



ORGANISE TO LEARN

Omdat verandering geen fase is maar een continu proces.

Organise to Learn is gebaseerd op het werk van Harvard professor Amy Edmondson. Het is een innovatieve benadering die tot doel heeft om zelflerende organisaties te bouwen. In dit whitepaper zetten we uiteen wat Organise to Learn is, wat het voor jou en je organisatie kan betekenen en hoe je het kunt implementeren.

INLEIDING

InContext is gespecialiseerd in veranderen, verbeteren en ontwikkelen van organisaties met merkbaar en meetbaar resultaat. Wij stimuleren groei en ontwikkeling en nodigen je uit om een nieuwe werkwijzen te omarmen. Niet alleen om betere resultaten te boeken, maar ook om deze sneller te bereiken.

Ons gedachtegoed

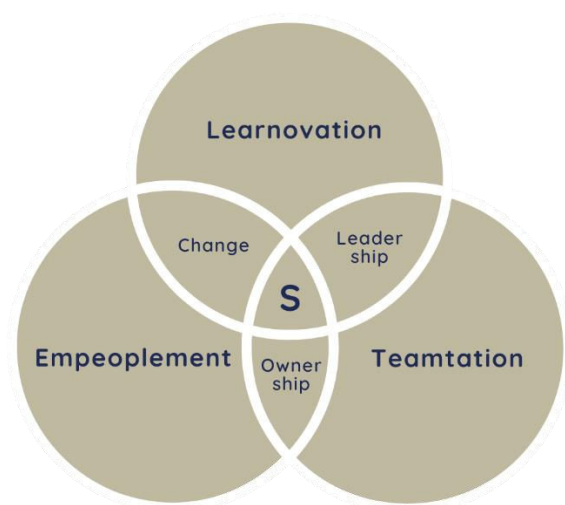
Binnen de methodiek die wij inzetten maken we onderscheid tussen drie verschillende doelgroepen: organisatie, team en individu. Elke doelgroep heeft een eigen focus en een specifieke wijze van benaderen.

Ons gedachtegoed hierachter hebben we Vertaald naar drie methodes:

- > Learnovation: het versnellen van innovatie met een zelflerende organisatie;
- > Teamtation: het aantrekkelijk maken van samenwerken binnen teams;
- > Empeplement: het stimuleren van de kracht en keuzevrijheid van het individu.

Organise to Learn

Organise to Learn is een belangrijk onderdeel van het Learnovation programma. In dit whitepaper zetten we uiteen wat Organise to Learn is, wat het voor jou en je organisatie kan betekenen en hoe je het kan implementeren.



Figuur 1 – Het Strategisch Succesmodel

Strategisch Succesmodel

Het Strategisch Succesmodel (figuur 1) is een unieke methode die aanhaakt op de strategie van organisaties. Een manier van werken waarmee je op een doeltreffende manier mooie intenties kunt omzetten in effectief gedrag. Dit resulteert in een continu proces van verandering, faciliterend leiderschap en eigenaarschap van het individu.

ORGANISE TO LEARN

Veranderen is de essentie van een organisatie die vooruit wil. Met een zelflerende organisatie maken we verandering een continu proces en daarmee wordt het onderdeel van ons handelen en denken.

Organise to Learn is een bewezen innovatief concept, waarmee we ons brein nieuwe werkvormen aanleren die ons sterker, wendbaarder en weerbaarder maken. Het individu staat in zijn kracht, samenwerken is aantrekkelijker dan ooit en innovatie kan versnellen. Resultaat is dat de organisatie groeit en strategische agenda's sneller worden gerealiseerd.

Succesvol veranderen

Succesvol veranderen is een continu en dynamisch proces. Er is geen begin en geen eind. Een organisatie is nooit klaar en verandering is nooit af. Omdat alles om ons heen blijft veranderen zal je als individu en als organisatie dus altijd mee moeten bewegen.

Dat verandering niet altijd lukt is logisch. Omdat het nog té vaak gezien wordt als een traject met een kop en een staart. Ons brein maakt daar vervolgens dankbaar gebruik van, want het houdt namelijk helemaal niet van verandering.



