

# VERBETER IN 9 VRAGEN

## DE PRESTATIES OP DE WERKVLOER

*Ontdek hoe lerend  
uw organisatie is*



# Ontdek hoe lerend uw organisatie is

‘Leren’ is een noodzakelijke vaardigheid om bij te blijven en kansen te grijpen. Maar een lerende organisatie ben je niet zomaar. Hoe staat het met uw lerend vermogen?

**D**e afgelopen jaren hadden veruit de meeste bedrijven het zwaar. Hard en diep reorganiseren was vaak noodzakelijk. De crisis hakte erin, veel mensen - onder wie ook moeilijk vervangbare kennisdragers - vertrokken. Dat leidde meer dan eens tot een naar binnen gerichte blik, terwijl ondertussen de buitenwereld structureel veranderde.

Vrijwel iedereen is het erover eens: het wordt nooit meer zoals het was. Het tempo van de veranderingen in de markt en binnen bedrijven die moeten bijblijven gaat steeds verder omhoog. En dacht je dat het niet sneller meer kon? *Think again*. De snelheid waarmee consumenten - ook de bedrijven in de B2B-markten - van voorkeur wisselen, neemt steeds verder toe. Doorlooptijden en productcycli worden korter, de *time to market* verdraagt geen onnodig uitstel. Om in die wereld overeind te blijven moet elke organisatie zich razendsnel kunnen aanpassen aan de veranderingen in de omgeving. Alleen een ander soort organisatie kan dat. Voorheen voldeed het meer verticaal georiënteerde ‘silo-model’, met bijbehorende *top-down* (of soms *bottom-up*) bewegingen eigenlijk best goed. Informatie stroomde naar boven. Opdrachten naar beneden. En iedereen wist waar hij of zij aan toe was.

Maar als snelheid van levensbelang is, dan is dat model achterhaald. Tweerichtingsverkeer is niet genoeg. Ook dat weten de meeste bestuurders en ondernemers inmiddels wel. Maar oude structuren, culturen en gedrag zijn star en verhinderen dat een organisatie adequaat leert reageren op die dynamische context. De organisatie klaarmaken voor die dynamiek is moeilijk, maar het *kán* wel. Hoe?

Het antwoord op die constante stroom veranderingen is: ‘*de Lerende Organisatie*’. Dat is een organisatie die leert doordat er sterke verbanden zijn, waarlangs cruciale kennis en informatie zich snel door de hele organisatie kan verspreiden. *De Lerende Organisatie* is geen tekentafelmodel, maar een organisatie waarbij veranderingen elkaar in hoog tempo blijven opvolgen. Aanpassingsgezindheid zit diep in de genen van zo’n organisatie. Door de aanwezige en nieuwe kennis snel en efficiënt te delen, wordt die niet alleen eigendom van de hele organisatie, maar wordt die informatie ook verrijkt. Het is die soepele omgang met ‘nieuw’ die een *Lerende Organisatie* weerbaar, hecht, wendbaar en adaptief maakt. Daarnaast geeft dat de ruimte en structuur om de focus te leggen daar waar die hoort. Bij de klant.

## BESEF ALLEEN IS NIET GENOEG

Het lijkt vanzelfsprekend dat goede onderlinge communicatie en het snel delen van kennis voor een belangrijk deel de kracht van elke organisatie bepaalt. Maar de praktijk is weerbarstig en wijst vaak uit dat die kennis niet automatisch leidt tot meer verbindingen, betere samenwerking, geïnspireerde co-creaties en kleine of grote innovaties. Alleen het besef dat mensen binnen een organisatie van elkaar moeten blijven leren om als collectief te slagen is namelijk niet genoeg. Vaak leidt de urgentie van het hier en nu tot gebrek aan tijd of prioriteit aan het goed vormgeven van die interne verhoudingen. Dan kan het zinvol zijn om op het juiste moment druk van buiten toe te passen. Externe mensen die weten wat ze doen en heel goed zien in welke fase een proces zich bevindt en welke interventies op welk moment effectief zijn, kunnen dan veel toegevoegde waarde hebben. ➤

