

Het ultieme doel: De lerende organisatie.

Niet het hebben van een visie of een strategie van is belangrijk voor een organisatie, maar waar het om draait is of de organisatie leert. Om als organisatie te blijven bestaan is het een voorwaarde dat het zich aanpast aan een steeds veranderende omgeving. Om als organisatie zich aan een veranderende omgeving te kunnen aanpassen moet een organisatie het vermogen hebben om te leren.

Wat is het kenmerk van een lerende organisatie? Hoe weet ik of een organisatie leert? Kan ik op een of andere manier meten of een organisatie leert? Op deze en nog meer vragen zal gepoogd worden in dit white paper een antwoord te geven.

Leer of verdwijn.

Inleiding.

Het ultieme doel van elke organisme (levensvorm) is om zich te handhaven in een steeds veranderende omgeving. Door te anticiperen op de veranderende omgeving kan een organisme zich handhaven. Dit anticiperen op een veranderende omgeving heet leren. Een organisatie is in wezen ook een levensvorm. Dus ook voor een organisatie is het ultieme doel, net als bij een levensvorm, leren.

In onze economische 'ratrace' ¹ is het lerend vermogen van een organisatie het onderscheid tussen succes en falen. Het volgende verhaal van de leeuw en de gymschoen illustreert het belang van een lerende organisatie.

De leeuw en de gymschoen.

Slim en Dom zaten gezellig bij een kampvuur midden in de savanne. Opeens hoorden ze van dichtbij een leeuw brullen. Dom begint te 'panikeren'. Het zweet breekt hem uit. Slim daarentegen is rustig bezig om zijn gymschoenen aan te trekken. Dom zegt tegen Slim, 'het heeft absoluut geen zin om je gymschoenen aan te doen. Je kunt toch niet harder lopen dan de leeuw!'. Slim antwoordt aan Dom, 'Ja, ja dat klopt, echter ik moet er alleen maar voor zorgen dat ik 'net' iets harder loop dan jij'.

In veel organisaties wordt er een formeel beleid gevoerd om te leren. Leren van de klant, leren van fouten, leren van ervaren (oudere)vaklieden en leren van andere culturen. In de praktijk blijkt dat het lerend vermogen van een organisatie, alhoewel dit vaak wordt gepromoot, tegen valt. Blijkbaar zit er een grote kloof tussen wat men wil en wat men doet.

In dit white paper wordt gepoogd een duidelijke afbakening van het begrip lerende organisatie te geven. Ook wordt het begrip lerende organisatie meetbaar gemaakt. Wat is het kenmerk van een 'een lerende organisatie'? En wat is het verschil tussen een organisatie die wel en die niet leert? Hoe meet je het leervermogen van een organisatie?

Geschiedenis van leervermogen van het individu.

Alvorens naar de geschiedenis van een lerende organisatie te kijken is het leerzaam om eerst naar de geschiedenis van het leervermogen van het individu, de mens te kijken. Hoe werkt het leren bij een individu? Hoe werkt het natuurlijke selectie mechanisme op het leervermogen van het individu? Hoe gaat de evolutie met het leervermogen van het individu om?

Een van de vragen van het leven is waarom het werkt zoals het werkt en waarom het is zoals het is. Het leven zoals wij dit om ons heen zien is geëvolueerd. Het is geëvolueerd, volgens de wetenschap², uit eenvoudige mechanismen. Het heeft door de natuurlijke selectie een steeds hogere mate van zelforganisatie verkregen. Uit onderzoek blijkt dat er informatie via de genen³ kan worden overgedragen. Dus ouders geven zo, op het moment van het verwerken van hun kind, het leervermogen door aan hun kinderen. Als het leervermogen alleen maar via de genen zou worden overgedragen dan zou dit betekenen dat alle informatie (en leervermogen) die je opdoet (als ouder) na het verwekken van een kind niet meer via de genen kan worden

¹ Voor de definitie hiervan zie: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Ratrace_\(begrip\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Ratrace_(begrip))

² <http://nl.wikipedia.org/wiki/Evolutieleer>

³ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Genetica>

doorgegeven. Als deze redenatie waar is dan zouden kinderen met oudere ouders meer leervermogen moeten erven.