AMY EDMONDSON

Ons brein wil dat er niets verandert. Dat komt omdat verandering energie kost en wij hebben energie nodig om te leven. Daarom draait ons systeem voor grotendeels op automatisme en prefereert ons brein de korte boven de lange termijn. Slechts een klein deel van alle keuzes die we maken is bewust. Als we willen leren om bewustere keuzes te maken moeten we eerst onze onbewuste processen leren kennen.

Toch heeft ons brein verandering nodig

Ons brein helpt ons dus niet als we willen veranderen, maar ditzelfde brein heeft verandering wél nodig. Verandering helpt ons namelijk om ons aan te passen, met uitdagende situaties om te gaan en weerbaarheid te ontwikkelen. Het maakt ons beter en sterker en daarom is verandering heel gezond. We willen niet, maar we moeten wel!

Het spanningsveld tussen verandering en stabilisatie is een belangrijk onderwerp bij Harvard professor Amy Edmondson die met haar theorie Organise to Learn nieuwe werkwijzen en innovatieve inzichten brengt op het gebied van leren, leiderschap en verandering. Bij het inzetten van een dergelijk concept in de praktijk is het belangrijk dat je begrijpt waar het vandaan komt.

Organise to Execute

Amy Edmondson legt uit dat de meeste organisaties nog traditioneel zijn ingericht volgens het concept Organise to Execute, waarbij de focus voornamelijk ligt op performance (KPI's). De organisatie is daarbij gericht op het uitvoeren van taken, terwijl de strategische focus van innovatieve organisaties ligt op leren. De betrokkenheid van medewerkers is hiervoor essentieel.

Echter, als we verandering willen doorvoeren in de operatie, proberen we die verandering te vangen in statische concepten (systemen, procedures en afspraken). Iets wat we juist niet willen, omdat daarmee de verandering meteen weer tot stilstand komt (het kop-staart principe).

Organise to Learn

Bij het inrichten van een organisatie volgens Organise to Learn koppelen we verandering aan continu leren. De strategie van de organisatie blijft leidend, maar de focus wordt gelegd op de ontwikkeling van het individu.

De organisatie ondergaat een verandering in gedrag, communicatie, systemen en processen die zich allen richten op het leren van fouten en het continu aanpassen van samenwerkingsvormen in een cultuur waarbinnen men risico's durft te nemen. Statische concepten worden losgelaten en iedereen leert om open te staan voor innovatie, zich daarnaar te gedragen en teams daarop af te stemmen.

Teaming

Deze innovatie in samenwerking noemt Edmondson Teaming; een dynamisch proces van samenwerken met als doel optimaal gebruik te maken van beschikbare resources. Teaming is een voorwaarde om te komen tot een organisatie die is ingericht om te leren (van elkaar en met elkaar).

ANDERE VERANDERTHEORIEËN

Er zijn heel veel verandertheorieën en concepten, echter lopen deze vaak vast bij de borging van verandering in statische concepten. Of het nu gaat om de Semco Way, Agile of Kotter of om de karikaturen die ontstaan als we persoonlijkheden in kaart brengen en teamrollen introduceren. Voor we het weten zitten we vast aan de statische beelden van 'rode' en 'blauwe' mensen of aan 'vormers' en 'planten'. We zien daarbij slechts een deel van het individu. Terwijl dat niet helpt bij het vergroten van het aanpassingsvermogen van het individu.

Openheid en bescheidenheid zijn sleutels voor succes

Organise to Learn vraagt van leiders een mentaliteit met een grote mate van openheid en bescheidenheid. Openheid om elke keer weer de eigen waarheid te spiegelen aan andere waarheden; en de bescheidenheid om anderen ruimte te geven met oprechte aandacht voor inclusie en diversiteit. Zo voorkom je dat een verandering stilvalt en wordt je eigen ontwikkelruimte (en dat van de organisatie) groter.



