

PSO *capaciteitsopbouw in
ontwikkelingslanden*



KADERS VOOR ORGANISATIELEREN

Februari 2009

Werkdocument

Arja Aarnoudse

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Doel	3
3.	De Lerende Organisatie (Peter Senge)	4
4.	De acht sleutelfactoren van de lerende NGO (Bruce Britton)	7
5.	Waarom NGO's lastig leren	10
6.	Relatie met Kennismanagement	12
7.	Relatie met HRM	13
8.	Relatie met kwaliteitszorg	14
	Literatuur	15
Bijlage 1	Learning organisations vs Organisation learning	16
Bijlage 2	Het spiraalmodel voor reflectie van Korthagen	18
Bijlage 3	Leercirkel van Kolb	19
Bijlage 4	Enkel-, dubbel en drieslagleren	20
Bijlage 5	Eight Key Functions os Learning NGO	21
Bijlage 6	Het leerlandschap, Manon Ruijters en Robert-Jan Simons	24
Bijlage 7	Actie onderzoek	25
Bijlage 8	What do we think a learning product is?	26
Bijlage 9	Learning Histories	27
Bijlage 10	Logical Framework Approach	28
Bijlage 11	Het INK model voor verbetering van de organisatie	29
Bijlage 12	Model van Investors in People (IiP)	31

1. Inleiding

Het begrip organisatieleren is een containerbegrip geworden. Het wordt door managers, HRD afdelingen, adviseurs en opleiders vaak genoemd. Ook in de wereld van onderzoek en wetenschap wordt erover gesproken en zijn er theorieën en modellen ontwikkeld. Regelmatig bouwen de theorieën en modellen op elkaar voort. Even regelmatig wordt één aspect van organisatieleren uitvergroet en blijft het beeld van organisatieleren daartoe beperkt. Je voelt de staart van de olifant en je denkt dat een olifant eruit ziet als een touw met aan het einde een kwast.

Wat is organisatieleren en wat is een lerende organisatie? (bijlage 1)

Wat heeft organisatieleren te maken met kwaliteitszorg, en met competentie management, en met kennismanagement?

Is kennismanagement hetzelfde als organisatieleren?

Is de leercyclus van Kolb vergelijkbaar met de reflectiecirkel van Korthagen? Kun je deze modellen alleen individueel of ook op team- of organisatieniveau toepassen?

Wat heeft een organisatie er nu aan als jij iets hebt geleerd? Wat heb jij er nu aan als jouw organisatie competentie management wil gaan invoeren? En wat heeft de organisatie daar nu zelf aan?

En last but not least, wat kun je nu eigenlijk inzetten om heel concreet een lerende organisatie te worden? Welke instrumenten en interventies zijn er en wanneer en waarom gebruik je die?

2. Doel

Zonder de pretentie te hebben om uitputtend alle onderdelen van organisatieleren te behandelen, doe ik een poging om een aantal theorieën, begrippen, modellen met elkaar te verbinden.

Dit vergemakkelijkt de onderlinge discussie over het onderwerp en geeft een beeld van wat nu met wat te maken heeft. Belangrijker echter is de doelstelling om de theorieën en modellen te verbinden aan concrete gebieden van actie, interventies en werkvormen. Dat helpt PSO in het concreet maken van haar ondersteuning naar lidorganisaties die willen werken aan organisatieleren en biedt tegelijk handvaten aan lidorganisaties in het ondersteunen van partnerorganisaties in het ontwikkelen van organisatieleren. De daarbij gehanteerde vooronderstelling is dat 'lerende organisatie zijn' direct een bijdrage levert aan capaciteitsopbouw.

De volgende onderwerpen komen in een meer of minder organisch verband met elkaar aan bod:

- ❖ Leren
 - Leerstijlen van Kolb
 - Reflectiecirkel van Korthagen
 - Reflective Practitioner van Schön
 - Enkelslag en dubbelslag leren / verbeterend en vernieuwend leren
- ❖ Organisatie
 - Disciplines van de lerende organisatie volgens Senge (Senge, 1992)
 - The Key Functions of a Learning NGO (Britton, 1998)
- ❖ Relatie met
 - Kennismanagement
 - Kwaliteitszorg (ISO, INK, IIP)
 - HRM (competentie management, integraal opleidingsplan, persoonlijk ontwikkelplan, gesprekkencyclus)
- ❖ Instrumenten, o.a. Leerlandschap, Leergeschiedenis, The "Learning NGO" Questionnaire, Actie-reflectiegroepen, intervisie, coaching, training etc.

3. De Lerende Organisatie (Peter Senge)

Over organisatieleren is veel gedacht, geschreven en gepubliceerd. De term is vooral in het vocabulaire van elke zichzelf respecterende organisatie terecht gekomen door het gedachtegoed van Peter Senge. Hij bouwt hierin voort op diverse theoretici die zich met organisatieleren bezig hielden. Onderstaand worden de Vijf disciplines van de Lerende Organisatie volgens Senge kort beschreven, worden verbindingen aangegeven met andere modellen en worden in te zetten instrumenten aangegeven.

<p><u>Persoonlijk meesterschap</u></p> <p>Voortdurend de persoonlijke visie verhelderen en verdiepen, onze inspanningen blijvend gericht houden, geduld ontwikkelen en een objectieve kijk op de werkelijkheid houden. Consistent gestalte geven aan de ideeën die je werkelijk belangrijk vindt.</p>	<p><u>Verbinding</u></p> <p>Het micro of individuele niveau is in beeld. Een lerende organisatie bestaat niet zonder lerende individuen. Om te kunnen leren is reflectievaardigheid onmisbaar. Hier kunnen we de <u>reflectiecirkel van Korthagen</u> een plek geven (bijlage 2)</p> <p>Ook is bij het individueel leren direct de theorie van <u>Kolb over leerstijlen</u> in beeld. (bijlage 3)</p> <p>Een derde link ligt er met de theorie van <u>Schön over reflection-in-action en reflection-on-action</u>. Uiteraard hebben binnen deze discipline de <u>inhoudelijke kennis</u> en <u>vakbekwaamheid</u> hun plaats.</p> <p>De organisatie 'stuurt' in het individuele persoonlijke meesterschap door <u>HRM instrumenten</u> in te zetten. Hierdoor ontstaat een verbinding tussen het micro (HRD) en meso (OD) niveau.</p> <p>De organisatie ondersteunt het persoonlijk meesterschap door de mogelijkheid te bieden om de persoonlijke visie in gesprek te brengen en te komen tot een <u>gemeenschappelijk visie</u>.</p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Aanleren reflectievaardigheden- Persoonlijk ontwikkelplan- Inzet van coaching, opleiding en training- Pp ontwikkeling afgestemde gesprekkencyclus (pop- voortgangs- en evaluatiegesprekken)- Integraal opleidingsplan afgestemd op organisatiedoelen
---	--