# Ontdek hoe lerend uw organisatie is

## VIER GROOTHEDEN

Een van de lastige dingen van een transformatie naar een meer adaptieve organisatie is dat er moet worden uitgegaan van de bestaande situatie. Het zijn de zittende mensen, bestaande systemen en een vaak vanzelfsprekende cultuur die als startpunt dienen voor elke verandering. Dat betekent dat elke succesvolle interventie met duurzame resultaten over meerdere aspecten van de bedrijfsvoering moet plaatsvinden. Zonder de processen, de aansturing, het gedrag en het leiderschap goed op elkaar af te stemmen, kan er niet veel duurzaam veranderen. Deze vier onderling afhankelijke grootheden maken samen het verschil. Pas als alle facetten goed op elkaar afgestemd zijn, zijn gerealiseerde verbeteringen duurzaam. De ervaring leert dat veel organisaties wel denken adaptief en lerend te zijn, maar dat in de praktijk nog zelden zijn. Een *Lerende Organisatie* lijkt simpel, maar echte wendbaarheid en snelle kennisverspreiding is het resultaat van een zorgvuldig op elkaar afgestemde structuur en cultuur, waarbij gedrag, processen, besturing en leiderschap elkaar versterken.

De vraag is natuurlijk hoe lerend uw organisatie is. Bent u al zover, of is er ruimte voor verbetering? Daarom 8 confronterende vragen. Hoe eerlijker u bent, hoe betekenisvoller de inzichten.

### 1 Is in uw organisatie de visie belangrijker dan de baas?

Een van de kenmerken van een *Lerende Organisatie* is dat kennis en richting alom bekend zijn. Visie brengt het handelen van individuele medewerkers met elkaar in overeenstemming. Dat kan pas als die visie niet alleen overal bekend, maar ook doorleefd is. Pas dan is de koers van de organisatie niet meer alleen afhankelijk van de CEO en kan de decentrale kennisdeling op gang komen.

### 2 Geldt bij u het adagium 'kennis is macht'?

Francis Bacon wist het zeker aan het eind van de 16<sup>de</sup> eeuw: kennis is macht. Maar deze waarheid leidt in de 21<sup>ste</sup> eeuw tot steeds meer frictie. We streven naar het delen van kennis, maar

doen daarmee afbreuk aan de eigen macht en onmisbaarheid. Iedereen die medewerkers op eilandjes ziet opereren, is gewaarschuwd. Deze cultuur en structureigenschappen verhinderen een snelle aanpassing aan veranderende omstandigheden. Dit adagium doorbreken is dus een van de noodzakelijke voorwaarden, maar tegelijkertijd een van de moeilijkste om te realiseren. Die kennis delen tast de individuele positie aan. De uitdaging is een ander waarderingssysteem ervoor in de plaats te zetten.

### 3 Worden de beste vragen achteraf gesteld?

'Met de kennis van nu...' is een clichématige doodoener die vaak het antwoord is op een achteraf gestelde vraag. Hoe vaak concludeert u dat de beste vragen en tegenwerpingen achteraf pas aan bod komen en niet in de aanloop naar de executie van een vernieuwing? Hoe vaak krijgt u ongelijk voordat de fout ook echt gemaakt wordt? In een *Lerende Organisatie*, waar vertrouwen en kennis delen vanzelfsprekend zijn, worden de beste vragen óók - of misschien wel: juist - in de voorbereiding gesteld.

### 4 Weten uw mensen wanneer ze goed presteren en wat hun toegevoegde waarde is?

In periodes dat mensen en organisaties onder druk staan en er veel veranderingen plaatsvinden, leiden angst en onrust tot een defensieve, afwachtende houding. Mensen weten slecht waar hun kennis van toegevoegde waarde is en krijgen vanuit die angstige reflex de neiging zich terug te trekken op het bekende. De emotionele focus ligt op behoud van het bestaande. In een *Lerende Organisatie* is dat patroon doorbroken en kennen zowel individuele medewerkers als teams hun toegevoegde waarde. Weten wanneer een prestatie goed is, ook als de context verandert, brengt het zelfvertrouwen dat nodig is om veranderingen snel te absorberen.