ORGANISE TO LEARN IN THEORIE

Om Organise to Learn in te kunnen zetten nemen we voorgoed afscheid van statische concepten met alle karikaturen en vaste hokjes die daarbij horen. We kiezen bewust voor een proces dat zich telkens aanpast en daarmee een dynamisch kern heeft.

Edmondson geeft een kijk op organisaties vanuit twee dimensies waarin de dynamiek direct zichtbaar is:

- > Uitdagingen, die telkens veranderen;
- > Leiderschapstaken, die situationeel bepaald zijn.

Uitdagingen

De uitdagingen zitten in het herkennen, begrijpen en gebruiken van interpersoonlijke dynamiek en de wijze van werken. De wijze van werken wordt bepaald door de samenhang van taken en de inrichting van kennis en vaardigheden daaromheen. Daar waar het bij de wijze van werken altijd gaat over de optimale inzet van talenten en ervaringen (en dus om het gebruik van kennis en vaardigheden), zijn het bij interpersoonlijke dynamiek vooral emoties en relaties waar het om draait. In elke situatie waar mensen en organisaties veranderen (en groeien) heb je met deze twee uitdagingen te maken.

Leiderschapstaken

De dimensie van de leiderschapstaken bestaat uit twee onderdelen: de taak van het motiveren en de taak van het faciliteren. De kern van leiderschap bij een wendbare en lerende organisatie komt neer op de kunst van het leiden van energie. Waar zit de energie en hoe kan die geleid worden naar samenwerken en resultaten? Dit is de kern van het motiveren. Om te komen tot resultaten moeten barrières onderweg worden opgeruimd. Dat is de tweede kerntaak van de leider: het faciliteren van mensen om barrières op te ruimen waardoor mensen, teams, maar ook processen ongestoord door kunnen ontwikkelen.

De Organise to Learn matrix

Als je uitdagingen en leiderschapstaken combineert krijg je een matrix met vier kwadranten (zoals weergegeven in figuur 2).

Visie

De combinatie van interpersoonlijke dynamiek en het motiveren van mensen vraagt om een perspectief. Om richting te kunnen geven, gelijktijdig met het vrijmaken en leiden van de energie bij mensen. De concretisering hiervan is het creëren van een aansprekende visie. Niet zomaar een visie, maar één die hoofd, hart en buik raken. Een visie die kan worden omarmd en overgenomen. Die gedeeld wordt door iedereen die bij de organisatie betrokken is. Dat komt het beste tot uiting als alle leiders op verschillende niveaus hun persoonlijke ambities kunnen koppelen aan de gezamenlijke visie. Dan kunnen ze voor hun troepen gaan staan om de visie te illustreren en vooral de dialoog aan te gaan over de vraag waarom de visie zo is geformuleerd.

Wendbaarheid

De wijze van werken heeft de focus op het versterken van kennis en vaardigheden. De motivatie om daaraan bij te dragen ligt bij het vergroten van de wendbaarheid van individuen en teams. Die wendbaarheid is een staat van zijn en een mentaliteit (mental setting). De leidende begrippen zijn verander, verwonder en verrijk. Veranderen als continue beweging om altijd weer te leren, verwonderen om met een open en nieuwsgierige blik te kijken naar situaties en daarvan te leren en verrijken als basis voor de ontwikkeling van mensen.

Wendbaar zijn betekent dat leiders hun eigen waarheid moeten kunnen loslaten. Niet hun eigen perspectief, maar het perspectief van anderen als inspiratiebron zien. Zoals de chirurg die zelf werd geopereerd en er een hekel aan had dat zijn collega's naast zijn bed bleven staan. Vanuit die ervaring ging hij voortaan altijd zitten naast het bed van een patiënt. Het lef om situaties die al bestaan te doorbreken heeft als voorwaarde dat je anders leert kijken en andere visies kunt omarmen.

Nodig eens een disruptor uit om je uit te laten dagen. Zorg dat je andere generaties gesprekken laat leiden. Zorg ervoor dat diversiteit tot in de haarvaten wordt doorgevoerd. En vooral, wees als leider een niet-weter. Iemand die altijd nieuwsgierig is en het eigen ego kan loslaten.



