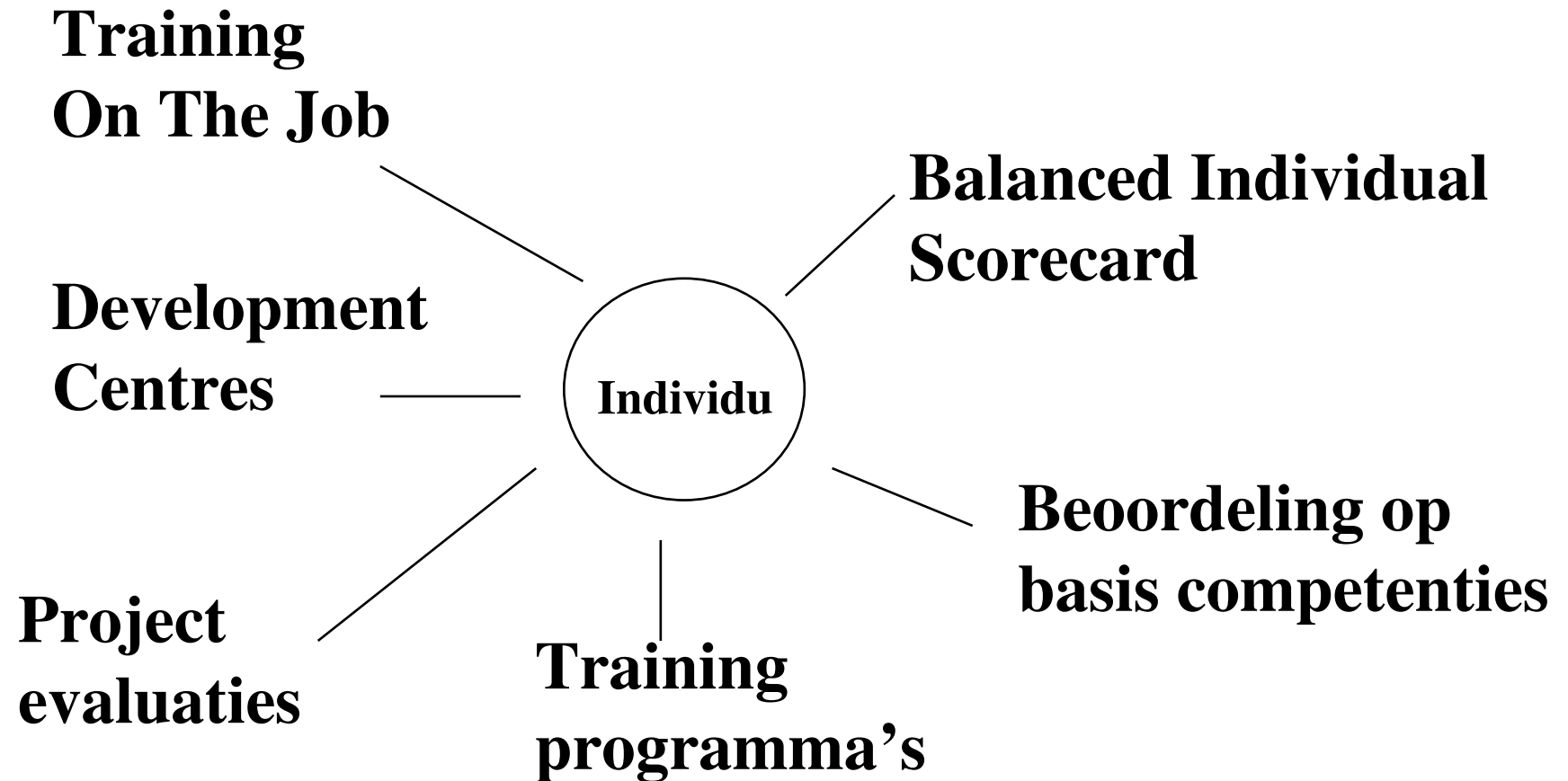
growing people



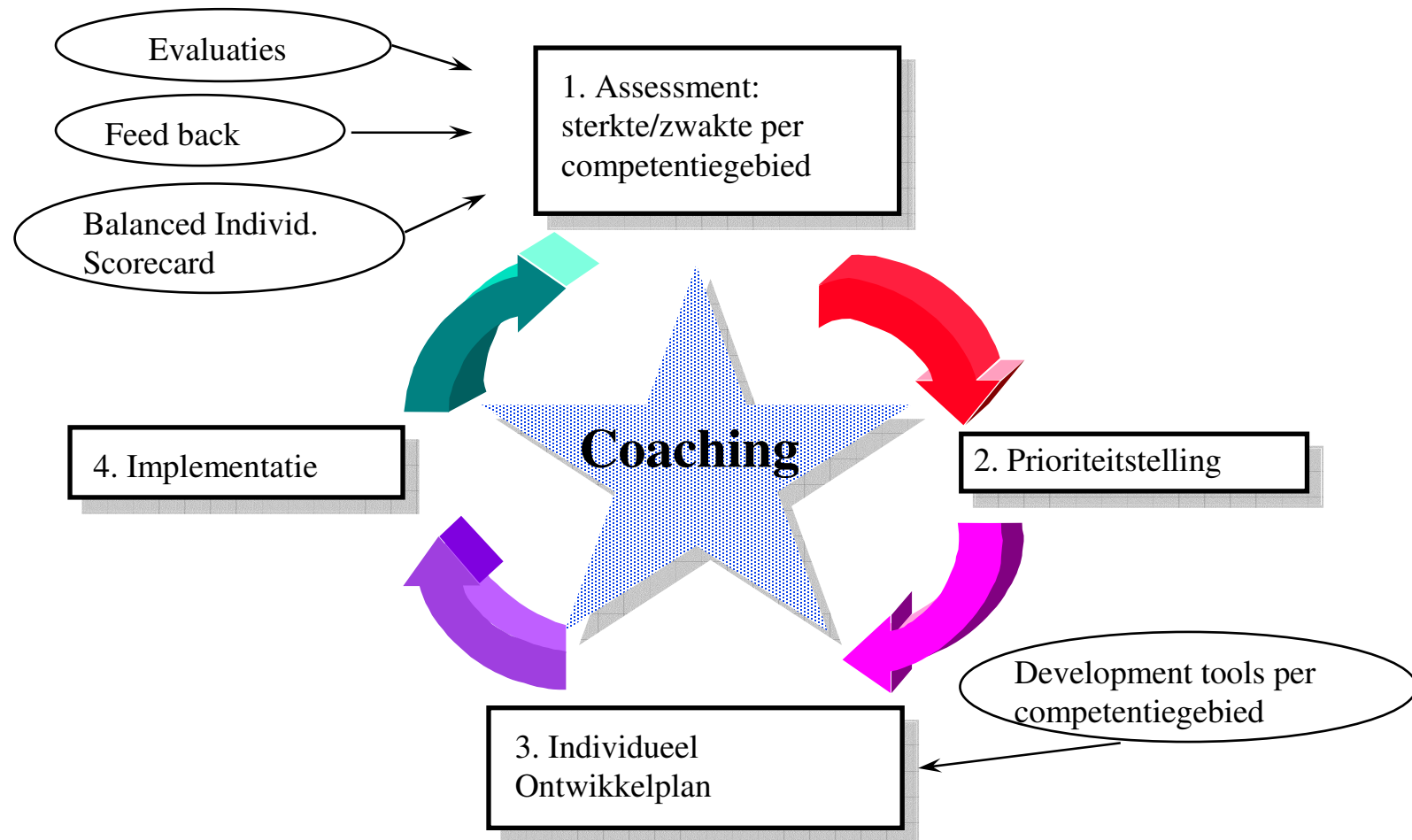
changeability

