

# Lerende organisatie

Gebruiksmogelijkheden	
Theoretisch inzicht	X
Instrument voor zelfanalyse	V
Instrument bij training	V
Instrument bij coaching	V
Instrument bij organisatie-analyse	V

Instructie	
Vorbereidingstijd	10 min.
Invullen en scoren vragenlijst	10 min.
Nabespreking	30 min.

## 1. Lerende organisatie

De Amerikaanse managementauteur Senge heeft in 1990 *The Fifth Discipline* geschreven waarin de theorie van de lerende organisatie centraal staat. Senge stelt dat een organisatie een organisch geheel is waarin mensen continu bezig zijn hun capaciteiten te ontwikkelen en daarmee te groeien. Deze ontwikkelings- en groeiprocessen zijn afhankelijk van de manier waarop de organisatie is ingericht, functioneert en ruimte biedt aan deze ontwikkelingsprocessen. Een lerende organisatie stimuleert deze ontwikkeling van mensen. Een daadwerkelijk lerende organisatie is dus geen statisch geheel maar past zich continu aan aan de veranderende omstandigheden in de markt. Effectieve lerende organisaties zijn dan ook continu in verandering; niet als noodzakelijkheid maar als natuurlijk proces. Het management en de organisatiecultuur – vaak nauw verweven – dienen hiertoe de ruimte te bieden.

Nelson en Burns hebben het *Top Performing Programming (TPP)* model ontwikkeld om meer zicht te krijgen op deze ontwikkelingsfase van een organisatie. Hiermee kunnen zowel de huidige als de gewenste situatie nader in beeld worden gebracht op een veelvoud aan dimensies. Dit model is vertaald in onderstaande vragenlijst.

De Lerende Organisatie is een concept dat veel wordt toegepast voor management development trajecten, organisatieontwikkeling, cultuurverandering, prestatieverbetering en (strategisch) opleidingsbeleid. Tevens is het bij uitstek geschikt voor trainingen en werkbijeenkomsten op het gebied van leiderschap, cultuurverandering en organisatieontwikkeling.

## 2. Instructie

Om meer zicht te krijgen op het ontwikkelingsstadium van uw organisatie, kunt u onderstaande vragenlijst invullen die uit twaalf vragen bestaat. Omcirkel de letter die rechts achter het antwoord van uw keuze staat. Hoe eerlijker u de vragen invult, hoe nauwkeuriger de uitslag zal zijn. Aan deze vragenlijst is geen exacte eindtijd gebonden. De meeste mensen hebben in ongeveer 10 minuten alle vragen doorlopen en hun score berekend.

## Vragenlijst

<b>1. Tijds kader</b>	
A	De aandacht van de mensen is gericht op het bereiken van resultaten in het heden of de zeer nabije toekomst. De plannen die er zijn, zijn gemaakt om doelstellingen op korte termijn te verwezenlijken.
B	Medewerkers zijn met name gericht op het waarborgen van continuïteit in de organisatie. Zij hebben geen scherp omlijnd beeld van de toekomst. Ze doen hun werk van dag tot dag.
C	De aandacht is voornamelijk gericht op het in de toekomst verwezenlijken van het potentieel van de organisatie. De organisatie is trots op het verleden. Er is een goed inzicht in het huidig potentieel. Zo is de organisatie zelfbewust bezig de toekomst naar haar hand te zetten.
D	De organisatie is gericht op de toekomst. Men heeft een duidelijk beeld van de resultaten die op lange termijn moeten worden behaald. Ook zijn strategieën uitgezet om die resultaten te bereiken.

<b>2. Organisatiedoel</b>	
A	Het doel is abstract. Verschillende delen van de organisatie hebben verschillende aandachtspunten, los van elkaar.
B	De medewerkers werken samen om op de lange termijn resultaten van een vooraf geformuleerd gewenst niveau te bereiken.
C	De doelen in de organisatie worden bepaald voor de korte termijn en zijn gericht op de resultaten (output) van de organisatie.
D	De medewerkers zijn gericht op het steeds verbeteren van hun gezamenlijke prestaties.