<p><u>Mentale modellen</u></p> <p>'Mentale modellen' zijn diepgewortelde veronderstellingen. Meestal zijn we ons niet bewust van zo'n model en de invloed daarvan. Bijvoorbeeld, het valt ons op dat iemand op het werk elegant gekleed is en we denken bij onszelf, 'Ze is vast van een nette familie'. De discipline van het werken met mentale modellen begint met het in eigen boezem kijken; we moeten leren onze eigen onbewuste beelden bloot te leggen en kritisch te onderzoeken. Onze mentale modellen zijn van invloed op hoe we dingen zien en hoe we erop reageren.</p>	<p><u>Verbinding</u></p> <p>Mentale modellen kunnen zowel op individueel als op groepsniveau voorkomen. We hebben soms last van 'group think' en van collectief gedeelde vaste overtuigingen. Het zich bewust worden van een mentaal model gebeurt op individueel niveau. Maar het werken eraan gebeurt vrijwel altijd via of met behulp van één of meerdere anderen. Hier ligt een verbinding met de theorieën van Argyris en Schön, m.n. het gedachtengoed over <u>The Reflective Practitioner</u> en over <u>singel-loop- en double-loop-learning</u>, ook wel <u>verbeterend en vernieuwend</u> leren genoemd (bijlage 4).</p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Training communicatie (werken aan respect, veiligheid en openheid; open vragen stellen, samenvatten, feedback geven en ontvangen) - Training leren reflecteren - Coachen - Werken met reflectiegroepen - Intervisie
<p><u>Een gemeenschappelijke visie opbouwen</u></p> <p>Leiders die deze discipline leren beoefenen, ondervinden hoe averechts het werkt om een visie, hoe diepgemeend ook, op te leggen. Het moet vanuit eenieder komen. Een gedeelde visie zorgt ervoor dat mensen presteren omdat ze willen en niet omdat ze moeten.</p>	<p><u>Verbinding</u></p> <p>Het opbouwen van een gezamenlijke visie heeft allereerst een verbinding met <u>leiderschapstijl en vaardigheden</u> en met een beleving van <u>gezamenlijkheid</u>, van een <u>gemeenschap</u> vormen.</p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coaching en training van management - Teambuilding, formele en informele activiteiten - Opzetten structuur voor het visieopbouw en –onderhoud (!)
<p><u>Teamleren</u></p> <p>Hoe kan een team goedbedoelende managers met individuele IQ's boven de 120 een collectief IQ van 63 hebben? Dit is de paradox die deze discipline moet oplossen. Teamleren is van essentieel belang; pas als de teams kunnen leren, kan de organisatie leren.</p>	<p><u>Verbinding</u></p> <p>Met teamleren wordt het persoonlijk meesterschap bevorderd, maar teamleren is meer dan de kennis van individuen bij elkaar opgeteld. Hier ligt een verbinding met <u>collectief leren</u>. Voorwaarde is het kennen van elkaars <u>mentale modellen</u></p>

	<p><i>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultuurinterventies voor vertrouwen, veiligheid en openheid - Training communicatie (dialogo voeren, reflectief luisteren, vaardig discussiëren, feedback geven en ontvangen) - Werken met team-gespreksregels - Training omgaan met verschillen (Human Dynamics, kernkwadranten, Belbinrollen, teamstijlen e.d.)
<p><u>Systeemdenken</u></p> <p>De vijfde discipline, het systeemdenken, verbindt de andere disciplines: teamleren, mentale modellen, gemeenschappelijke visie en persoonlijk meesterschap met elkaar. Zo ontstaat een compleet geïntegreerd systeem. Systeemleren staat voor het zien van onderlinge verbanden en het zien van processen van veranderingen in de tijd (in plaats van momentopnames). Vanuit deze overzichtspunten kan worden terug gekoppeld naar acties en organisatieprocessen om deze te versterken of terug te dringen. Door de samenhang van alle activiteiten en processen is iedereen verantwoordelijk voor de problemen die zich binnen het systeem voordoen. Problemen kunnen worden opgelost door nieuwe inzichten in te zetten in het systeem. Aldus ontstaat een lerend systeem.</p>	<p><u>Verbinding</u></p> <p>Systeemdenken heeft een verband met de <u>chaostheorie</u> en bijv. ook <u>Complex Adaptive Systems</u> (CAS). Een belangrijk kenmerk van de chaostheorie is niet in de eerste plaats complexiteit, maar het non-lineaire oorzaak-gevolg-denken waarbij zowel sprake is van verbreding van de tijdshorizon als van de plaatsshorizon. Om systeemdenken te hanteren is er een <u>systeemtaal</u> (causale lussen gedragspatronen, archetypen, computermodellen)</p> <p><i>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Leren hanteren van systeemtaal

4. De acht sleutelfactoren van de lerende NGO (Bruce Britton)

De sleutelfactoren zijn door Bruce Britton per veld ingevuld met indicatoren (bijlage 5). Onderstaand worden sleutelfactoren kort beschreven en wordt net zoals bij de disciplines van Senge gekeken naar verbindingen met andere modellen en in te zetten instrumenten.

<p><u>1 Creëren van een ondersteunende cultuur</u> Er mogen fouten worden gemaakt. Persoonlijke bijdragen aan het organisatie leren worden expliciet beloond. Politieke en machtsspelletjes belemmeren het organisatieleren niet. Alle medewerkers hebben toegang tot middelen voor individuele ontwikkeling. Medewerkers voelen zich vrij om te zoeken naar elkaars vooronderstellingen en deze te bespreken</p>	<p><u>Verbinding</u> Hier ligt een duidelijke verbinding met het gedachtegoed van <u>liP</u>. Daarin wordt grote waarde gehecht aan aantoonbare leercultuur voor alle werknemers. Tevens ligt er een verbinding met de discipline <u>mentale modellen</u></p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Passende stijl van leidinggeven - Beloningssysteem - Integraal opleidingsplan - Training communicatie (werken aan respect, veiligheid en openheid; open vragen stellen, samenvatten, feedback geven en ontvangen) - Training leren reflecteren - Werken met actie-reflectiegroepen - Kennen en gebruiken van liP
<p><u>2 Interne ervaring verzamelen</u> Er is een goed werkend M&E systeem. De werkdruk is zodanig dat mensen ruimte hebben voor reflectie op eigen werk en daar lessen uit te leren. Het uitspreken en uitdragen van geleerde lessen wordt door de organisatie mogelijk gemaakt. De expliciete wijsheid van de organisatie groeit. Werknemers, teams en afdelingen zien elkaar als partners in het werk en zijn gespist op elkaars behoeften en verwachtingen. Er is uitwisseling van geleerde lessen tussen verschillende delen van de organisatie.</p>	<p><u>Verbinding</u> Hier ligt een verbinding met <u>Monitoring and Evaluation</u>. En met de discipline <u>teamleren</u>. Bij her verzamelen van interne ervaring en het omzetten in wijsheid van de organisatie is <u>expliciteren</u>, <u>reflecteren</u> en <u>onderzoeken</u> in beeld.</p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - M&E protocol, inclusief analyse systematiek - Interne klantgerichtheid - Intervisie, actie-reflectiegroepen - Training leren reflecteren - Cultuurinterventies voor vertrouwen, veiligheid en openheid - Training communicatie (dialogo voeren, reflectief luisteren, vaardig discussiëren, feedback geven en ontvangen) - Werken met team-gespreksregels - Training omgaan met verschillen (Human Dynamics, kernkwadranten, Belbinrollen, teamstijlen e.d.) - Werken met het Leerlandschap (bijlage 6) - Actie onderzoek (bijlage 7)