In deze redenatie klopt er iets niet. Het is niet het hele verhaal. Er ontbreekt iets. Blijkbaar wordt het leervermogen niet alleen door de genen doorgegeven. Baldwin⁴ heeft hier ook over nagedacht en geeft hierop een antwoord met zijn "organic selection" theorie. Deze theorie stelt versimpeld dat:

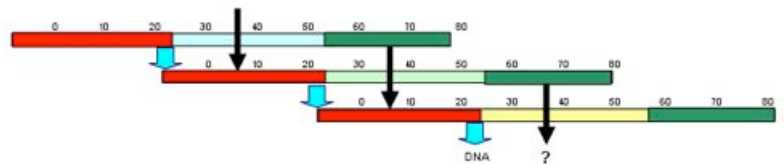
- een individu bij de geboorte nog niet 'bedraad' is en gedurende zijn of haar leven door dingen te leren bepaalde vaardigheden zich eigen kan maken. (*plasticity*)
- dat het leervermogen, de efficiëntie van de menselijke computer, een erfelijk gegeven is. (*hard-wiring*)

In de evolutie van de mensheid betekend dit dat elke (toevallige) mutatie die het leervermogen van het individu verbeterd uiteindelijk de groep waarin het individu deel uit maakt bevoordeeld.

Om deze "organic selection" theorie te verduidelijken het volgende voorbeeld.

Stel in de prehistorie ontstaat er een toevallige mutatie bij een individu die hem het vermogen om sneller te lopen geeft. Later, als het gemuteerde individu volwassen is, zal deze eigenschap hem een voordeel bij het jagen opleveren. Hierdoor kan de gehele groep efficiënter jagen. De groep zal dit waarderen. Deze waardering geeft het individu een hogere status binnen de groep. Deze hogere status geeft het individu meer mogelijkheden om zijn genen door te geven. Tevens zal het individu zijn of haar nakomelingen in de groep bevoorvoordelen wat ook bevorderlijk is voor het doorgeven van de genen.

In het licht van deze "organic selection" theorie blijkt dat ook de groot ouders in het leerproces van het individu een (grote) rol hebben. In de figuur is het "informatie doorgeefprobleem" gevisualiseerd. Horizontaal is de leeftijd van een individu weergegeven.



In de rode fase van het leven (0-23 jaar) kan er nog informatieoverdracht via de genen plaats vinden. Hierna is dit niet meer mogelijk. Wel kan er bij het opvoeden van de eigen kinderen (23-53 jaar) nog informatie aan het eigen kind worden doorgegeven. De grootouders (53-80 jaar) kunnen er, net als de ouders, ervoor zorgen dat de kaders waarin het individu opgroeit dusdanig gunstige zijn dat het individu zich maximaal kan ontplooiën. Zoals we later in dit schrijven zullen zien is dit in een bedrijf of organisatie ook de 'natuurlijke' rol van de ouderen. Zij dienen te zorgen voor stabiliteit en rust. In wezen zijn zij de dragers van de cultuur van het bedrijf.

Het leervermogen van een individu heeft dus te maken met zowel de erfelijke aanleg als het zich bevinden in het juiste milieu.

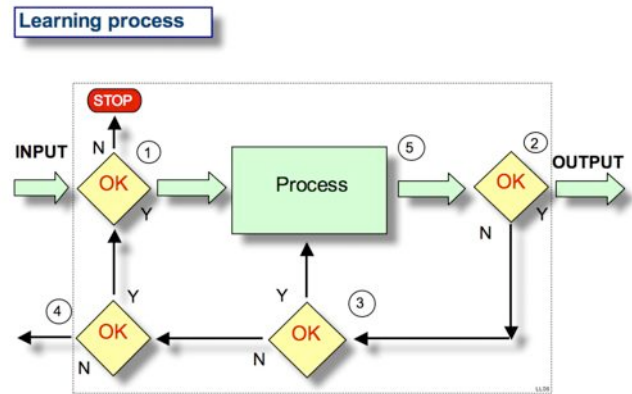
Kaders bij het individueel leren.

Een kind leert door waar te nemen. Deze waarnemingen veroorzaken fysieke veranderingen in de hersenen. Voor het individu zijn er vier vormen van leren. Het **perceptueel** leren (herkennen van gezichten), het **motorisch** leren (fietsen, tennissen), het **associatief** leren (angst en fijn gevoel) en het leren van begrijpen van relaties of **samenhang** (wiskunde oorzaak en gevolg). Afhankelijk van zijn of haar aanleg (leervermogen) en het aangeboden (plasticiteit) vormt het zich. Al deze vormen hebben gemeenschappelijke processen. Deze processen zijn:

1. **Enkel lus** (Single loop): het oplossen van bekende problemen. INPUT(1) → PROCESS (5) → OUTPUT (2). En voorbeeld hiervan is het leren fietsen. Aanvankelijk zal, met vallen en opstaan, het fietsen aangeleerd worden. Na verloop van tijd gaat het fietsen steeds beter en wordt het een automatisme. Bij het enkel lus leren worden oplossingen gezocht binnen de kaders. Deze vorm van leren wordt het meest toegepast bij het oplossen van het oplossen van routinematige problemen.