<b>3. Planning</b>	
A	Plannen worden gemaakt en gebruikt om de status-quo te continueren. Ter verantwoording naar de buitenwereld worden beleidsplannen geschreven.
B	Er worden doelstellingen geformuleerd en plannen gemaakt. Deze worden beschouwd als een goed middel om resultaten te behalen en de huidige organisatieproblemen op te lossen.
C	De medewerkers van de organisatie hebben een gemeenschappelijke visie op de toekomst en zij vertalen deze in strategieën en plannen. Veranderingen worden bewust geïnitieerd en deze plannen worden gezien als de manier om in de toekomst resultaten te bereiken.
D	Plannen zijn een duidelijke afgeleide van de missie en van de strategie van de organisatie. De medewerkers maken niet alleen plannen voor de 'toekomst van de organisatie'. Zij zien deze plannen ook als een ontplooiingsmiddel voor zichzelf.

<b>4. Wijze van veranderen</b>	
A	De organisatie is gericht op voortdurende vernieuwing. De medewerkers zijn het eens met de visie van hun leidinggevenden. Initiatieven tot verbetering komen uit alle lagen van de organisatie.
B	De organisatie wil veranderen om zich aan te passen aan de eisen van de omgeving. De behoeften van de wereld rondom veranderen voortdurend. Zo ook zal de reactie van de organisatie zijn: zich veranderen en aanpassen. Veranderingen worden geïnitieerd en getrokken vanuit de top van de organisatie.
C	Veranderingen worden beraamd; ook veranderingen op lange termijn. Ze zijn de enige mogelijkheid om de organisatie gespist te houden op haar lange termijn resultaten. Deze beraamde veranderingen worden gedragen door een groot aantal mensen in de organisatie.
D	De voorstellen tot verandering ontmoeten bij de medewerkers weerstand en pessimisme. Het waarom en waartoe is moeilijk duidelijk te maken.

<b>5. Management</b>	
A	Managers geven direct leiding aan de activiteiten van alledag. Tevens duiken er ad-hoc problemen op die ter plekke om een oplossing vragen. Zodoende hebben zij vaak het gevoel dat ze achter de feiten aan hollen.
B	Managers richten hun aandacht op coördinatie en teamvorming. Zij creëren voorwaarden waaronder medewerkers adequaat samen hun taken kunnen vervullen.
C	Het management concentreert zich op de strategische besturing van de gehele organisatie. De manier van besturen is gebaseerd op de samenleving als geheel waarvan de organisatie deel uit maakt.
D	Managers zijn gespist op het integreren van de verschillende onderdelen van de organisatie. Hun belangrijkste taak is het op één lijn brengen van deel en geheel. Alle medewerkers moeten zich bewust zijn van het geheel en zien hun rol als onlosmakelijk deel daarvan.

<b>6. Structuur</b>	
A	Hiërarchisch. Om effectief te kunnen reageren op de behoefte van het moment, is de structuur van de organisatie een rangorde van functies, rollen en zelfs teams of projectgroepen. Tussen de verschillende functies bestaat samenwerking en de mensen concentreren zich op het doeltreffend met elkaar samenwerken.
B	Netwerken. In de organisatie worden zowel informele als formele netwerken gebruikt om het potentieel van de medewerkers zoveel mogelijk tot ontplooiing te laten komen en zodoende tot hoge prestaties te komen.
C	Project. Het is op papier misschien niet altijd duidelijk, maar de organisatie werkt als een project. De mensen zijn zich bewust van hun gedeelde waarden en normen.  Matrix. De structuur is zodanig flexibel, dat wanneer een bepaald product dat vraagt, een deel van de staande structuur vervangen kan worden door een projectstructuur.  Het gezamenlijk product is een bron van inspiratie en het daaraan appelleren kan de grenzen tussen afdelingen en functies doorbreken.
D	Fragmentarisch. Op papier is de organisatie één geïntegreerd geheel. In werkelijkheid is de organisatie verdeeld in min of meer zelfstandig werkende onderdelen.

<b>7. Oriëntatie</b>	
A	De leiding van de organisatie is bewust bezig met het verbeteren van de organisatie als geheel en heeft aandacht voor het ontwikkelen van sterke, samenhangende teams en het smeden van eenheid.
B	De visie van de mensen in de organisatie is gebaseerd op gemeenschappelijke waarden en normen, niet alleen die van de organisatie zelf, maar ook - als dat ter zake is - die waarden die tot de samenleving als geheel behoren.
C	Mensen zijn voornamelijk gericht op zichzelf. Men gedraagt zich zo dat niemand er iets op aan te merken heeft.
D	Veel mensen oriënteren zich op een team. Zij letten op wat goed is voor het team, en voor de mensen in het team. Zij voelen zich via dit team verbonden met de organisatie.