<p><u>3 Toegang tot informatie uit de buitenwereld</u> Werknemers pikken relevante informatie uit de buitenwereld op en worden daar regelmatig door hun leidinggevende op bevraagd (debriefing). Er is contact met meerdere organisaties om van elkaars ervaringen te leren. Medewerkers worden aangespoord om contacten te leggen in de buitenwereld. Ze documenteren en delen met anderen wat zij leren van andere organisaties. De organisatie neemt deel aan een diverse (relevante) netwerken.</p>	<p><u>Verbinding</u> De organisatie staat niet op zichzelf maar functioneert in een bredere context. Hier ligt een directe verbinding met de discipline <u>systemdenken</u></p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Effectief participeren in netwerken - In werkstructuur inbouwen van 'debriefing'(werkoverleg) - Verantwoording over kennis delen opnemen in fg - Toegankelijke (digitale) systemen van communicatie, documentatie en archivering van geleerde lessen - leren hanteren van systeemtaal
<p><u>4 Communicatie systemen</u> Er zijn open communicatiekanalen door de hele organisatie heen, tussen teams, afdelingen en locaties. Er zijn diverse mechanismen (o.a. email en bulletin boards) aanwezig om ervaringen te delen en deze zijn gemakkelijk toegankelijk voor alle delen en medewerkers van de organisatie. De medewerkers zijn bekwaam om hun persoonlijke kennis en wijsheid toegankelijk te maken voor de organisatie.</p>	<p><u>Verbinding</u> Bij 'persoonlijke kennis en wijsheid' ligt er een verbinding met de discipline <u>persoonlijk meesterschap</u>. Beschikbaarheid van communicatiemechanismen heeft een verbinding met de <u>overlegstructuur</u> van een organisatie enerzijds en een sterke verbinding met <u>ICT</u> en met <u>documentatiesystematiek</u> anderzijds.</p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Toegankelijke digitale communicatiemiddelen - Training werken met digitale tools voor e-learning en uitwisseling - Toegankelijke documentatiesystematiek - Heldere overlegstructuur; onderzoek naar blokkades - Training reflecteren en documenteren; leerproducten maken (bijlage 8) - Ervaringsverslagen - Learning History (bijlage 9)
<p><u>5 Mechanismen om conclusies te trekken</u> Leren van ervaring gaat iedereen aan en het trekken van geleerde lessen uit M&E rapportages en rapportages van veldbezoeken is vanzelfsprekend. De organisatie is bekwaam om ruwe informatie om te zetten in bruikbare wijsheid. Analyseren van ervaringen gebeurt niet alleen per ervaring, maar ook per thema, waarbij alle recente ervaringen mbt dat thema worden gebruikt. De organisatie heeft een voortdurende focus op verbetering van het werk.</p>	<p><u>Verbinding</u> Hier ligt een verbinding met <u>Monitoring and Evaluation</u> en met <u>kwaliteitszorg</u>.</p> <p><u>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - M&E protocol, inclusief analyse systematiek - Leren analyseren - Werken met thematische verbeteringen
<p><u>6. Ontwikkelen van een organisatiegeheugen</u> Er zijn mechanismen om recente en vroegere ervaringen te 'herinneren' door toegankelijke</p>	<p><u>Verbinding</u> Hier ligt een verbinding met <u>kennismanagement</u>, <u>ICT</u> en <u>documentatiesystematiek</u>.</p>

	<p><i>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Management Informatie Systeem - Learning histories - Digitaal archiefsysteem - Toegankelijk digitaal en fysiek documentatiesysteem - Exit-procedure vertrekkende medewerkers - Informatie/documentatie medewerker - Budget zichtbaar op de begroting
<p><u>7 Integratie van leren in strategie en beleid</u> Strategie en beleidsontwikkeling in de organisatie is bewust opgezet als een leerproces; er zijn feedback loops ingebouwd om op basis van ervaringen het beleid te verbeteren. Bij de beleidsontwikkeling zijn mensen van de meeste lagen in de organisatie betrokken. Een adequaat MIS staat ten dienste van het leren. Er zijn systemen, operationele procedures en andere manieren die het delen en leren van individuele ervaringen ondersteunen. De lering die verkregen is door een deel van de organisatie is snel beschikbaar voor de andere delen van de organisatie, ook als het op het eerste gezicht niet direct relevant lijkt.</p>	<p><i>Verbinding</i> Hier ligt een overlap met sleutelfactor <u>Communicatie systemen</u> als het gaat om snelle beschikbaarheid van informatie voor alle delen van de organisatie. Er is dan ook een verbinding met <u>ICT</u> en met <u>documentatiesystematiek</u>. Ook is er een verbinding met <u>integrale beleidsplanning</u> en de <u>Deming cirkel</u> van kwaliteitsverbetering. Voor een verantwoorde beleidsplanning is een adequaat <u>MIS</u> onontbeerlijk</p> <p><i>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kennis van integrale cyclische beleidsplanning - Procedure voor beleidsontwikkeling waarin zowel reflectie als participatie zijn vastgelegd. - Adequaat management informatie systeem (MIS)
<p><u>8 Het geleerde toepassen</u> De organisatie past het geleerde toe in verbetering van zijn praktijk en oefent invloed uit op het beleid en de praktijk van andere organisaties. De organisatie publiceert over de opgedane ervaringen en geleerde lessen voor een breed publiek. De organisatie ontwikkelt een krachtiger impact, wordt effectiever, innovatiever en bouwt voortdurend aan zijn capaciteit.</p>	<p><i>Verbinding</i> Overlap met <u>Integratie van leren in strategie en beleid</u>; als daar het geleerde geïntegreerd wordt, moet dat ook zichtbaar worden in de praktijk van de organisatie. Bij het toepassen van nieuwe kennis in de praktijk, komen we bij <u>innoveren</u> uit als het gaat om dubbel en met name drieslagleren. Externe communicatie en jezelf krachtiger neerzetten in de omgeving waarin je opereert heeft ook een verbinding met <u>marketing</u>.</p>
	<p><i>Actie gebieden voor verdere ontwikkeling</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Participeren in netwerken - Publicaties verzorgen - Hanteren van enkel, dubbel en drieslagleren; - Mentale modellen - Werken met het leerlandschap - Investeren in innovatieprojecten - Experimenteren - Imago opbouw / inzet marketing instrumenten