growing business

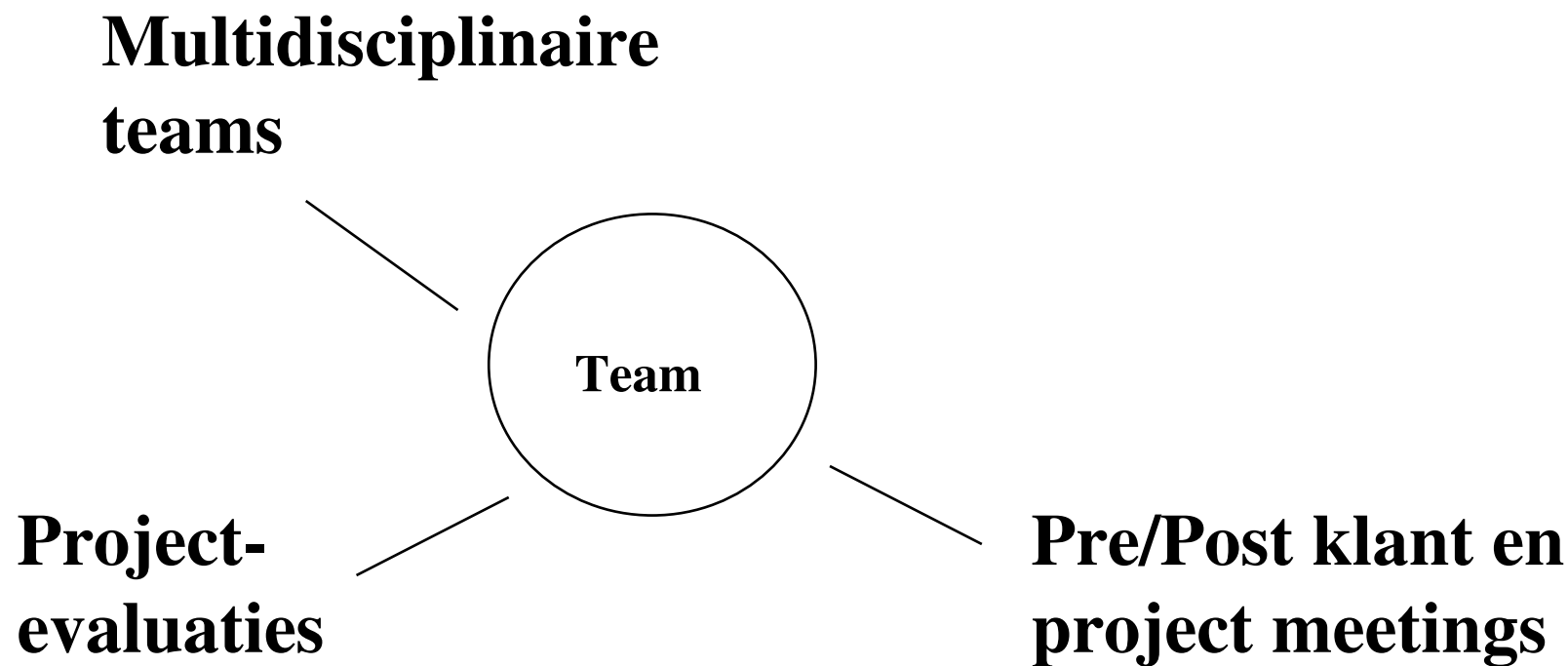
Individu



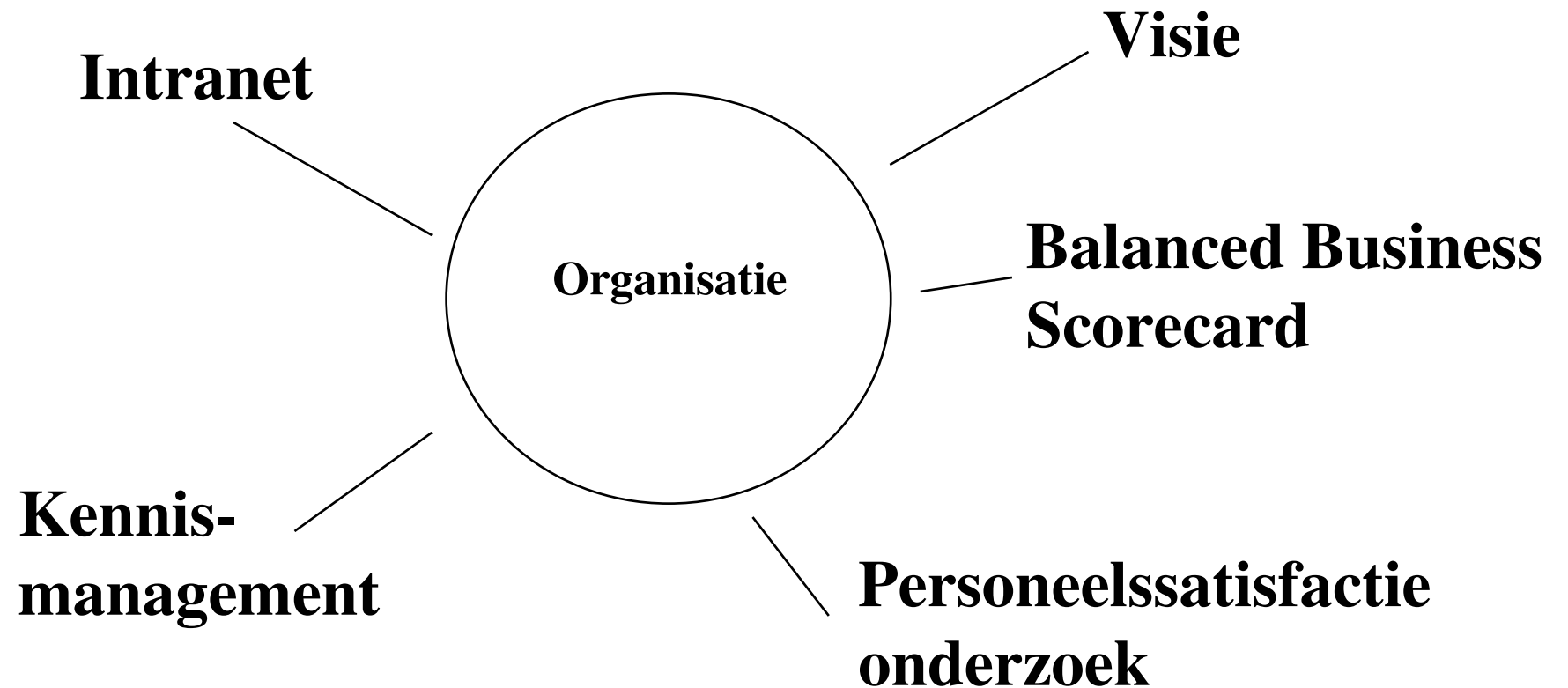