Figuur 2. Organise to Learn matrix (Amy Edmondson)

Mentale modellen

Mentale modellen zijn diepgewortelde overtuigingen of beelden over de werkelijkheid en hoe we daarin dienen te handelen. Het zijn onze zekerheden, onze gewoonte wijsheden. Ze maken het voor mensen mogelijk om ideeën en gesprekken op elkaar af te stemmen, omdat er een gezamenlijk geaccepteerd beeld is. Discussies versnellen en conclusies kunnen getrokken worden. Als mensen gedeelde mentale modellen hebben kan het proces van leren en aanpassen makkelijker worden ingevuld.

Een voorbeeld: Als je mensen vraagt om binnen vijf seconden een huis te tekenen dan zit er een grote kans in dat iedereen ongeveer hetzelfde huis tekent. Als je vervolgens vraagt binnen vijf seconden iets naast het huis te tekenen verschijnt er in vrijwel alle gevallen een boom naast het huisje. Dat is een sterk mentaal model waardoor er een basis is van gezamenlijkheid.



De taak van de leider is om tijdens het ontwikkel- en leerproces, die modellen met elkaar te ontwikkelen of te ontdekken, zodat er niet elke keer discussie ontstaat.

Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid gaat over het weghalen van barrières die leren en ontwikkelen in de weg staan. Dit begrip leeft al binnen veel organisaties en heeft de afgelopen jaren een steeds belangrijkere rol gekregen. De kernstelling is dat psychologische veiligheid de organisatie in staat stelt om te innoveren en mensen in staat stelt hun gedachten en opvattingen te delen. Psychologische veiligheid betekent dat mensen het intermenselijk risico durven te lopen. Met andere woorden dat iedereen zich durft uit te spreken en niet bang is om als dom, vervelend of naïef te worden bestempeld. Alle uitersten in gedrag en persoonlijkheid zullen ruimte moeten krijgen. De introvert en extravert zullen beiden ruimte moeten krijgen en ruimte moeten geven om tot dynamisch samenwerken en dialoog te komen. We vermijden risico's, omdat we fouten maken vervelend vinden.

Tegelijkertijd is dat de dood in de pot voor innovatief denken en handelen. Langdurig wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat organisaties met een hoge mate van psychologische veiligheid, een hoge productiviteit, hoog innovatief vermogen en een sterke betrokkenheid van medewerkers hebben.

ORGANISE TO LEARN IN PRAKTIJK

Organise to Learn is natuurlijk niet van de een op de andere dag doorgevoerd. Afhankelijk van de grootte van de organisatie en het punt van starten binnen de verandercultuur, heb je minimaal een jaar tot maximaal drie jaar nodig voor de implementatie.

Hoe werkt dat, wat heb je dan en hoe ziet het eruit? Allemaal vragen die ons worden gesteld als organisaties de omslag willen maken van theorie naar praktijk.

Psychologische veiligheid is de basis

Om Organise to Learn op alle niveaus te realiseren is de introductie van psychologische veiligheid in organisaties een eerste voorwaarde met twee belangrijke randvoorwaarden:

- > **Zorg voor openhartigheid.** Hierbij gaat het over het lef om twijfel te kunnen uiten, om onzeker te kunnen zijn en altijd op zoek te gaan naar het antwoord op 'de waaromvraag'. Leiders leren om ruimte te creëren en overtuigingskracht in de kast te zetten. Niet de regie bij de leider, maar bij de ander losmaken. Een essentiële vaardigheid. Daarbij hoort het stellen van de juiste vragen. Die enerzijds de verdieping mogelijk maken en anderzijds de verbreding.
- > **Creëer de vrijheid om te falen.** Niemand wil onverschillig, incompetent, opdringerig of negatief zijn. Dit wordt over het algemeen voorkomen door domweg geen vragen te stellen of niet op te staan.