5. Waarom NGO's lastig leren¹

Externe barrières

- De druk om lage overhead kosten te laten zien, verkleint de bereidheid tijd en middelen te investeren in organisatieleren.
- Competitie in de fondsenwerving geeft druk om vooral te focussen op succesverhalen. Dit werkt tegengesteld aan een interne kritische houding van zelfbeoordeling en analyse.
- Omgevingsfactoren in de ontwikkelingslanden zijn soms zo complex en situaties zo uniek dat de transfer van geleerde lessen niet mogelijk is. In een ander gebied, een ander land zijn de basisvoorwaarden zo anders dat 'best practice' niet voorhanden is.
- Soms zijn de omstandigheden veranderd en worden eerder gemaakte fouten toegeschreven aan eerdere gebreken (bijv. geen geld of goed getrainde medewerkers) en het geloof (zonder onderbouwing!) dat dat nu dus anders zal gaan.
- In de sector algemeen aanvaarde modellen worden moeilijk losgelaten ook al zijn ze op basis van voortschrijdend inzicht minder bruikbaar. Een voorbeeld is het model van 'Logical Framework' (bijlage 10). Het is gericht op prestatie indicatoren en resultaten en vormt een blauwdrukbenadering van projectontwerp. Wanneer de aandacht verschuift naar minder harde en dus minder meetbare onderwerpen, zoals capaciteitsopbouw, institutionele verandering e.d., dan is dit model minder bruikbaar.
- In landen die sterk steunen op ontwikkelingssamenwerking is vaak sprake van afhankelijkheid van lokale organisaties van de donoren / financiers. Dat is geen gunstige omstandigheid om open en eerlijke feedback te geven aan de donor en bemoeilijkt dus ook het leren van ervaringen

Barrières ten aanzien van formele evaluaties

- Er zijn er te veel en de rapporten zijn erg lijvig.
- Ze worden door weinig mensen gelezen; worden ook vaak beschouwd als vertrouwelijk en gaan dan ook niet naar bijv. onderzoekinstellingen of universiteiten.
- Het evaluatieproces dient meerdere doelen (verbeteren besluitvorming, verantwoording, leren, dialoog) en het leerdoel krijgt vaak weinig aandacht. Vaak zijn de genoemde geleerde lessen algemeen en weinig informatief, in algemene, altijd geldende bewoordingen.
- Als een evaluator open en kritisch dingen blootlegt, wordt dat opgevat als een aanklacht tegen projectontwerpers, implementeerders en supervisors. Het is beter om fouten te verdoezelen, in bedekte termen te rapporteren en snel over te stappen op de aanbevelingen (hangt samen met interne barrière van organisatiedeling en niet tolereren van fouten). Hiermee ontbreekt een analyse van en gezamenlijk leren over wat er dan echt zo slecht werkt.
- Er is gebrek aan lange termijn effect studies. Wat interventies en projecten na drie, vijf of tien jaar nog hebben opgeleverd.

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op informatie uit:

- The Learning NGO, Bruce Britton, July 1998 INTRAC Occasional Papers Serie Number 17, Chapter 5 Barriers to learning in NGOs
- Why Aren't Aid Organizations Better Learners? Elliot Berg. To be discussed at the EGD seminar "What do Aid Agencies and their Cooperating Partners Learn from their Experiences" on 24 August 2000

Interne organisatie barrières

- Een activistische cultuur ziet leren als luxe, ondergeschikt aan 'het echte werk'. Er is een druk om te besteden.
- Verschillen in leerstijlen in geval van een multicultureel medewerkersbestand.
- Een hoge mate van personeelsverloop op projecten.
- Een hiërarchische, centralistische op controle gerichte structuur is fnuikend voor leren.
- Verstoppte verticale informatiestromen; managers rapporteren 'naar boven' over de resultaten van hun afdeling / team en deze rapporten zijn vaak niet informatief en soms zelf misleidend.
- Arbeidsdeling in de zin van: verschillende mensen voor project beoordelen, ontwerpen, implementeren, volgen en evalueren, is niet bevorderlijk voor een open en op leren gerichte cultuur. Fouten of mislukkingen aanwijzen, wordt dan makkelijk opgevat als wijzen naar een collega.
- Aanmoediging en beloning van leren is zwak ontwikkeld terwijl het maken van fouten wordt afgekeurd en bestraft. Gecombineerd met baan-onzekerheid en tijdelijke contracten maakt dit medewerkers niet bereid tot openlijk bespreken van 'wat kon beter'.
- Systemen voor het toegankelijk maken, opslaan, verplaatsen en verspreiden van geleerde lessen zijn slecht ontwikkeld, beschikken over onvoldoende middelen en zijn inefficiënt. Er is dan ook vaak sprake van verstoppte horizontale informatiestromen d.w.z. tussen verschillende afdelingen, units, locaties.
- Het mechanisme van defensieve routines door de ontwikkeling van ongeschreven en niet uitgesproken regels die niet alleen bepaalde onderwerpen onbespreekbaar maken maar zelfs die onbespreekbaarheid is dan onbespreekbaar!

6. Relatie met Kennismanagement

Kennismanagement gaat om het organiseren van kennisdeling en kennisoverdracht in professionele kennisintensieve organisaties. Dat kan direct gebeuren, in contact tussen mensen. Dan staan mensen en hun interactie centraal. Dat kan ook indirect gebeuren, dan verloopt de communicatie via een medium (vaak intranet) en staat documentatie en digitalisering centraal. We spreken dan over een kennissysteem. Kennisoverdracht en kennisdeling is essentieel voor een lerende organisatie. Of het accent daarbij moet liggen op de directe of indirecte manier is afhankelijk van het type en de cultuur van de organisatie. Beide zijn in ieder geval van belang. Weggeman² heeft een uitwerking gegeven van kennismanagement in zijn zogenaamde Kenniswaardeketen. Deze bestaat uit de volgende schakels: het vergaren van informatie, het vastleggen ervan, het beheer, het verrijken van informatie tot kennis, het ontsluiten ervan en als laatste volgt dan de distributie van kennis. Zo'n kennissysteem bevat een *kennisinfrastructuur* en (heel belangrijk) een *kennisinfocultuur*. Deze kennisinfocultuur richt zich op de 'zachte' aspecten van kennismanagement. 'Zachte' aspecten als de cultuur van een organisatie en competenties van individuen bepalen de bereidheid tot het delen van kennis.