Persoonlijke verbetering



Team



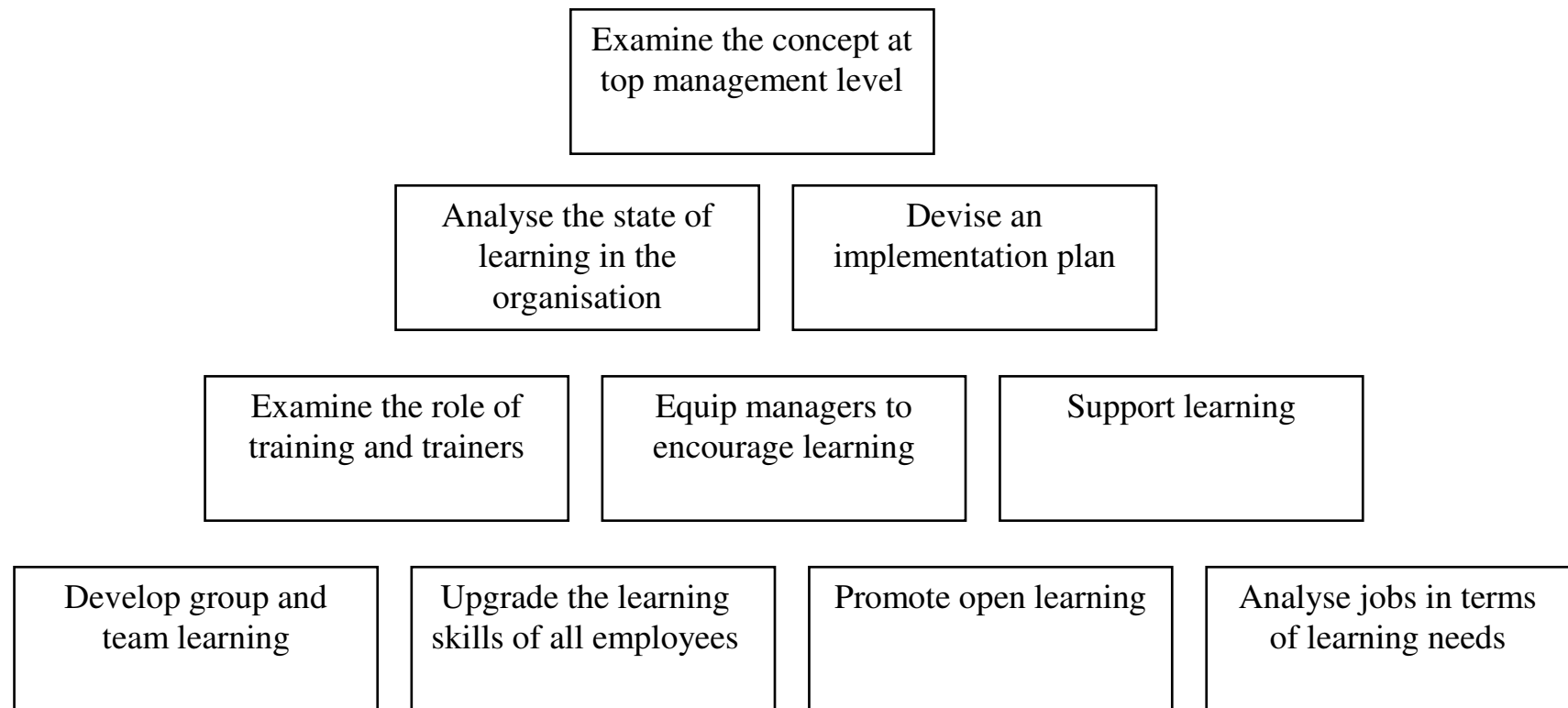
Organisatie



Prioriteiten

- **Aandacht voor teamleren**
- **Leren van directeuren**
- **Leerinfrastructuur**
- **Nieuwe technologieën**
- **Tijd voor reflectie**
- **Leren te leren vanaf start bij organisatie**
- **Internationale aanpak**

Hoe verder?



