

November 2015

zevende editie

# De organisatie als lerende 'denktank'

*Leren ván en ná de crisis – voorwaarts!?*

Raymond van Hensbergen  
Daphne Stip  
Natalie Troost  
Mark de Vries



**Brandheuvels**  
DE PASSIE IN UW ORGANISATIE

## Veranderende omgeving doet beroep op leervermogen

De veranderende omgeving vraagt steeds meer van de organisatie. De samenleving verandert en blijft ook voortdurend veranderen waardoor steeds meer bedrijven merken dat de omgeving een toenemend beroep doet op hun leervermogen. De veranderende omgeving doet een beroep op het



vermogen van de bedrijven om hun processen, producten en diensten te verbeteren en te vernieuwen op basis van nieuwe kennis en inzichten. En dat dan als continu proces. De lerende organisatie is al een bekend fenomeen in bijvoorbeeld de onderwijskunde, maar ook steeds meer bedrijven menen er iets mee te moeten. De vraag is dan natuurlijk ook: wat moet u daarmee?

*In deze paper gaan we verder in op de lerende organisatie en maken daarbij kort de koppeling met het participierend plannen. Deze paper is de zevende uit een serie van tien, die elkaar zullen opvolgen de aankomende maanden. Steeds onderzoeken we een actueel thema waar managers en medewerkers eigenlijk iets mee 'moeten'.*

### De lerende organisatie

Wat is nu eigenlijk een lerende organisatie? Het wekt de indruk dat het een soort model of ontwerp is, maar dat is het niet zozeer. Het is een manier van kijken naar de organisatie, naar de structuur van de organisatie en processen. Invoeren van het 'lerende concept' is dan ook niet te vergelijken met een implementatie van een nieuwe werkwijze of structuur.

Bolhuis en Simons (1999) geven de definitie van een lerende organisatie als volgt weer (zie kader).

Hier staan verschillende interessante dingen in die belangrijk zijn om over na te denken. **1.** Het gaat om verandering. Om continue verandering. Het is dus niet zo dat we een leerproces starten en vervolgens een verandering inzetten. Deze afsluiten en klaar. Nee het is een constant proces. **2.** Bij een lerende organisatie gaat het om drie niveaus: **individuen, groepen en de organisatie als geheel.** Belangrijk dat de verandering ook optreedt in alle drie de niveaus. Alleen de structuur aanpassen binnen de organisatie zorgt er nog niet voor dat er ook gewerkt wordt op een andere manier. Het gaat om alle drie de niveaus om succes te boeken. Een laatste punt wat opvalt: **3.** Er moet een duidelijk doel zijn. Het bevorderen van het leervermogen van de organisatie op alle drie niveau heeft geen nut wanneer het geen doel dient.



Doelen creëren een richting. Bijvoorbeeld: “Hoe gaan we voorkomen dat onze projecten altijd uitlopen?”

## Belemmeringen om te leren

Om goed te kunnen leren is het nodig de leerstoornissen of leerblokkades op te sporen. Deze belemmeren namelijk het leerproces. Hierbij kan het onderscheid gemaakt worden tussen leerblokkades die het individuele leren van medewerkers belemmerd, voor groepen of natuurlijk van de organisatie als geheel. Hieronder zullen wij kort enkele belemmeringen bespreken die op organisatie niveau het leren belemmeren.



Eenzijds zijn er cultuurgebonden en communicatie belemmeringen. Zo kan organisatie starheid voor komen. Ervaringen uit het verleden worden geïdealiseerd en nieuwe ideeën worden weggedrukt. Misschien onlangs een bespreking gehad waarbij er nieuwe ideeën op tafel werden gelegd, maar ze niet werden gehoord? Opmerkingen als ‘we doen dit al jaren zo..’ of ‘waarom zouden wij nu veranderen als alles goed gaat?’ zijn typische opmerkingen die deze starheid kunnen bevestigen. Een andere belemmering is het hebben van een blinde vlek voor langzame veranderingen. Langzame veranderingen ontwikkelen zich buiten het gezichtsveld. We zijn meer gericht op incidenten en op gebeurtenissen, want deze zijn namelijk direct waarneembaar. Senge (1990) vergelijkt organisatie in dit verband met een kikker in een pan water:

*“Een kikker in een pan met water die langzaam wordt verhit, merkt niet dat het water steeds warmer wordt. Pas als het te laat is (de kikker is al duizeling van de hitte) voelt hij dat het water te heet is. Dan kan hij er echter niet meer uit. Maar wanneer je een kikker ineens in een pan met kokend water gooit, zal hij er direct uit springen, omdat hij de grote, plotselinge verandering in temperatuur wel opmerkt.”*



Laten we het zo zeggen we zijn liever helemaal niet die kikker, maar zorg er als organisatie voor dat je al snel genoeg voelt dat het water warmer wordt zodat er op tijd geleerd en gehandeld kan worden. Een laatste belemmering in deze context is het slecht leren van fouten. “Lessons learned”? De fout wordt liever in de doofpot gestopt. Of we vinden een schuldige, zodat het probleem kan worden verschoven en er niets gebeurt. De kunst is juist ook je fouten te analyseren. Want ook op langere duur kan het ervoor zorgen dat er patronen ontstaan en dat mensen fouten gaan verbergen. Belangrijk dat er over fouten wordt gesproken en dat wordt gekeken waarom iets fout is gegaan. Op deze manier kan er worden geleerd.

Anderzijds zijn er de structuur- of inrichtingsgebonden leerblokkades. Een eerste is dat organisaties niet zijn ingericht op het werken in een veranderende omgeving. De organisatie-inrichting is

**afgestemd op de stabiele omgeving** van 'vroeger'. De principes van Taylor en de machinebureaucratie, waarbij denken en doen zoveel mogelijk worden gescheiden, afdelingen op functie worden gegroepeerd en taken zo ver mogelijk worden gespecificeerd zien wij nog steeds veel terug binnen organisaties. In sommige opzichten is daar natuurlijk wat voor te zeggen, maar kijkende naar de lerende organisatie waarbij de focus ligt op het samen leren is dat een stuk minder ideaal. Samen leren wordt lastig als alles van elkaar afgescheiden. Misschien interessant om in uw eigen organisatie eens kritisch te kijken naar de structuren en de vraag te stellen: Belemmert dit ons leerproces als gehele organisatie? Een andere belemmering tot slot is **het ontbreken van voldoende middelen**. Mensen hebben te weinig tijd of geld, of een te hoge werkdruk die het leerproces in de weg staat. Hierdoor is er geen ruimte om te experimenteren of te reflecteren op handelingen.

## Participerend plannen als een vorm van reflectie

Participerend plannen kan een manier zijn om het leren in een organisatie te bevorderen. Het gesprek over roosteren kan een goede kapstok zijn om te spreken over het rooster, uiteraard.

**In de praktijk wordt er echter veel meer besproken dan alleen het rooster en het opvullen van de gaten. Het gaat ook over het werkproces, over het verloop en over de ergernissen. Dit spreken over geeft de kans om te reflecteren over hoe zaken gaan. Gaat iets fout dan kan hierover gesproken worden en kan het probleem worden geanalyseerd en kan er van worden geleerd.**

Daarnaast kan er geprobeerd worden om het rooster zo in te plannen dat er meer ruimte is om te experimenteren. Om dingen uit te proberen. Misschien dat collega's bepaalde ideeën hebben over hoe dingen beter of efficiënter kunnen. Wanneer er de ruimte is om deze zaken ook uit te proberen kan er verder geleerd worden. Door deze overwegingen mee te nemen in het rooster en rekening te houden met het feit dat sommigen misschien iets meer tijd nodig hebben voor bijvoorbeeld een bepaalde activiteit, dan krijgen medewerkers ook de rust om het uit te proberen. Op deze manier kan er geleerd worden en kunnen de uitkomsten weer besproken worden bij de volgende bespreking.



Verder praten? [Neem contact met ons op voor een vrijblijvende afspraak.](#)

-  [www.brandheuvelds.com](http://www.brandheuvelds.com)
-  [www.facebook.com/Brandheuvelds](https://www.facebook.com/Brandheuvelds)
-  [www.twitter.com/@brandheuvelds](https://www.twitter.com/@brandheuvelds)
-  [www.linkedin.com/company/brandheuvelds-bv](https://www.linkedin.com/company/brandheuvelds-bv)