² Bron: http://www.geocities.com/hno1/Informatie_Kennis.html (laatst geopend op 11 maart 2009)
Kaders voor organisatieleren
Februari 2009

7. Relatie met HRM

Een aantal instrumenten voor Human Resource Management zijn inzetbaar in het ontwikkelen van een lerende organisatie. Competentiemanagement, het werken met persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) en het volgen van deze ontwikkeling van medewerkers door middel van een gesprekkencyclus van functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken en evaluatiegesprekken bevorderen het individuele leren en hebben een verband met de discipline persoonlijk meesterschap. Dit individuele leren komt de organisatie ten goede en op deze manier werkt de organisatie aan haar lerend vermogen. Vaak wordt een opleidingbudget ingevuld met een redelijke verdeling van het budget over de afdelingen en individuele medewerkers. Om dit individuele leren nog meer ten goede te laten komen aan de organisatie en het door de organisatie uitgezette beleid, kan de organisatie een aantal sleutelcompetenties formuleren die voor de organisatie en het realiseren van het organisatiebeleid van belang zijn en die vervolgens leidend zijn voor de inzet in de persoonlijke ontwikkelplannen.

8. Relatie met kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg gaat over de zorg voor een constante kwaliteit, waarbij de kwaliteit is gedefinieerd door de opdrachtgever of afnemer van het product of de dienst. Deze kwaliteit kan constant zijn door processen te beheersen. Daartoe maak je procesbeschrijvingen, leg je de controlepunten en verantwoordelijkheden vast en je zorgt dat de mensen de processtappen netjes volgen. Als er sprake is van haperingen, dan wordt gekeken waar het fout ging, als het vaak op een bepaald punt fout gaat, bekijk je of het proces moet worden aangepast / verbeterd. Hier is sprake van single loop learning en het betreft een instrumentele benadering gericht op product- en proceskwaliteit. De volgende stap in kwaliteitszorg, die veel organisaties nemen vanuit de praktijkervaring 'dat het toch niet helemaal werkt' is om te kijken naar organisatiekwaliteit. Dan is er sprake van TQM (Total Quality Management) en komt de lerende organisatie in al zijn facetten in beeld. Komen er vragen die op de één of andere manier te maken hebben met de kwaliteit van de organisatie. En die te maken hebben met issues die uiteindelijk ook de kwaliteit van de prestaties (product of dienst) beïnvloeden. Het gaat dan om vragen als: Wat is onze visie, wat bedoelen we met kwaliteit, wat moet dat voor ons betekenen en hoe zien we de relatie met onze opdrachtgevers, afnemers, werknemers (gezamenlijke visie)? Hebben we wel de goede mensen op de goede plekken en zorgen we goed voor ze (persoonlijk meesterschap)? Werken we samen, leren we van elkaar, of werkt ieder voor zich (teamleren)? Hoe kunnen we leren van en inspelen op de bewegingen en veranderingen in onze omgeving? We willen innovatief en creatief zijn, maar komen niet uit onze eigen patronen (systeemdenken en mentale modellen). De context waarin wij werken is zo complex, we zien niet meer hoe we hierin doelbewust en systematisch kunnen opereren (systeemdenken).

Wanneer de organisatiekwaliteit in beeld is gekomen, dan wordt er gedacht in termen van continue kwaliteit. En daarvoor is een collectief leerproces nodig. "Mislukkingen doen zich voor wanneer organisaties te veel verwachten van het kwaliteitsprogramma en te weinig van zichzelf"³.

Om een kwaliteitszorgsysteem te toetsen aan bepaalde criteria en te laten certificeren is er de norm ISO-9001. Om een kwaliteitsprogramma te hanteren voor kwaliteitsverbetering en als instrument voor zelfbeoordeling is het INK-model (bijlage 11) een bruikbaar model m.n. ook in de dienstverlening. Een intensief programma dat zowel een normering inhoudt als een systematiek voor de borging van continue organisatie verbetering en dat veel accent legt op het leren van mensen, teams en de hele organisatie is er Investors in People (bijlage 12).

³ Peter Senge e.a., Het Vijfde Discipline Praktijkboek blz.381
Kaders voor organisatieleren
Februari 2009

Literatuur

- Berg, E. (2000) Why Aren't Aid Organizations Better Learners?, EGD
- Bertrams, J. (2000) Succesvol kennis delen <http://www.managementsite.nl/content/articles/201/201.asp> (laatst geopend: 19 februari 2009)
- Britton, B. (1998) The Learning NGO, Occasional Papers Series Number 17, INTRAC
- Britton, B (2002) Learning for change, principles and practices of learning organisations, Swedish mission council 5/2002
- Carlsson, J. and Wohlgemuth, L.. (2000) Learning in Development Co-operation, an Introduction *EGDI Seminar "What do Aid Agencies and their Co-operating Partners Learn from their Experiences?"*
- Gilsing, I. (2007). Food for thought when developing your own learning product!, PSO
- Korthagen, F.A.J. (1998) De reflectieve organisatie. Naar systematiek in de relatie tussen werken en leren, *Handboek Effectief Opleiden 18/121*, December 3-18
- Korthagen, F.A.J. (2001) Waar doen we het voor. Oratie Universiteit Utrecht
- Pasteur, Katherine (2004) Learning for Development, A literature Review, *Lessons for change – 6* <http://www.ntd.co.uk/idsbookshop/details.asp?id=823> (laatst geopend: 19 februari 2009)
- Ruiters, M.C.P. (2007) 'Goh, het lijkt net werk ...' Het organiseren van informeel leren, *Leren in organisaties* 12 december 2007 14-18
- Ruiters, M.C.P. en Simon, P.R., (2/2006) Het leerlandschap van organisaties, *Develop* 54-63
- Schön, D.A. (1991) The Reflective Practitioner, Ashgate Publishing Group
- Senge, P (1992) De vijfde discipline, De kunst en praktijk van de lerende organisatie, Scriptum
- Senge, P. (1995) Het vijfde discipline praktijkboek, Academic Service
- Smid, G., G. den Boer e.a. (2006-3/4) Learning histories in leer- en veranderingstrajecten *M&O*
- ZBC Consultants B.V., Mensen leren, organisaties niet, <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=412> (laatst geopend: 19 februari 2009)