Pearn e.a., 1995: Building blocks for a learning organisation

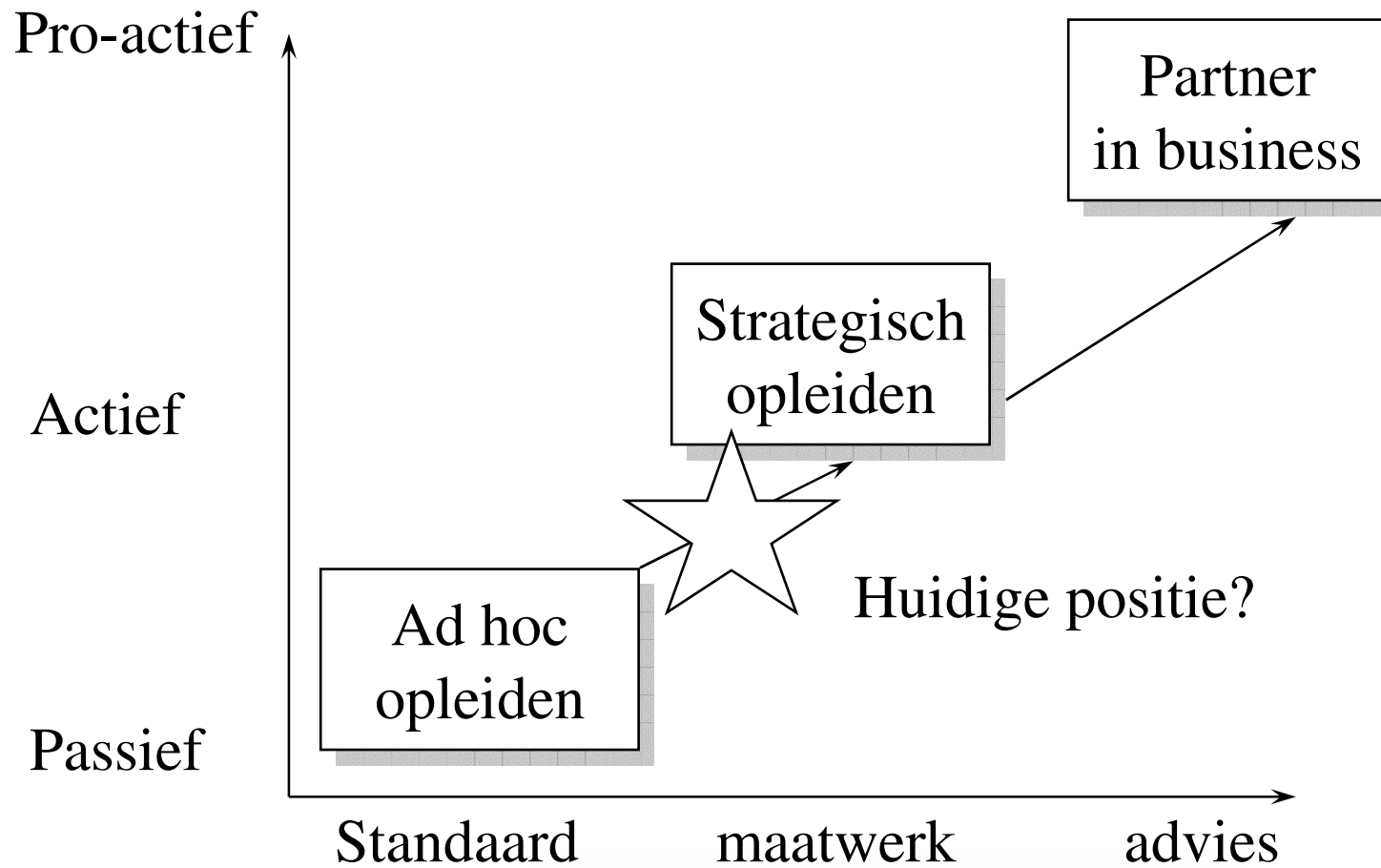
Herpositionering van de opleidingsfunctie binnen Verzekeringsbedrijf



Aanleidingen herpositionering

- Directie ziet strategisch belang opleidingen.
- Veranderingsproces binnen verzekeringsbedrijf vereist ondersteuning via opleidingen.
- Klanten van de opleidingsfunctie matig tevreden (matig imago?).
- Er is thans geen opleidingsbeleidsplan voor het bedrijf.

Groeiperspectief opleidingsfunctie



growing people



changeability

growing business

Van huidig naar gewenst: uitgangspunten



- Ernst, tijd, geld bepalen aanpak en planning
- Veranderingsproces
- Professionals
- Participatieve aanpak
- Action learning
- Adviseurs zelf betrokken bij verandering
- Winkel blijft open
- Adviseurs óók opleidingskundigen

growing people



changeability growing business

Van huidig naar gewenst: stappenplan

- Formeren stuurgroep
- Formeren veranderteams
- Bestuderen opdracht
- Opstellen plan van aanpak
 - huidig profiel & gewenst profiel
 - vaststellen kloof
 - deelprojecten/acties/planning/budget/
communicatie/bemensing/evaluatie
- Cultuurmeting
- Opleiding en coaching
- Uitrollen projecten