### 5 Zijn kennis en kunde op de lange termijn geborgd?

Kennis van processen, de markt, klanten en ontwikkelingen bij concurrenten in de eigen of aanpalende sectoren ligt vaak bij slechts enkele mensen binnen een organisatie: de 'onmisba-

# Ontdek hoe lerend uw organisatie is

ren'. Dat is gevaarlijk, want pas als hun kennis algemeen gedeeld is, is deze kritische succesfactor op de langere termijn geborgd. Denk goed na: hoe afhankelijk is uw collectief van die enkelen? Het antwoord zegt veel over de continuïteit van uw organisatie.

## 6 Wat is uw laatste product (of dienst) dat een resultaat was van co-creatie?

Hoe vaak en in welk stadium zoekt u input van buiten? Hoe leert u van klanten, leveranciers en concurrenten? Het actief opzoeken van deze externe prikkels draagt enorm bij aan de snelheid en afstemming van uw producten of dienstverlening op de markt. Bij regelmatige co-creatie zijn veel van de aspecten van gedrag, sturing en leiderschap op een behoorlijk niveau.

## 7 Hoe viert u de fouten die u en uw medewerkers maken?


De omgang met fouten is een van de meest weerbarstige barrières voor organisatievernieuwing. Er gaat niet alleen veel energie en creativiteit verloren bij het ontlopen van de Zwarte Piet, maar erger is nog dat fouten de beste kans bieden om te leren. Hoe menselijk ook, focussen op (het ontlopen van) de schuld is contraproductief. Een *Lerende Organisatie* kent een cultuur waarin het gedrag erop is gericht lessen te trekken en viert iedere fout als een kans op verbetering.

## 8 Welke drie concurrenten zijn beter dan u en waarom?

Wanneer heeft u zich deze vraag voor het laatst gesteld? Aan uzelf en aan uw mensen? Niet recent? Dan laat u een geweldige kans liggen om via een paar simpele vragen te leren van uw concurrenten en van de inzichten die binnen uw eigen organisatie leven over hoe het beter kan. Een *Lerende Organisatie* heeft de blik naar buiten gericht, kijkt zelfs over de grenzen van de branche heen, om te zien wat daar gebeurt. Welke ontwikkelingen kunnen intern toegepast worden? Zijn er elementen bij anderen te vinden die zonder nou direct te kopiëren, wel geschikt zijn om het eigen werk beter, sneller, efficiënter of dichter op de klant uit te voeren?

## 9 (alleen voor wie vraag 8 nog niet eerder aan zichzelf stelde) Waarom heeft u zich nooit afgevraagd welke concurrenten beter zijn, op welke punten ze u verslaan en wat u doet om dat te veranderen?

Een *Lerende Organisatie* stelt deze vragen wel en gebruikt die als startpunt en als controle op de eigen ontwikkeling.

In een *Lerende Organisatie* huist de kracht om die vragen die in eerste instantie een kwetsbaarheid lijken bloot te leggen wel te stellen. Maar er is meer dan de vraag stellen. Hoe goed kan uw organisatie daadwerkelijk omgaan met de antwoorden? 

### Colofon

Deze whitepaper is een uitgave van MT MediaGroep en House of Performance. Auteur: Arjan Zweers, redacteur MT MediaGroep. Met medewerking van Ilona Janssen Groesbeek en Stephanie Hunfeld van House of Performance.

### Copyright ©

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen en/of op enigerlei wijze worden gereproduceerd zonder toestemming van MT Media Groep en House of Performance.

### Contact

#### House of Performance

Hamburgerstraat 30  
3512 NS Utrecht  
030 - 239 33 60  
info@hofp.nl  
www.houseofperformance.nl

juni 2014

 House of  
Performance

 MT  
Media Groep