Bijlage 1

Learning organisation vs Organisation learning

In de literatuur komen we veel verschillende definities tegen van de termen Organisation learning en Learning organisation. Zo definieert Senge een Learning organisation als 'a group of people continually enhancing their capacity to create what they want to create' [Senge, 1990]. Volgens Addleson is een Learning organisation 'an organisation where actions and decisions are guided by an appreciation of the importance of communities in organizational life and where managing is focused on building and sustaining relationships' [Addleson, 1995]. Argyris definieert Organisation learning als het proces van 'detection and correction of errors' [Argyris, 1977]. Fiol and Lyles zien Organisation learning als 'the process of improving actions through better knowledge and understanding' [Fiol and Lyles, 1985]. Huber zegt dat Organisation learning gebeurt 'if through its processing of information, the range of its (organisational) potential behaviour is changed' [Huber, 1991].

Het verschil aan definities demonstreert dat er nog geen algemeen geaccepteerd beeld is over van wat Organisation learning en Learning organisation is. Schein maakt een duidelijk verschil tussen Organisation learning en Learning organisation. Organisation learning wordt gezien als het leren van individuen en groepen *in* de organisatie en Learning organisation wordt gezien als het leren *door* de organisatie als totaal systeem [Schein 1999]. Watkins and Marsick zeggen het volgende hierover: 'Teams, groups and networks are the medium for moving new knowledge throughout the learning organisation. The organisation can take advantage of the teams' combined thinking to build new systematic capacity. In this view, teams are a crucial bridge between individuals en Organisational Learning' [Watkins and Marsick, 1993]. Organisation learning geschiedt volgens hen dus door individuen die in groepen werkzaam zijn. Het opbouwen van kennis kan alleen individueel en in groepen gebeuren, dit omdat impliciete, intuïtieve kennis slechts door intensieve samenwerking en uitwisseling gedeeld kan worden.

Naarmate meer soorten kennis in het collectieve leerproces spelen, hoe beperkter de groep mensen zal kunnen zijn om dit proces effectief te laten verlopen. Als het gaat om uitwisseling van expliciete, deklaratieve kennis (feiten zoals cijfers, mededelingen van de directie), dan kan de gehele organisatie hiervan leren via de bekende media. Als het echter gaat om kennisopbouw en –deling m.b.t. impliciete, procedurele en conditionele kennis, dan kan dat alleen in een kleine groep. Willen we dus in de organisatie leren dan zullen we ons moeten richten op individueel en groepsleren in de organisatie.

Collectief leren in de organisatie?

'Collectief leren kan begrepen worden als aanduiding voor een situatie waarin meerdere tot hetzelfde collectief behorende personen, in eenzelfde periode individueel of interactief bezig zijn binnen eenzelfde domein hun kennis verrijken' [Weggeman, 1997]. Deze definitie zegt dat collectief leren door individuen gebeurt die in groepen werkzaam zijn. Uitgaande van deze definitie is het dus helemaal niet vanzelfsprekend dat er collectief geleerd wordt. De resultaten van deelname aan een collectief leerproces kunnen op individueel niveau heel verschillend zijn omdat individuen verschillende soorten kennis hadden voordat het collectieve leerproces startte. Maar wanneer wordt er dan wel collectief geleerd? Huber gaat hier verder mee en geeft vier stellingen welke de mate aangeven waarin Organisation learning kan geschieden [Huber, 1991, p.90]:

- a. '*Organizational learning occurs if any of its units acquires knowledge that it recognizes as potentially useful to the organization*'. Deze eerste stelling leunt vooral sterk op het individuele leren dat in organisaties gebeurt. Organisation learning gebeurt volgens Huber wanneer iemand in de organisatie iets leert wat potentieel nut heeft voor de organisatie. Wat een individu leert hoeft nog niet altijd voor de organisatie van belang te zijn.

- b. *'More organizational learning occurs when more of the organization's components obtain this knowledge and recognize it as potentially useful'*. Deze tweede stelling gaat al wat meer de kant op van collectief leren. Wanneer meerdere mensen hetzelfde leren en dit als nuttig ervaren, ontstaat er meer Organisation learning volgens Huber.
- c. *'More organizational learning when more and more varied interpretations are developed, because such development changes the range of potential behaviors'*. Bij het werken in projecten werkt men veelal in teams. In deze teams werken specialisten welke allemaal met een andere bril tegen de problemen aankijken. Doordat de problemen (en oplossingen) allemaal op een andere manier geïnterpreteerd worden zullen verschillende oplossingen voor de problemen aangedragen worden. Specialisten kunnen aan de hand van deze verschillende interpretaties hun eigen gevonden oplossing vanuit een ander standpunt bekijken en misschien tot een betere oplossing komen.
- d. *'More organizational learning occurs when more organizational units develop uniform comprehensions of the various interpretations'*. Deze laatste stelling bouwt sterk verder op stelling c. Door de verschillende aangedragen oplossingen voor een probleem kan een team gezamenlijk de beste oplossing voor het probleem kiezen. Dit kan gebeuren door één aangedragen oplossing te kiezen, maar men kan ook een combinatie maken van de oplossingen en hierdoor tot een beter resultaat komen.

Bron :

www.zbc.nu

(laatst geopend: 19 februari 2009)

In bovenstaande tekst wordt naar de volgend literatuur verwezen:

Addleson M., *Equilibrium versus understanding; Towards the restoration of economics as a social theory*, Journal of institutional and theoretical economics, 1995

Argyris C. and Schon D.A., *Organizational Learning: A theory of action perspective reading*, MA, Addison-Wesley, 1978

Fiol C.M. and Lyles M.A., *Organizational Learning*, Academy of Management Review 7, 1985

Huber G.P., *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*, Organizational Science, Vol 2, No. 1, Feb. 1991, Graduate School of Business, University of Texas.