Werkgroepen en producten

- **Opleidingsbeleid:**
Opleidingsbeleidsplan
- **Imago opleidingsafdeling**
Ambitie nieuwe opleidingsafdeling
- **Integratie HRM instrumenten:**
Aansluiting bij andere HRM instrumenten
- **Interne organisatie en kennismanagement:**
Stappenplan integratie opleidingsafdelingen
- **Projectorganisatie & communicatie:**
Communicatieplan en uitingen, projectplanning
- **De winkel blijft open:**
Quick wins en afdeling op peil houden
- **Bedrijfsbureau:**
Integratie administratieve processen

Aanpak: lerend veranderen

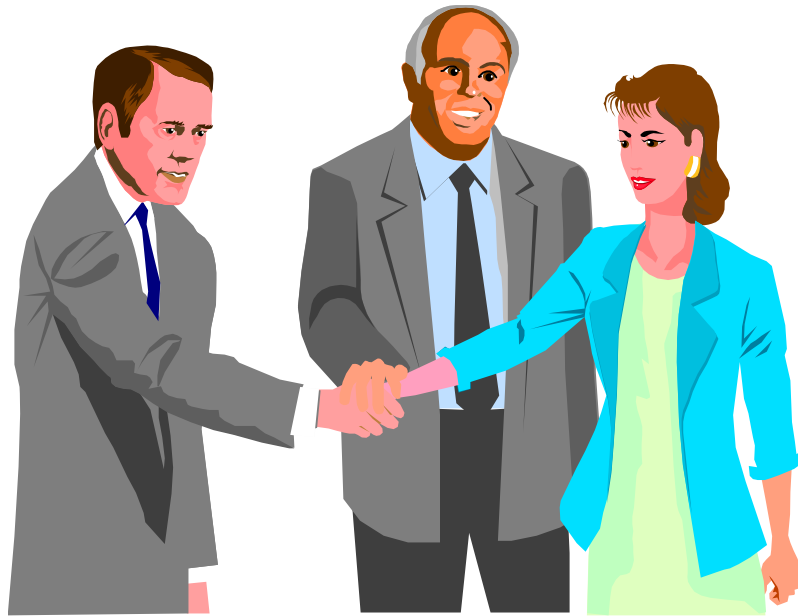
deliverables

- **Businessplan met nieuwe positie**
- **Upgraden opleidingen**
- **innovatie**
- **‘Veranderde’ medewerkers die op een andere wijze met opleidingsvraagstukken en eigen ontwikkeling omgaan**

Kritische succesfactoren

- **Directie treedt actief als sponsor op (visie op opleiden)**
- **Stuurgroep constructie: ‘iteratief’ proces (werkgroepen-werkconferentie-stuurgroep)**
- **Ruimte creëren om opleidingsmedewerkers veranderingsproces door te laten maken**

Rol adviseur bij herpositionering



- Programma-manager
- Coach van professionals
- Leiding geven aan het veranderingsproces
- Inbreng opleidingskundige expertise/concepten
- Inbreng consulting skills
- Makelaar overige gewenste expertise

growing people



changeability growing business

Aanbevolen Literatuur

- Argyris, C. & Schon, D. : Organisational Learning. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978
- Broeck, H. van den: Lerend management; verborgen krachten van managers en organisaties, Tielt: Lannoo, 1995
- Pearn, M. e.a. Learning Organisations in practice, London: McGraw Hill, 1995
- Senge, P. : De Vijfde Discipline, 1990
- Senge, P. : Het vijfde discipline werkboek, 1994
- Sprenger, C. e.a. Vier competenties van de lerende organisatie, Den Haag, Delwel, 1995
- Swieringa, J. en Wierdsma, A. Op weg naar een lerende organisatie, Groningen: Wolters Noordhoff, 1990