Hierbij gaat een enorm potentieel aan gedachten verloren, los van de waardering in termen van goed of fout. Gedachten die hardop worden geuit kunnen het begin zijn van een creatief proces of juist een inspiratiebron voor anderen. Want laten we eerlijk zijn, samen weten en kunnen we écht meer!

Fouten maken mag

Een gevleugelde uitdrukking die nogal eens ongelukkig wordt ingevuld. Het nieuwste boek van Amy Edmondson (2023) heet *The Right Kind of Wrong*. Hierin beschrijft ze het proces van fouten maken als een essentieel onderdeel van innovatie en de ontwikkeling van mensen. Om de cultuur rondom fouten maken te richten op Organise to Learn heb je specifieke vaardigheden nodig.

Vaardigheden

Benodigde vaardigheden om goed met fouten te kunnen omgaan:

- > Doorzetten en je niet laten ontmoedigen door fouten;
- > Reflectie waarmee je kan terugkijken en verwerken;
- > Accountability waarmee je eigenaarschap pakt voor fouten;
- > Verontschuldigen. Een vaardigheid die de relatie boven het ego zet en zo de ruimte maakt voor volgende stappen.

Bij het maken van fouten lopen we ook aan tegen de grens van perfectionisme. Voorkom dat je perfectionistisch gaat handelen door realistische doelen te stellen, voortgang van het proces boven het ideaal te zetten en je te focussen op kleine verbeteringen in plaats van grote fouten.

Organise to Learn op organisatieniveau

Organise to Learn implementeren betekent niet alleen roepen dat je het doet. Systemen, overlegstructuren, rapportages, rapportagelijnen en projecten programmamanagement moeten allemaal ingericht zijn volgens de principes van leren: een continu proces van ontdekken, reflecteren en doorpakken.

Vaardigheden die leren op organisatieniveau mogelijk maken:

1. Over grenzen heen denken en handelen. Niet de structuur leidend laten zijn of de indeling in divisies of afdelingen, maar de inzet van noodzakelijke resources, kennis en vaardigheden;
2. Experimenteren met ideeën, diensten en producten, zodat ze kunnen worden getoetst;
3. Hardop denken, want dan pas kunnen we er iets mee;
4. Reflecteren als essentiële fase in het opdoen van ervaringen en het verwerken van die ervaringen naar eigen inzichten;
5. Het aangaan van positieve conflicten om vanuit scherpte en uitdaging met respect te werken aan het verleggen van grenzen en zoeken naar oplossingen.

Organise to Learn op teamniveau

Teaming is een essentieel onderdeel van Organise to Learn. Door leiders op te leiden om Teaming in de praktijk te brengen organiseer je een olievlekwerking die het mogelijk maakt om een organisatie in te richten die kan leren met sterke wendbare teams,

die van de invulling afblijven:

1. Voor leiders is dit de grote uitdaging na de dialoog met teams over de visie en het beantwoorden van eindeloze waaromvragen;
2. Teams en individuen de ruimte geven zelf invulling te geven op basis van eigenaarschap (mentaliteit) en competenties (vakkennis). Vooral het neerleggen van de bevoegdheid bij de mensen die de informatie hebben is van essentieel belang;
3. Het versterken van de eigen kracht van mensen om eigenaarschap te vergroten, wat leidt tot grotere wendbaarheid en aanpassingsvermogen van teams. Het effect staat niet ter discussie: meer openheid en diversiteit, omzetverbetering, well-being, innovatie en minder verloop;
4. Quiet quitting leren voorkomen door teams aandacht en ruimte te geven om te experimenteren;
5. Niet iedereen hoeft op de barricades van innovatie te staan, niet iedereen hoeft vanuit nieuwsgierigheid fouten te maken en te leren, maar openstaan voor de inbreng van anderen en het ontwikkelen van individuen en teams is een must. Ook quiet quitters hebben potentie en kennis!