⁴ http://www.chass.utoronto.ca/pcu/noesis/issue_vi/noesis_vi_4.html

2. **Dubbel lus** (Double loop): het vernieuwen van een aangetroffen situatie, oftewel het oplossen van tot dan toe onbekende problemen. In tegenstelling tot het enkele lus leren trekt men aannames in twijfel en vergelijkt men theorieën om met een nieuwe theorie te komen. INPUT(1) → PROCESS (5) → OK delta input output (2) FEEDBACK (3). Een voorbeeld hiervan is het bestrijden van ziekten bij het kweken van groenten. Normaliter wordt het bestrijdingmiddel toegediend als er een plaag wordt geconstateerd. Bij het dubbel lus leren wordt het bestredingsmiddel al toegediend voordat de plaag zich volledig heeft gemanifesteerd. Bij dit dubbel lus leren wordt het proces (5) gevalueerd. Dat is een totaal andere manier van denken. Het is zoals dit heet 'buiten de kaders' kunnen denken. Deze vorm van leren wordt (pas) toegepast wanneer het enkel lus leren niet het gewenste resultaat geeft.



3. **Leren, leren:** beter (effectiever en efficiënter) leren via enkele en dubbel lus methoden. Oftewel, het leerproces leren verbeteren: het beter herkennen en corrigeren van fouten (enkel lus) en een betere reflectie van theorieën (dubbel lus). INPUT (1) → PROCESS (5) OK delta input output (2) → OK delta input output (3) → FEEDBACK proces (4). Om bij het voorbeeld, het bestrijden van ziekten bij het kweken van groenten, te blijven is het elimineren (of verminderen) van de oorzaak van de ziekten (1), de invloed hiervan op het proces (5) en de output (2), de kern van het leren-leren. Als de groenten in een kas gekweekt worden dan kan eenvoudig voorkomen worden dat de ziekteverwerker in de kas komt. En ander methode om te voorkomen dat het gewas wordt aangetast is het geconditioneerd gebruik van de natuurlijke vijanden van het ongedierte. Deze vorm van leren is de meest effectieve leervorm en vereist het kunnen denken in hoger abstractieniveau. Leren-leren is het beseft dat alles op een bepaalde manier met alles samenhangt. Het is het zien van het geheel. Het is het vermogen om oorzaken te zien. Het leren-leren is het kunnen zien, met hun onderlinge relaties en afhankelijkheden, van de input, het gehele proces en de output.

Er zijn dus drie soorten leerprocessen waarop individueel geleerd kan worden. Net als met de behoefte theorie van Maslow⁵ dient, voordat er aan de volgende fase begonnen kan worden, elke voorafgaande fase gekend en doorleeft te zijn.

Geschiedenis van leervermogen van een organisatie.

Omdat een organisatie uit individuen bestaat is ook de geschiedenis van het leervermogen van een organisatie nauw verweven met de geschiedenis van het leervermogen van het individu. In de evolutie van de mens heeft het individu altijd in een groep of in een stam deel uitgemaakt van een groter geheel (organisatie). Zoals beschreven in de "organic selection" theorie is het leervermogen van een individu in grote mate afhankelijk van het de kaders waarin het zich bevindt. Deze kaders waarin alle individuen van een organisatie zich bevinden vormen de cultuur van een organisatie. De cultuur⁶ van een organisatie bepaalt hoe de organisaties haar lange termijndoelen effectief en efficiënt kan/wil realiseren. Het bepaalt de bedrijfstrategie. Het bepaalt de missie, de visie en de strategie van een organisatie. Innovatie wordt ook wel het vermogen genoemd om de cultuur van een organisatie dusdanig aan te passen dat het voortbestaan van deze organisatie zeker gesteld wordt. Innovatie is in deze context gelijk aan het leervermogen van een organisatie.

