

De lerende organisatie is HOT! Ze zijn aantrekkelijker voor werknemers, realiseren performance verbeteringen en zijn wendbaarder. Er is alleen niet één blauwdruk hoe een lerende organisatie eruit ziet. Als je beschouwend naar een lerende organisatie kijkt, zie je een aantal overeenkomsten. Kijk je onder de motorkap, dan krijg je inzicht wat de drijvende kracht is voor een lerende organisatie. Als je dit weet, kun je als organisatie gericht stappen zetten.

Lerende organisaties zijn HOT

Voordelen van een lerende organisatie komen steeds vaker aan het licht.

(A) Werkgevers die investeren in de ontwikkeling van haar medewerkers zijn **aantrekkelijker** op de arbeidsmarkt. Mensen vinden leren steeds belangrijker. Wil je mensen aantrekken en binden & boeien? Zorg voor leermogelijkheden.

(B) De **performance** is afhankelijk van gedrag van mensen in een organisatie. Dit gedrag ontwikkelt zich sneller in de context van een lerende organisatie.

(C) Een lerende organisatie heeft een hogere **wendbaarheid**. In een steeds sneller veranderende economie wordt een lerende organisatie steeds belangrijker. Medewerker zullen zich steeds sneller moeten aanpassen. Door het lerend vermogen zijn lerende organisaties wendbaarder en hebben zij een hogere verandersonnelheid.

Lerende organisaties nader bekeken

Er is **geen blauwdruk** van een lerende organisatie. Er is simpelweg geen één beste manier. Een “standaard lerende organisatie” is een contradictio in terminis. De kracht van een lerende organisatie is dat deze een hogere verandersonnelheid heeft. Dat deze geen vast vorm heeft is dan juist logisch.

Toch kun je als je meer hoog over kijkt naar lerende organisaties een aantal overeenkomsten waarnemen.

Lerende organisaties hebben focus om **continue te verbeteren** door continue te leren. Niet enkel inwerken, maar elke keer kijken hoe je je werk doet en hoe het beter kan. Wat heb je nodig om de volgende stap te zetten?

Er wordt ook veelal **nieuwe dingen geprobeerd** om te leren en te verbeteren. Hier is ook ruimte voor gemaakt en er zijn leermogelijkheden.

Tot slot is er een **open communicatie** waarbij kennis wordt gedeeld en er een sterk **onderling vertrouwen** is. Iedereen wil leren om te verbeteren.

Onder de motorkap

Wat maakt het mogelijk dat een organisatie ook daadwerkelijk leert? Wat zit er onder de motorkap als drijvende kracht?

Het AMO-model¹ stelt dat voor gedrag bekwaamheid (*ability*), betrokkenheid (*motivation*) en gelegenheid (*opportunity*) benodigd is.

Vraag voor organisaties is hoe je bekwaamheid, betrokkenheid en gelegenheid om te leren kunt ontwikkelen.

Onder de motorkap zitten veel verschillende losse onderdelen. Drie essentiële hoofdonderdelen zijn (1) Begeleiding, (2) Leercontext en (3) Grondhouding.

(1) Begeleiding

In niet lerende organisaties zijn leidinggevende diegene die taken instrueren of delegeren die medewerkers vervolgens uit moeten voeren. Vervolgens snijden de leidinggevenden ruimte weg, zodat er met minder middelen hetzelfde wordt bereikt. Dit heeft op korte termijn resultaat, maar op langer termijn is de spons uitgeknepen en is er geen ruimte voor verbeterinitiatieven (lees geen gelegenheid).

In een lerende organisatie stuurt een leidinggevende niet op efficiency maar op juist op effectiviteit & verbetering. Door een **de juiste begeleiding** faciliteert een leidinggevende de medewerker om het werk effectiever uit te voeren en elke keer te kijken om meer waarde te realiseren. Ook begeleidt hij/zij de medewerker zo dat de medewerker zich gaat ontwikkelen en beter gaat presteren. Door de verbetering in prestaties is ook meer ruimte voor nieuwe verbeterinitiatieven.

Een niet te onderschatten element van leidinggeven in een lerende organisatie is de **voorbeeldrol** die zij hebben. Wat heeft hij/zij zelf gedaan om een effectievere leidinggevende te zijn of te worden? Wat hebben zij onlangs geprobeerd en geleerd?

(2) Leercontext

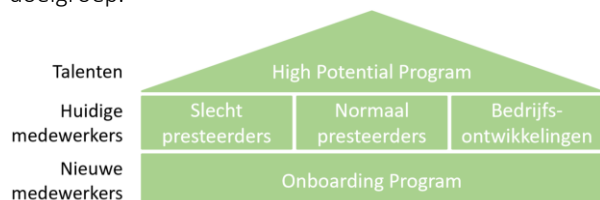
De leercontext schept de mogelijkheden om te leren. Je zou ‘begeleiding’ kunnen laten vallen onder leercontext, maar vanwege de sleutelrol van de leidinggevende is het belangrijk deze apart te benoemen².