Gallup.com 2021

Quiet quitters: mensen die eigenlijk niet meer proactief bijdragen en het vooral allemaal op zijn beloop laten (40 to 50% van de workforce in Amerika kenmerkt zich door deze definitie)

ORGANISE TO LEARN OP INDIVIDUEEL NIVEAU

Organise to Learn gaat over een leven lang leren. Als individu moet je bereid zijn om stil te staan bij je eigen ontwikkeling en bij de uitdagingen die je in het vooruitzicht hebt. Vanuit persoonlijk perspectief door het groeien in kennis en vaardigheden en vanuit het organisatie perspectief door aansluiting te houden bij de ambities en de strategische agenda.

Als organisatie zal je de ruimte moeten scheppen om momenten van bezinning te faciliteren. Vanuit reflectie op inspanningen en resultaten werken aan leerpunten, ontwikkeling en groei.

Als organisatie en als leider kan je ruimte voor het individu organiseren door:

- > Individuen altijd uit te dagen om de status quo te verlaten. Dat vraagt uiteraard om een veilige context en veel vertrouwen;
- > Momenten van reflectie te organiseren waarin het individu de tijd krijgt stil te staan bij resultaten, voortgang, fouten en leermomenten;
- > Een structuur van actief handelen neer te zetten waarin acties worden gevolgd in tijd en resultaat;
- > Ruimte en tijd te geven om de visie eigen te maken en het persoonlijke verhaal te koppelen aan strategie en uitvoering;
- > Opleidingen, coaching en training aan te bieden die ontwikkeling en groei mogelijk maken.



ORGANISE TO LEARN IN JOUW ORGANISATIE?

Je bent al gestart!

Ongetwijfeld is jouw organisatie -bewust of onbewust- al gestart met een groot aantal vaardigheden die we hebben behandeld in dit whitepaper. De eerste stappen zijn dus al gezet. Het is nu een kwestie van doorpakken om Organise to Learn onderdeel te maken van de organisatiecultuur.

Zet gelijk de volgende stap

Ben jij benieuwd waar je staat binnen het concept van Organise to Learn en wil je weten hoe je de volgende stap kan zetten? Laten we dan afspreken en de mogelijkheden voor jouw organisatie in kaart brengen. Think big, start small.

Let's make it happen!

Ronald van Aggelen

+31 (0)6 537 041 57

rvanaggelen@incontext.nl



OVER INCONTEXT CONSULTANCY GROUP

Een organisatie veranderen is niet makkelijk. Maar verandering is wel maakbaar. Alleen niet met halve oplossingen. Als je wilt excelleren en het beste uit jezelf, je team of je organisatie wilt halen, dan staat InContext altijd voor je klaar.

InContext werkt graag voor opdrachtgevers die hun organisatie fundamenteel ten goede willen keren. Die zien dat wezenlijke verandering vraagt om een fundamentele verschuiving in denken en doen. Die snappen dat iets nieuws leren vraagt om oud gedrag los te laten. Die de weerstand opzoeken en bereid zijn uit hun comfortzone te stappen. Als het maar leidt tot het gewenste effect binnen de organisatie.

Mensen zijn in onze ogen uniek. Elk team en elke organisatie is dat ook. Dus als je wilt dat mensen zichzelf ontwikkelen, als je ze mee wilt krijgen in een nieuwe strategie of een andere manier van werken, dan moet je goed kijken hoe dat het beste te doen is in hun specifieke context. Daarom gaan we bij InContext sensitief en grondig te werk. Want echte verandering is geen invuloefening. We gaan dus niet voor de makkelijke oplossing, maar voor het juiste antwoord op jouw specifieke vraag of uitdaging.

We brengen de vraag terug tot de essentie van wat er moet gebeuren, en maken dan een programma, interventie of simulatie die daar naadloos op aansluit. Zodat een verandering in gedrag niet opgelegd voelt, maar juist als een logische volgende stap in de ontwikkeling van een medewerker, een team of de hele organisatie. Onze interventies en simulaties zijn zo ontworpen dat medewerkers kunnen experimenteren met nieuwe manieren van werken en samenwerken. Dat ze die kunnen leren, ervaren, en optimaliseren, om ze vervolgens in de praktijk te brengen. InContext, voor echte verandering met merkbaar resultaat.

Neem contact op