⁵ http://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow

⁶ Over de waarde van culturen; een inleiding in de kultuurfilosofie. Baarn: Ambo, 1976

De geschiedenis van het leervermogen van een organisatie is in wezen gelijk aan de geschiedenis van het leervermogen van het individu. Immer de plasticity (het zich eigen kunnen maken van) wordt in grote mate in de organisatie bepaald. In de prehistorie was dit de stam waartoe men behoorde. Later in de middeleeuwen was dit het leerling, gezelschap meester systeem. Een of twee generaties terug was het in het bedrijfsleven gangbaar om je hele werkzame leven bij één dezelfde organisatie door te brengen. Het bedrijf zorgde voor de opleidingen (bedrijfscholen). Op deze manier werd het leervermogen van de organisatie verbeterd. Tegenwoordig is de school die hoofdzakelijk investeert in het leervermogen van het individu. In steeds mindere mate investeren (bestaande) bedrijven nu in het leervermogen van een organisatie. Boekhoudkundig, gezien op kort termijn, zijn de investeren in het leervermogen van een organisatie, slechts kosten. Het zijn kosten die geminimaliseerd dienen te worden. Wat wel opvalt is dat bedrijven die het goed doen veel aandacht schenken aan het leervermogen. Mogelijk dat er op deze manier een natuurlijke selectie plaats vindt tussen bedrijven die op het punt staan het loodje te leggen en bedrijven die het gaan maken.

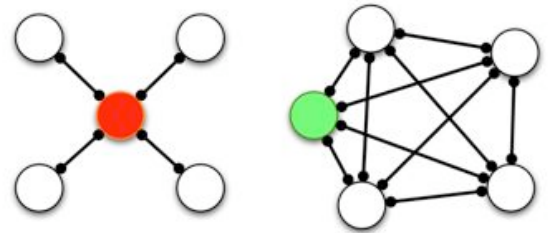
Kaders van een lerende organisatie.

Om iets zinnigs over een lerende organisatie te kunnen zeggen moeten eerst de kaders wat er onder een lerende organisatie verstaan wordt verkend worden. Een van de pioniers die getracht heeft om het begrip lerende organisatie vorm te geven (in te kaderen) is Peter Senge⁷. Een lerende organisatie bezit naar zijn zeggen vijf leerdisciplines. (1) persoonlijke ontwikkeling, (2) mentale modellen, (3) gemeenschappelijke visie, (4) teamleren en (5) systeemdenken

1. Persoonlijke ontwikkeling.

De persoonlijke ontwikkeling van het individu in een groep is van groot belang voor het leervermogen van de groep.

Omdat een groep uit individuen bestaat heeft het leervermogen van het individu een relatie naar het leervermogen van de gehele groep. De som van het leervermogen van alle individuen van de



groep is echter NIET het leervermogen van de groep. In een groep spelen andere aspecten een belangrijke rol. De aspecten die in het leervermogen van de groep spelen en die het leervermogen kunnen versterken of afzwakken zijn: Karakter (introvert / extrovert), emotioneel IQ, kennisniveau, ervaring, culturele achtergrond, sekse en meer. Wat in ieder geval een essentiële rol speelt is de onderlinge communicatie. In de bovenstaande figuur zijn ter illustratie twee extreme communicatie modellen afgebeeld. In de linker figuur zijn bij een groep van 5 individuen er slechts 4 communicatie kanalen. In de rechter figuur zijn er bij een gelijkblijvend aantal individuen 9 communicatie kanalen. Deze simpele figuur illustreert het belang van communicatie in een organisatie. **In een lerende organisatie wordt er maximaal gecommuniceerd om de maximale aanwezige kennis van alle individuen te benutten.** Het leervermogen wordt door een juiste mix en/of balans tussen de verschillende individuen in de groep versterkt. Het gezegde "1 + 1 = 3" is hierop van toepassing.

Als individu is het belangrijk om, als men aan de ratrace⁸ wil meedoen, levenslang bezig te blijven om zijn of haar capaciteiten bij te schaven en om persoonlijke (leer)doelen te stellen en te realiseren. Vanuit de organisatie of groep gezien is daarom een positieve feedback in deze richting zeer belangrijk. Immers er kan geen

⁷ http://nl.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge

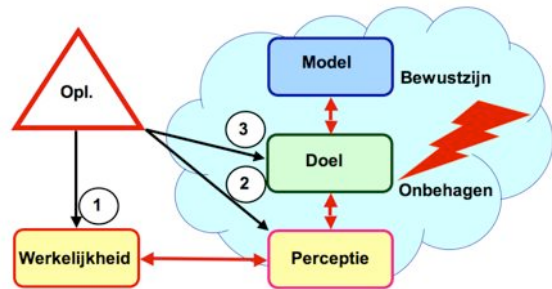
⁸ [http://nl.wikipedia.org/wiki/Ratrace_\(begrip\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Ratrace_(begrip))

leervermogen van een organisatie bestaan als haar leden geen individueel leervermogen hebben.