¹ AMO model van Appelbaum

² Lees ook de whitepaper: “Leven lang ontwikkelen – De leidinggevende heeft de sleutelrol” op <https://groeisimpel.nl/kijk-op-groei/>

Met leercontext worden de leermogelijkheden voor medewerkers bedoeld. Wat zijn de interventies in het opleidingshuis? Op welke manier heeft een medewerker (en leidinggevende) toegang tot de programma's?

In een **opleidingshuis** staat het geheel van het aantal leerinterventies dat wordt aangeboden. Het bestaat uit verschillende onderdelen, afhankelijk van de doelgroep.



In de praktijk stagneert het veelal bij een onboarding programma en als je geluk hebt is er een generiek traject voor alle leidinggevenden. Maar wat doe je met de individuele leerbehoefte die is aangewakkerd door de wil om continue te verbeteren?

Een breed portfolio van leerinterventies inzetbaar voor iedereen in de organisatie is niet zozeer een nice-to-have maar eerder de **norm**. Ontwikkeling van kennis en vaardigheden moet ter plekke beschikbaar zijn op het moment dat er behoefte is.

(3) Grondhouding

Wellicht het belangrijkste is de grondhouding van iedereen binnen de organisatie. Van directie tot de mensen op de vloer.

“Ja, maar de dag dat mijn mensen uit zichzelf wat willen leren moet nog komen”. Het klopt dat op dit moment in Nederland er **geen leercultuur** aanwezig is op de werkvloer³.

Helaas zijn er veel mensen **in het verleden teleurgesteld** geraakt tot top down management die hebben aangegeven het anders te willen gaan doen, maar in de praktijk zijn doorgedaan met de niet-lerende organisatie.

Om deze **patstelling** te doorbreken is leiderschap benodigd. Concrete acties moeten geformuleerd, uitgevoerd en zichtbaar gemaakt worden.

Ook is te denken aan tijdelijke interventies die helpen bij het activeren van gewenst leergedrag. Workshops helpen bij het slechten van belemmerende overtuigingen. Gamification is een veel gebruikt medium om in positieve zin activatie in gewenst gedrag te stimuleren.

³ OECD Skills Strategy, Diagnostic Report Netherlands, p. 24 en 25.

Naar de tekentafel!

Het heeft weinig zin om aan één onderdeel onder de motorkap te sleutelen in de hoop daarmee de motor draaiende te krijgen. Een drietal (veelvoorkomende) voorbeelden hiervan:

Enkel leercontext

Veel organisatie kopen e-learning catalogussen en hebben hiermee voor iedereen vanaf moment van aanschaf een leeraanbod. Zonder passende begeleiding of een grondhouding om te leren zal de e-catalogus niet gebruikt worden⁴.

Enkel passende begeleiding

Alle leidinggevenden hebben een wasstraat programma doorlopen hoe medewerkers uit te dagen en te ontwikkelen. In de praktijk vraagt een medewerker welke training hij mag volgen om beter te communiceren. Er zijn echter geen leerinterventies beschikbaar. Wat doe je dan als leidinggevende?

Enkel grondhouding

Een situatie die in de toekomst steeds vaker zal voorkomen is dat er een werkende groep mensen in je organisatie (bijvoorbeeld millennials...) graag willen leren, maar dat zij op een niet stimulerende manier worden begeleid of dat er zijn geen leermogelijkheden zijn.

Ga naar de tekentafel en ontwerp een integrale aanpak waarbij passende begeleiding, leercontext en grondhouding worden gerealiseerd om te groeien naar een lerende organisatie!

N.B.: Hulp nodig aan de tekentafel of juist bij de uitvoering? Met Groei Simpel haal je kennis en ervaring in huis. Samen ontwerpen aan de tekentafel, maar ook hulp bij het ontwikkelen van leidinggevenden in de juiste begeleiding, opzetten van een zinvol opleidingshuis of het aanwakkeren van een lerende grondhouding behoort tot de mogelijkheden.

Over de schrijver:

Wouter Luchtenburg heeft in 2010 zijn Master Strategic Human Resource Management afgerond en heeft 10 jaar lang werkervaring en praktijkinzichten opgedaan op het vakgebied van leren en ontwikkelen.

Sinds 2020 is hij als zelfstandige aan de slag en helpt hij organisaties bij het realiseren van leven lang ontwikkelen in combinatie met prestatieverbeteringen.

⁴ Lees ook de whitepaper: “De zin en onzin van e-learning” op <https://groeisimpel.nl/kijk-op-groei/>