<b>8. Motivatie</b>	
A	Betere prestaties worden als zodanig gewaardeerd en worden door de leiding erkend in de vorm van positieve feedback en eenvoudige beloningen. De leiders helpen de teams gecoördineerd bezig te zijn en daarmee de gestelde doelen te behalen.
B	Een belangrijke drijfveer van de medewerkers is uit de moeilijkheden te blijven: het risico fouten te maken wordt zoveel mogelijk vermeden. Men wordt betaald om goede prestaties te leveren, dus wordt men daar niet extra voor betaald. Extra inspanning kan alleen worden verkregen door medewerkers extra beloning aan te bieden.
C	Het leveren van een wezenlijke bijdrage aan de organisatieproductie en het deel uitmaken van de organisatie vormen de voornaamste drijfveren van de mensen.
D	De belangrijkste motivatie is het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en daarmee het verwezenlijken van de doeleinden van de organisatie.

<b>9. Organisatieontwikkeling</b>	
A	Het belangrijkste element in de ontwikkeling van de organisatie is de integratie van alle delen, functies, doeleinden, hulpbronnen en systemen. Dit houdt in: het afstemmen van de individuele doeleinden en waarden op die van de organisatie.
B	Verbeteringen in de organisatie komen tot stand door stap voor stap meer samenhang te bewerkstelligen binnen de organisatie. Coördinatie en cohesie zijn sleutelwoorden
C	Alle tijd, aandacht en energie gaat naar het draaiende houden van de bestaande organisatie.
D	Transformatie, d.w.z. een radicale en principiële verandering van de organisatie, wordt beschouwd als groei en voortdurende verbetering.

<b>10. Communicatie</b>	
A	Mededelingen, richtlijnen en opdrachten worden in de hiërarchie naar beneden geschoven. Summiere informatie gaat omhoog.
B	Communicatie wordt gebruikt als een middel om de 'netwerken' in de organisatie operationeel te houden en om de organisatiecultuur bewust te verbeteren. De mensen beschouwen deze uitwisseling als een essentieel onderdeel van hun werk.
C	Doeltreffende communicatie is één van de belangrijkste zorgen van de mensen. Ze beseffen dat ze de

	informatie en de data die nodig zijn voor het bedrijf moeten delen. Ze beseffen ook dat ze van gedachten moeten wisselen over hun eigen normen- /waarden en overtuigingen. Er heerst een open sfeer waarin deze onderwerpen vrijelijk kunnen worden besproken en vertaald in strategieën, gedragslijnen en handelingen.
D	Leiders en hun ondergeschikten zorgen voor het uitwisselen van informatie over succes en mislukking. Er heerst een geest van elkaar helpen bij moeilijkheden.

<b>11. Leiderschap</b>	
A	De leiding heeft vooral aandacht voor het aan hun medewerkers beschikbaar stellen van alle hulpmiddelen, verantwoordelijkheden, ideeën, waarden en idealen die het voortdurend vernieuwen van de gehele organisatie ondersteunen.
B	Als een leider iets op een bepaalde manier gedaan wil hebben, moet hij hiervoor soms zijn macht of gezag gebruiken. Hij moet een duidelijke taakopdracht geven.
C	De baas is een coach die zijn groep op een positieve manier motiveert. De beste leiders zijn diegenen die hun stijl kunnen aanpassen aan het niveau van hun medewerkers en aan de behoefte van de situatie.
D	De stijl van leidinggeven is gericht op de normen en waarden van de medewerkers. Omdat die overeenstemmen met de cultuur van de organisatie zijn taakopdrachten en controle op de uitvoering overbodig.

<b>12. Omgeving</b>	
A	De focus van de organisatie is gericht op het geheel van de buitenwereld, waarbij de plaats die de organisatie inneemt belangrijk is. De buitenwereld wordt beïnvloed.
B	De interne organisatie eist alle aandacht op. De eigen positie binnen het bedrijf krijgt erg veel aandacht.
C	Eenieder is zich bewust van de buitenwereld en het belang van die buitenwereld. Maar deze buitenwereld is nog wel erg ongreepbaar.
D	De focus van de organisatie richt zich op de positie van de organisatie in de buitenwereld. De buitenwereld wordt daarbij goed begrepen.