Bij het samenstellen of wijzigen van een team is het, om een lerende organisatie te creëren of te versterken, van belang om op de juiste balans te letten.

2. Mentale modellen.

Elk individu bezit een (mentaal)model van de werkelijkheid. Als onze perceptie, kijk op de werkelijkheid (1), niet overeenkomt met het (mentale)model van het individu dan ontstaat hierdoor een onbehagen. Dit onbehagen is de motivatiemotor voor het handelen van het individu. Als oplossing strategie voor het wegnemen van dit onbehagen heeft het individu drie mogelijkheden:



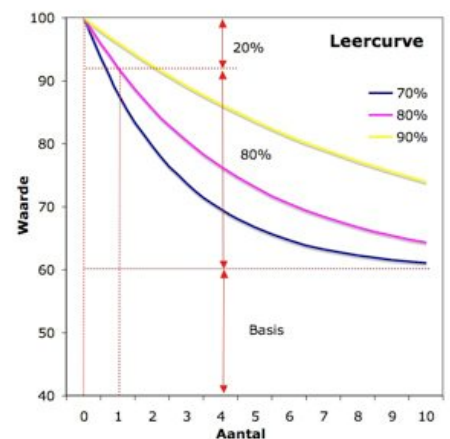
- (1) het aanpassen van de werkelijkheid,
- (2) het bijstellen van de perceptie en het
- (3) er zich bij neerleggen dat de werkelijkheid afwijkt van het (ideale) model wat het individu in zijn of haar hoofd heeft.

Voor een lerende organisatie is het belangrijk om het juiste spanningsveld tussen de werkelijkheid en het (mentale)model te creëren. Het is immer de motivatiemotor die ervoor kan zorgen dat er iets gebeurt. De groep of de organisatie dient constant terugkoppeling te krijgen hoe de werkelijkheid eruit ziet. Hier ligt een belangrijke taak van managers of team of groepsleiders. De groep dient constant bezig te zijn met het overdenken, verduidelijken en het verbeteren van de werkelijkheid. Alle handelingen dienen hierop gericht te zijn. De gemeenschappelijke visie (het mentale model) is wat het team bindt en wat het team motiveert.

3. Teamleren.

Bij het individu zijn er verschillende leerprocessen (enkele lus, dubbel lus en leren-leren) mogelijk. Wat voor het individu geldt, geldt ook voor een team of organisatie. In de visie van Peter Senge beschrijft hij het teamleren het enkele en het dubbellus leren.

Een voorbeeld van het teamleren is het begrip 'leercurve'. Als een organisatie ervarener wordt (aantal / zie figuur) dan zal de efficiëntie (waarde) ook stijgen. De efficiëntietoename is in een percentage (%) uit te drukken. In het begrip 'leercurve' wordt een percentage gesteld waarmee de efficiëntie toeneemt. Dit is een goed voorbeeld van het enkel lus leren.



Bij het dubbele lus leren wordt ook een terugkoppeling (feedback) over het proces gegeven. Door het proces te veranderen, of te optimaliseren, zijn er grotere efficiëntiesprongen mogelijk.

4. Systeendenken

Nog grotere leer-efficiëntie-sprongen zijn er mogelijk als er over de systemen wordt nagedacht. Systeendenken is voor de organisatie het equivalent van het leren-leren bij het individu. Systeendenken is het besef dat alles op een bepaalde manier met alles samenhangt. Het is het zien van het geheel. Systeendenken is het vermogen om relaties te zien en te begrijpen. Het is het vermogen om beslissingen te nemen die, niet het symptoom, maar het werkelijke probleem elimineert.

De wereld bestaat om ons heen uit relaties, niet uit losse feiten, losse dingen, op zich zelf staande gebeurtenissen. In beide rechtse figuren is de positie op de aarde, de Strabrechtse Heide (1° 24' 0" N, 5° 37' 3" E), gelijk. Het verschil tussen de beide figuren is slechts de hoogte. Deze twee figuren laten zien, dat wat we zien afhankelijk is van het kijkstandpunt. Het een kan niet los van het ander gezien worden.



Als mens worden we geboren als systeemdenkers. Als baby leren we de wereld om ons heen verkennen. We leren de samenhang van alles te zien. Later op school is het echter net, of we alle moeite doen, om aan het zien en begrijpen van de samenhangen een einde te maken. Kennis die op school wordt aangeboden is voor een groot deel gefragmenteerd.