Schein E.H., *Organizational Learning :What is New?*, MIT Sloan School of Management, 1999

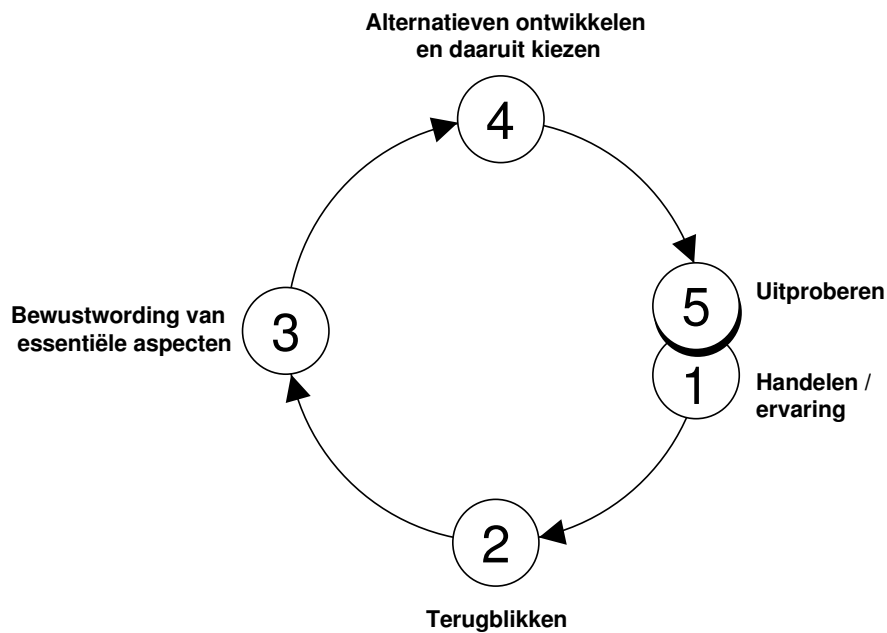
Senge P.M., *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*, New York: Doubleday, 1990a.

Watkins K.E. and Marsick V.J., *Sculpting the Learning Organisation: lessons in the art and science of systematic change*, San Francisco, CA Jossey-Bass, 1993.

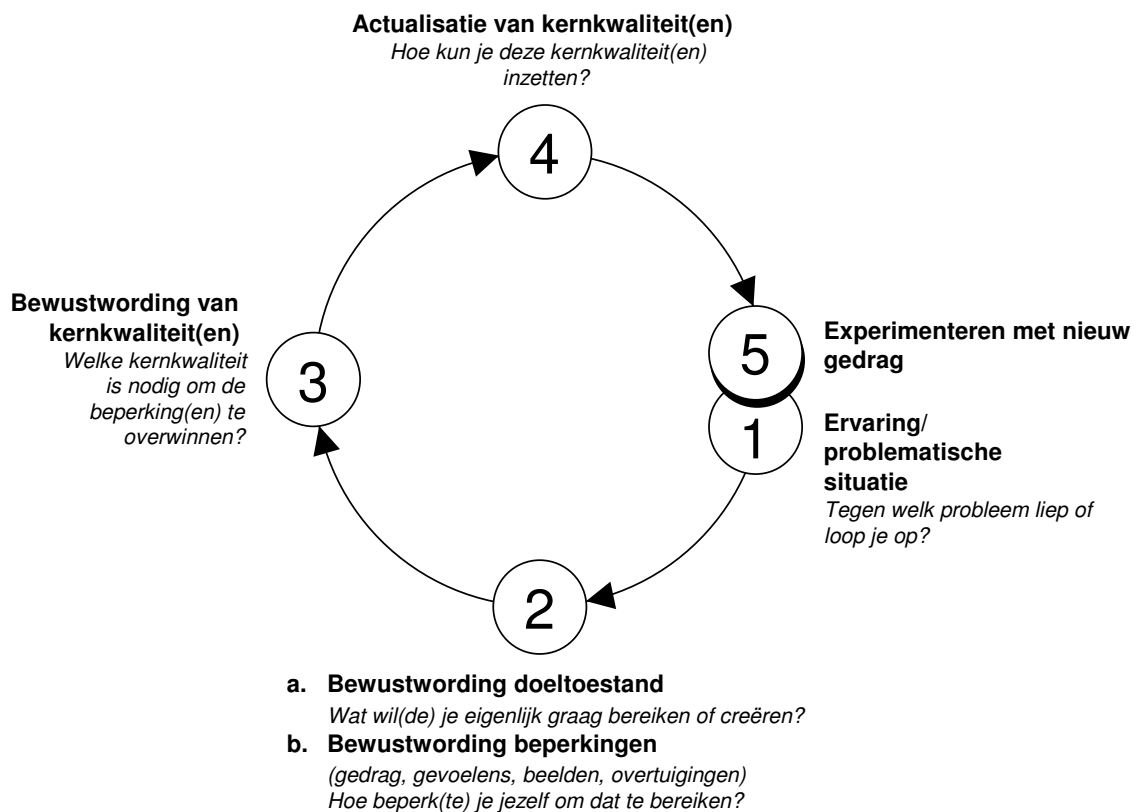
Weggeman M., *Kennismanagement; Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Scriptum, Schiedam, 1997

Bijlage 2

Het spiraalmodel voor reflectie van Korthagen



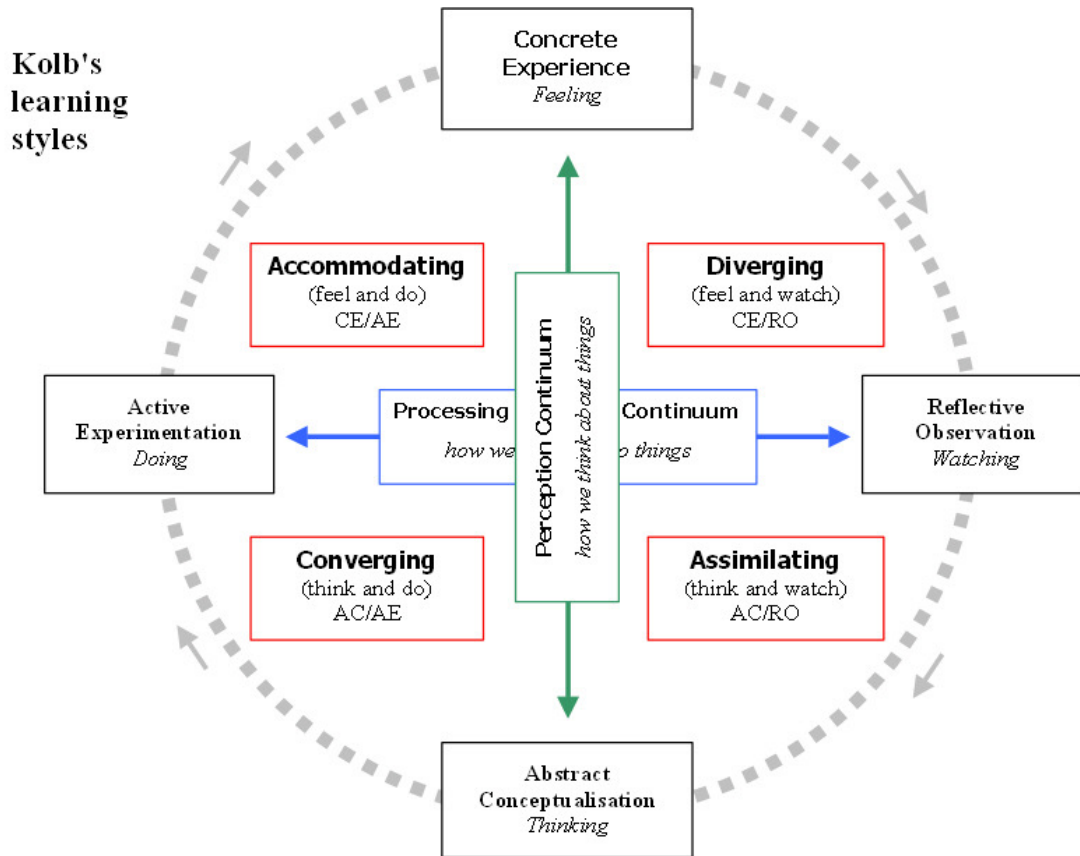
Het fasemodel voor reflectie van Korthagen