## Score Lerende Organisatie

Omcirkel in onderstaande tabel de gescoorde antwoorden en tel het gescoorde aantal per fase op. Vermenigvuldig vervolgens de scores met de factoren die onder de scores staan en beoordeel het eindresultaat.

Fase	1.	2.	3.	4.
Benaming	Reactief	Responsief	Proactief	Excellent
Aspecten				
1. Tijds kader	B	A	D	C
2. Organisatiedoel	A	C	B	D
3. Planning	A	B	C	D
4. Verandermethode	D	B	C	A
5. Management	A	B	D	C
6. Structuur	D	A	C	B
7. Oriëntatie	C	D	A	B
8. Motivatie	B	A	C	D
9. Ontwikkelingsfase	C	B	A	D
10. Communicatie	A	D	C	B
11. Leiderschap	B	C	D	A
12. Omgeving	B	C	D	A
Aantal per fase				
<b>Factor per fase</b>	<b>x 20</b>	<b>x 40</b>	<b>x 60</b>	<b>x 80</b>
Score per fase				
<u>Totaalscore</u>	(max. 960 punten)			

### **1. Reactieve fase**

In de reactieve fase staat het overleven van de organisatie op het spel. Er is geen sprake van een gezamenlijk doel en van levenskracht. Mensen zijn eerder gericht op het verleden dan op de toekomst gericht, er is weinig sprake van structuur, de cultuur is vaan naar binnen gericht en het nemen van verantwoordelijkheden en nemen van risico's vinden weinig plaats. De leiderschapsstijl is eerder sturend en top-down dan stimulerend en ruimte biedend te noemen. Medewerkers zijn weinig gericht op het daadwerkelijk behalen van meerwaarde en resultaten.

### **2. Actieve fase**

In de actieve fase heeft het management een actieve houding bij het formuleren van gezamenlijke doelen voor de organisatie. Dit vormt basis voor een gezamenlijke richting. Op basis van deze richting worden concrete resultaatdoelen opgesteld. Medewerkers en managers durven elkaar aan te spreken; men geeft positieve en kritische feedback. Onderling vertrouwen vormt hiervoor de basis. De actieve inzet van alle medewerkers is hiervoor cruciaal. Het management heeft een coördinerende rol en weet te schakelen tussen de diverse vereiste managementstijlen. De cultuur is open, samenwerkend en resultaatgericht te noemen.

### **3. Proactieve fase**

Het management is in staat om een samenbindende visie op de toekomst te ontwikkelen. Dit geeft verdere richting aan de doelen. De aandacht verschuift van de resultaten in het heden naar (mogelijke) resultaten in de toekomst. Er wordt meer aan lange termijn planning gedaan. Meer op lange termijn plannen. De leiderschapsstijl is coachend en medewerkers ontwikkelen zich naar meer ondernemerschap en proactiviteit. Medewerkers en managers zijn gericht op groei en ontwikkeling. Respect en vertrouwen vormen de basis; problemen worden tijdig opgevangen. De geïnternaliseerde en gedeelde waarden binnen de organisatie vormen een aanzienlijke kracht.

### **4. Excellente fase**

Deze organisaties zijn gericht op het bereiken van een hoog prestatieniveau door het ontdekken van nieuwe mogelijkheden, innovatie en het creëren van energie en drive bij medewerkers. Naast het behalen van de resultaten zijn deze organisaties ook zoek naar het benutten van kansen en mogelijkheden die de organisatie en de mensen in zich herbergen. De leidinggevendenden zijn zowel gericht op het behalen van zakelijke resultaten als op persoonlijke zingeving en ontwikkeling. De cultuur van de organisatie is gericht op resultaat, groei en ontwikkeling. Zowel binen als buiten de organisatie ontstaan netwerken van kennis, ervaring en enthousiasme die hun zakelijk een persoonlijk evruchten afwerpen.

## **3. Achtergrondliteratuur**

- Change, a Question of Culture, Fazili Consulting, 2006
- The Fifth Discipline, Senge, 1990.