Bij een lerende organisatie die het systeem-denken-niveau bereikt heeft, beseffen alle individuen dat alles op een bepaalde manier met alles samenhangt. De organisatie als geheel begrijpt de relaties en handelt er ook na. Ze ziet de details en ziet het grote plaatje. Ze begrijpt dat de omgeving niet statisch maar dynamisch is en dat de organisatie zich als geheel zich daarop voortdurend moet aanpassen.

Drie kernelementen.

Een andere opdeling van een lerende organisatie is die van de drie kernelementen. Deze kernelementen zijn kunnen, willen en mogen:

1. Kunnen

Een lerende organisatie kan geen lerende organisatie zijn als de leden van deze organisatie het vermogen niet bezitten om te kunnen leren. De individuen van een organisatie moeten dus het vermogen hebben om te kunnen leren. Zoals boven bij het individu beschreven, heeft elk individu een erfelijk bepaald leervermogen. Dit 'kan' vermogen is een van de voorwaarde om een lerende organisatie te creëren. Het is daarom bij het samenstellen van de organisatie belangrijk om individuen te kiezen die een aangeboren vermogen hebben om te kunnen leren.

2. Willen

Zoals beschreven onder mentale modellen bezit elk individu een (mentaal)model van de werkelijkheid. Het verschil tussen het mentale model en de kijk op de werkelijkheid, de perceptie, is de motivatiebron voor het handelen van het individu.

Omdat een organisatie uit individuen bestaat is de gemeenschappelijke visie (het mentale model) wat het team bindt en wat het team motiveert. Deze gemeenschappelijke visie of ook wel de cultuur van een organisatie is uiteindelijk verantwoordelijk voor het willen van het individu binnen de organisatie. De cultuur bepaalt de gedragscodes, het bepaalt de groepsleerprocessen, het bepaalt hoe een organisatie leert.

Het kernelement 'willen' in een lerende organisatie is te bereiken door het richten van de gezamenlijke focus op het probleem of op de uitdaging. Om een lerende organisatie te krijgen is het belangrijk dat 'mijn visie is' verandert wordt in 'onze visie is'.

3. Mogen

Als in een organisatie alleen het kunnen en het willen aanwezig is dan nog is er geen lerende organisatie. De individuen van een organisatie moeten het ook nog 'mogen'. Het mogen is heel nauw verbonden met macht⁹. De invloed van macht is allesbepalend bij een lerende organisatie. Macht is een natuurlijk gegeven binnen

⁹ Afstudeerscriptie 'Sociocratie als lerende organisatie'. Margreet Frieling. Onderwijskunde, 2004. Rijksuniversiteit Groningen

een groep. Macht is er in verschillende vormen en maten. Macht op basis van belonen en straffen. Macht op basis van de formele en informele invloed. Macht op basis van persoonlijkheidskenmerken (expertise, ervaring en charisma).

Als in een organisatie er een 'overmacht' aanwezig is dan heeft dit een negatieve invloed op het leervermogen van een organisatie. Als, als voorbeeld, de consequenties bij het maken van een fout zo extreem groot is dan worden er geen fouten gemaakt. Er worden geen fouten gemaakt omdat er niets gemaakt wordt!!! In veel organisaties wordt er negatief gemotiveerd door te straffen. *Het is NIET toegestaan dat ... Vooraf dient er een goedkeur te worden verkregen van ... Je dient je aan de procedure te houden. Als ik er maar geen last mee krijg.* Al deze uitspraken zijn een uiting van een strafcultuur. Alhoewel deze cultuur op korte termijn zeer effectief kan zijn is het niet bevorderlijk voor een maximaal leervermogen van een organisatie.

Het ander uiterste is als iedereen maar mag doen wat hij of zij wil. Dit is ook vragen om chaos. Voor een lerende organisatie is het belangrijk om een maximale 'empowerment'¹⁰ in een organisatie te creëren. Het zorgt ervoor dat het individu leert wat het wil leren en de organisatie krijgt wat het wil hebben.

Wat opvalt is dat veel (bijna alle) veranderingen ontstaan zijn als gevolg van crisissen. In tijden van oorlog, van energie en voedsel schaarste worden de meeste (creatieve) oplossingen bedacht. Al deze oplossingen zijn gedaan omdat er **gezamenlijke** problemen opgelost moesten worden. Er diende een voorsprong op de vijand behaald te worden. Verlies diende in winst omgezet te worden. Kosten nog moeite werden gespaard om het gestelde doel te bereiken

Elke organisatie bestaat uit een verzameling individuen. De som van het leervermogen van een organisatie kan meer zijn dan de som van het leervermogen van het individu. Het kan in de praktijk ook zijn dat het totale leervermogen nog minder is als de som van het individuele leervermogen. Het leervermogen van een organisatie is het zich voortdurend 'succesvol' aanpassen aan een veranderende omgeving. Het leervermogen van een organisatie is ook het vermogen om informatie om te zetten in kennis om kennis om te zetten in actie.

