

3D

www.leren en organiseren.nl

Een lerende organisatie

EEN LERENDE ORGANISATIE

De term 'lerende organisatie' wordt vaak gebruikt. Veel organisaties zeggen het te (willen) zijn. Ook in onderwijsland is er de laatste jaren steeds meer aandacht voor deze ontwikkeling. De aandacht voor 'Opleiden in de school' is hier een gevolg van.

Wat is een lerende organisatie?

De term 'lerende organisatie' is in de afgelopen jaren veelvuldig gebruikt om aan te geven dat organisaties zich in de huidige tijd van snelle technologische vernieuwingen van producten en sociale veranderingen, flexibeler en meer open maken, zodat men beter in staat is op externe ontwikkelingen te reageren en te anticiperen. Een lerende organisatie streeft ernaar bekwaam te zijn én te blijven. Met andere woorden: een lerende organisatie is een organisatie die in staat is zich permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen.

Eigenschappen van een lerende organisatie

Om als organisatie voortdurend te kunnen verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen moet er binnen de organisatie aandacht zijn voor verschillende aspecten. De organisatie beschikt over een aantal eigenschappen. Deze eigenschappen zijn onderling samenhangend.

Een lerende organisatie heeft zicht op en gerichte aandacht voor gewenste ontwikkelingen

Een lerende organisatie is bewust gericht op verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. Zij weet waar het staat en wat haar zwakke en sterke punten zijn. Ook is er zicht op gewenste veranderingen, zonder dat het einddoel overigens exact omschreven hoeft te zijn. De weg die bewandeld wordt, wordt gezien als leerweg die vraagt om tussentijdse evaluatie en zonodig bijstelling. Belangrijk daarbij is dat het bewustzijn van de richting waarin gewerkt wordt 'zwalken' en onduidelijkheden voorkomt: Werk terug vanuit de toekomst en bouw voort op het goede uit het verleden.

Een lerende organisatie heeft brede aandacht voor leren

Een lerende organisatie stimuleert bewust leren. Het leren van de medewerkers is een onderdeel van de bedrijfsvoering en is gericht op de gewenste ontwikkelingen. Daarbij wordt erop gelet dat er veelzijdig geleerd wordt. Dit heeft te maken met de verschillende niveaus waarop geleerd kan worden. Het eerste niveau betreft de regels in een organisatie: leren wat men moet en mag. Daarachter liggen de inzichten en principes. Inzichten hebben betrekking op het weten en begrijpen van de regels, terwijl, nog een niveau hoger, de principes gericht zijn op de identiteit van de betrokkenen en de organisatie: het willen en zijn.

Om een lerende organisatie te zijn en te blijven is het belangrijk om naast bewust en veelzijdig leren ook expliciete aandacht te hebben voor het leren te leren, het zogenaamde meta-leren. Dit draagt ertoe bij dat het leren als continu proces ingebed raakt in een organisatie.

Een lerende organisatie is een netwerkorganisatie

Veel mensen zien een organisatie als 'hark', een systeem waarin ze zich voegen naar een hiërarchische orde. Een lerende organisatie zou echter meer de vorm van een netwerk moeten hebben: een sociale constructie waarin iedereen de mogelijkheid heeft invloed uit te oefenen. Het

zogeheten actorschap. Belangrijk hierbij is dat een lerende organisatie gebouwd is op een mensbeeld waarbij de leden zichzelf en elkaar als volwassen individuen beschouwen: mensen die zelf verantwoordelijkheid willen en durven nemen voor hun eigen functioneren en hun functioneren in relatie tot de ander en die van de ander hetzelfde veronderstellen.

Een lerende organisatie is gericht op samenwerking en afstemming

Elke organisatie is een configuratie van mensen, teams, afdelingen en grote eenheden. De kwaliteit van de verbindingen bepaalt de kwaliteit van de organisatie. Ook al zijn de afzonderlijke eenheden in een organisatie nog zo gekwalificeerd, als de verbindingen niet deugen gaat het resultaat omlaag.

Vanzelfsprekend kan een organisatie alleen leren doordat de individuele leden van de organisatie leren. Individueel leren is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor het leren van organisaties. Van organisatiebreed leren is namelijk pas sprake als een gedragsverandering van het ene individu effect heeft op het gedrag van andere individuen. Een organisatie leert niet alleen doordat individuen leren, maar ook doordat ten gevolge daarvan andere individuen anders gaan functioneren. De basisgedachte van een organisatie is dat mensen met elkaar activiteiten willen verrichten vanuit de verwachting dat samenwerken meer oplevert dan wanneer iedereen individueel opereert.

Het individuele leren is zo te beschouwen als een bouwsteen. Om een bouwsteen voor de lerende organisatie te zijn, moet het individuele leren op één lijn worden gebracht met het leren van de organisatie als geheel. Het gaat om samenwerking in dezelfde richting, met dezelfde doelen en een op elkaar afgestemde werkwijze. Dit gebeurt niet vanzelf. Individuele leerprocessen dragen niet altijd bij aan de organisatiedoelen en kunnen er zelfs mee in strijd zijn. Het management geeft leiding aan het leer/verander-proces en is ervoor verantwoordelijk dat opvattingen over doelen op organisatieniveau, groepsniveau en individueel niveau op één lijn gebracht worden. Deze afstemming leidt dan tot de ontwikkeling van een gezamenlijke visie.

Een lerende organisatie communiceert helder en open

Uit de voorgaande eigenschappen kan worden afgeleid dat een open en heldere communicatie van groot belang is voor een lerende organisatie. Dit geldt zowel voor interne als externe communicatie en heeft betrekking op alle lagen van de organisatie. Externe communicatie is met name van belang voor een organisatie om te weten wat er van buiten af gevraagd en gewenst wordt. Dit kan een belangrijke rol spelen in het bepalen van de gewenste ontwikkelrichting (de eerstgenoemde eigenschap). Een goede interne communicatie is de basis voor het bepalen van zwakke en sterke punten van een organisatie. Ook is het een onvermijdelijk onderdeel van 'het zijn van een netwerkorganisatie' en bij de afstemming en samenwerking met betrekking tot (leer)doelen en –trajecten: Willen regels en achterliggende inzichten en principes leiden tot collectief gedrag, dan zullen de betrokkenen onderling moeten uitwisselen welke betekenis iedereen eraan geeft en het eens moeten worden over een gedeelde betekenis.

Deze bijlage is samengesteld uit:

Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M. & Tillema, H.H. (1999). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer: Kluwer.

Bolhuis, S.M. & Simons, P.R.-J. (2001). *Leren en werken*. Alphen aan den Rijn: Samson.

Kessels, J.W.M. (1996). *Succesvol ontwerpen: curriculumconsistentie in opleidingen*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen. (15)

Mastenbroek, W.F.G. (1993). *Macht, organisatie & communicatie*. Heemstede: Holland Business Publications.

Wierdsa, A.F.M. & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren, als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.