Metten leervermogen van een organisatie.

Om het leervermogen van een organisatie te kunnen meten moeten we het op een of ander manier kunnen kwantificeren.

1. Vragenlijsten.

Bij het leervermogen van het individu bestaan er hiervoor allerlei tests die de plasticiteit van het individu meten. Deze tests bestaan meestal uit een groot aantal vragen om zo snel mogelijk het juiste antwoord te geven. Sommige vragen gaan over het taalbegrip, andere over het ruimtelijk inzicht. De totaalscore op de verschillende testen resulteren dan in een getal waarmee het lerend vermogen gekwantificeerd kan worden. Bij organisaties bestaan er (nog) geen algemeen geaccepteerde testen die het leervermogen kunnen kwantificeren. Wel bestaan er meetmethoden in de vorm van vragenlijsten¹¹. Deze vragenlijsten geven een beeld van het leervermogen van een bedrijf. Het beeld bestaat uit een kwantificering van hoe het beleefd wordt en hoe het gewenst zou zijn. Op basis van het verschil in wat het is, en wat het zou moeten zijn, kunnen er dan gericht maatregelen genomen worden.

2. Leeftijd van een organisatie.

Naast de vragenlijsten zijn er indirecte methoden om het leervermogen van een organisatie te meten. Een van de indirecte methoden is om te kijken naar de leeftijd van de organisatie. Immers het doel van een lerende organisatie is om met succes nieuwe kennis en nieuwe vaardigheden toe te passen. Als dit niet lukt dan zal dit onherroepelijk het einde van de organisatie betekenen. Dus organisaties met een lange geschiedenis hebben het op een of andere manier goed gedaan. Voorbeelden van

¹⁰ Het geven van autoriteit aan het individu. (The process of supporting another person or persons to discover and claim personal power.)

¹¹ <http://www.kultifa.nl>

organisaties die al lange tijd bestaan zijn de Kerk en de Koninklijke Olie / Shell. Het kenmerk van deze organisaties is dat ze een eenvoudige lange termijn visie hebben, dat iedereen in de organisatie deze visie kent en er nagedacht wordt (3^e vorm van leren) hoe deze visie te realiseren. Alle organisaties die niet meer bestaan waren over het algemeen te rigide om zich aan de veranderende externe omstandigheden aan te passen en zijn daardoor uitgestorven. Met te rigide wordt hier bedoeld dat ze dusdanig strak geleid werden dat ze in slaap zijn gevallen. Het ging ze te gemakkelijk af, ze hebben niet ingespeeld op de veranderende omstandigheden. De leiding van deze organisaties heeft mensen van het gelijke soort en snit rondom zich heen verzameld. Dit verschijnsel van de uitstervende organisaties doet me denken aan de fabels van de gekookte kikker.

*Als het water maar langzaam genoeg opgewarmd wordt dan zal een kikker, alhoewel deze de mogelijkheid heeft om uit het water te springen, er voor kiezen om levend gekookt te worden.*¹²

Dit verschijnsel treed ook op bij organisaties. Als de verandering te geleidelijk komt dan vallen ze blijkbaar niet op en worden er geen maatregelen genomen. Blijkbaar is het in een organisatie noodzakelijk om met regelmaat een crisis te hebben.

Om het leervermogen van een organisatie te meten kan gekeken worden naar de leeftijd en naar het aantal crisissen dat ze met succes doorstaan hebben. Ook speelt bij de leeftijd van een organisatie, de manier hoe de opvolging van de macht geregeld is een grote rol.

3. **Organisatie cultuur.**

Een ander manier om naar het leervermogen van een organisatie te kijken is het meten van de cultuur. De organisatie of bedrijfscultuur begint bij de top. In het sprookje van de kleren van de keizer wordt op een indringende manier zeer duidelijk gemaakt dat de leiding van een organisatie een zeer grote invloed heeft op het lerend vermogen van een organisatie. Naast het geven van het goede voorbeeld is het ook het luisteren naar de juiste mensen in de organisatie van zeer groot belang.

De nieuwe kleren van de keizer.

*Het sprookje gaat over een keizer die erg op zijn uiterlijk is gesteld. Zijn kleermakers vervaardigen een gewaad van een stof die niet bestaat. Uiteindelijk is het een kind die de moed of de naïviteit heeft om te vertellen hoe het echt zit. Voor het hele verhaal zie:*¹³

In veel organisaties is het net zo. Wie durft tegen de leiding te vertellen hoe het echt zit? Vertel je wat je baas wil horen of vertel je hem wat je echte mening is. Cultuur is de opsomming van alle normen en alle waarden van een organisatie. Cultuur is de beheersing van het gedrag van alle individuen van de organisatie. Bij een verandering van een organisatiecultuur is het altijd de communicatie die de verandering mogelijk maakt. Deze communicatie kan in de vorm van voorbeeldgedrag, mythe, rituelen, regels, straffen en de meest effectieven belonen plaatsvinden. Vele managementboeken zijn over hoe een cultuur van een organisatie te wijzigen vol geschreven. In het kader van een lerende organisatie is van belang wat en hoe er gecommuniceerd wordt. Via de huidige communicatiemiddelen (internet) is het vrij eenvoudig vast te stellen wat de organisatie communiceert. (Mensen maken het verschil?). In de geschiedenis van de mensheid zijn het de ouderen die een stabiliserende rol in de samenleving hebben. Zou dit ook voor een organisatie gelden? Hoe is de cultuur van jouw bedrijf? Een bezoek aan het plaatselijk café kan veel informatie over het leervermogen van een organisatie opleveren.

Om het leervermogen van een organisatie te meten kan onderzocht worden hoe de cultuur van de organisatie gecommuniceerd wordt en hoe deze door buitenstanders beleefd wordt.

¹² http://en.wikipedia.org/wiki/Boiling_frog

¹³ http://nl.wikipedia.org/wiki/De_nieuwe_kleren_van_de_keizer

4. Populariteit.

In een lerende organisatie wordt het maximale vermogen uit de medewerkers gehaald. Net als bij topsporters wordt er een beroep gedaan op de kennis en kunde van de medewerkers. De leden van de organisatie zijn er trots op om deel uit te mogen maken van deze organisatie. Deze trots straalt af naar de omgeving. Mensen willen dan graag bij zo een organisatie werken. Een andere methode om de populariteit van een organisatie te meten is de vraag: **Zou u uw kinderen, uw meest dierbare bezit, aanbevelen om bij deze organisatie te gaan werken?**

Door de populariteit van een organisatie te meten wordt indirect ook het lerend vermogen van deze organisatie gemeten.

5. Empowerment¹⁴

Een ander kenmerk van een lerende organisatie is de mate van empowerment. Dit is de mate van het gewenste ideale en vooral zinvol leven van de individuele deelnemers van een organisatie. Als de empowerment groot is dan is ook de motivatie groot om te leren. Er zijn voorbeelden van organisaties waar 20% van de arbeidstijd aan eigen onderzoek kan worden besteed.

Door te meten de mate waarin binnen de organisatie er vrijheid van handelen is wordt het lerend vermogen van de organisatie gemeten.

Conclusie

Als individu zijn we pas bereid om ons gedrag te veranderen als er een intrinsieke noodzaak voor is¹⁵. Voor een organisatie geldt dit ook. Net als bij het individu is het geven van een positieve beloning voor een organisatie de enigste blijvende stimulator. " we " is het kenmerk van deze benadering.

Een ander kenmerk van een lerende organisatie is dat deze zich voortdurend aanpast aan een veranderende omgeving. Een lerende organisatie is constant in beweging. Een lerende organisatie is constant bezig met experimenten om nieuwe vaardigheden toe te passen. Het bruist er van de meetbare 'team creativiteiten'.

De meest gangbare definitie van een lerende organisatie is: het met succes toepassen van nieuwe vaardigheden. **Het meten van het leervermogen van een organisatie is dus het meten van de nieuwe vaardigheden die met succes zijn toegepast.** Omgekeerd zal een lerende organisatie je eenvoudig kunnen vertellen welke nieuwe vaardigheden er laatst met succes zijn toegepast?

Al deze zaken zijn eenvoudig te meten.

Leren is het vermogen om nieuwe ding aan te leren.

Echter meestal om oude dingen af te leren.

Leren is veranderen.

Opmerkingen, van welke aard ook, zijn altijd welkom.
Juni, 2009 Laurens

¹⁴ Het geven van autoriteit aan het individu. (The process of supporting another person or persons to discover and claim personal power.)

¹⁵ Change or Die. www.fastcompany.com Wed Dec 19, 2007 ALAN DEUTSCHMAN