Uit: Korthagen, F.A.J. (2001), Waar doen we het voor, Oratie Universiteit Utrecht

Bijlage 3

Leercirkel van Kolb



© concept david kolb, adaptation and design alan chapman 2005-06, based on Kolb's learning styles, 1984
Not to be sold or published. More free online training resources are at www.businessballs.com. Sole risk with user.

Bron:

<http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

(laatst geopend: 19 februari 2009)

Bijlage 4

Enkel-, dubbel- en drieslagleren

Leerslag Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren
Enkelslag Regels	Moeten/ mogen	Verbeteren
Dubbelslag Inzichten	Weten/ begrijpen	Vernieuwen
Drieslag Principes	Durven/ willen	Ontwikkeling

Schema uit:

Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters Noordhoff Management, 1990

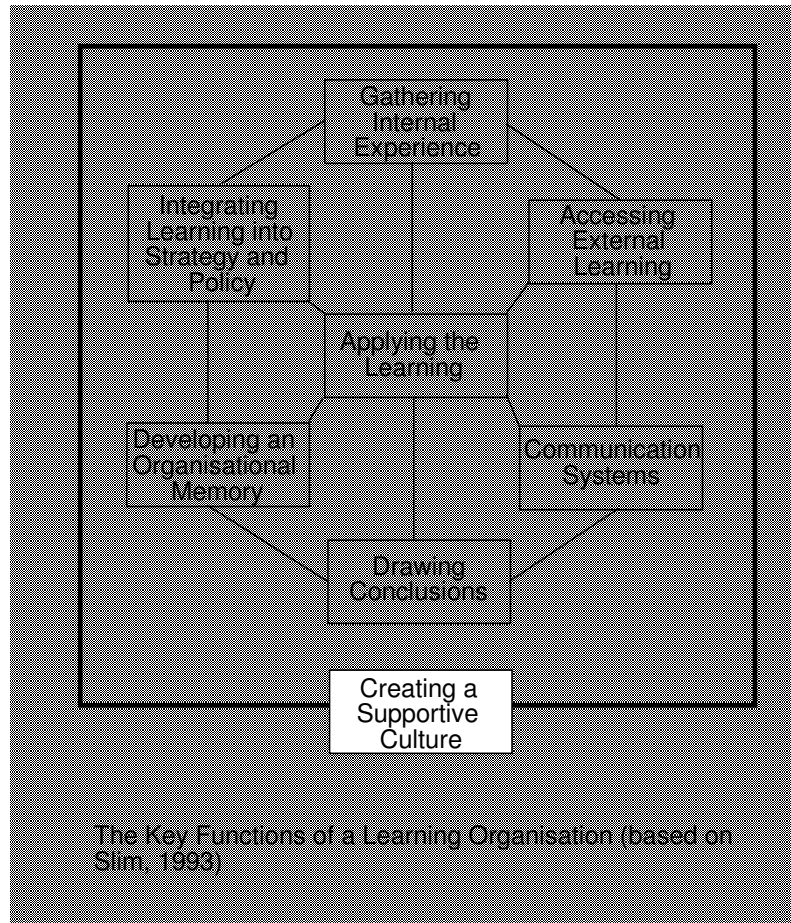
Bron:

http://www.markensteijn.com/lerende_organisatie.htm

(laatst geopend 19 februari 2009)

Bijlage 5

Eight Key Functions of a Learning NGO



1. Indications Creating a Supportive Culture

- Staff are rewarded for the contribution they make to the organisation's learning.
- Organisational politics and power relations are not allowed to get in the way of sharing experience and knowledge in the organisation.
- Senior managers create a climate which encourages experimentation and acknowledges that mistakes are an inevitable part of this.
- Resources and facilities for individual development are made available to all members of the organisation.
- People feel free to enquire about and challenge each others' (and their own) assumptions and biases. There are few (if any) undiscussable subjects.

2. Indications Gathering Internal Experience

- The organisation uses systematic procedures for the regular monitoring, review and evaluation of all of its project, programme and advocacy activity.
- The organisation has enough built in 'spare capacity' to allow staff to take time out to reflect on their work experience and learn lessons from it.

- The organisation continually enables individuals to voice important lessons that they have learned in order to constantly expand the organisation's base of explicit wisdom.
- Individuals, groups and sections view each other as working partners and constantly strive to find out and meet each others' expectations and needs.
- People at all levels of the organisation are encouraged to learn regularly and rigorously from their work and feed such learning to other parts of the organisation.

3. Indications Accessing External Learning

- All organisation members who have dealings with the 'outside world' are expected to gather and share relevant information. Their managers take an active interest in 'debriefing' them about what the information they have gathered.
- The organisation enters into open co-operation with other organisations in order to share and encourage mutual learning from each other's experience.
- The organisation encourages its staff to develop a wide range of contacts with other agencies and to actively learn from their experience.
- Staff are encouraged to visit other organisations and are expected to write up and share in other ways what they learned from their visit.
- The organisation is linked to a wide range of networks and uses its contacts with other agencies to gather useful knowledge and skills.

4. Indications Communication Systems

- Information flows freely throughout the organisation, crossing departmental, sectional and locational boundaries without hindrance.
- The organisation has a wide range of mechanisms for sharing experience between staff in different teams, sections, departments and locations.
- It is easy to access information on the lessons learned from other parts of the organisation.
- Staff have access to email and are encouraged to share information using electronic media such as the internet and bulletin boards.
- The organisation's staff are skilled at making their personal knowledge and wisdom available to others.

5. Indications Mechanisms for Drawing Conclusions

- Learning from experience is seen as 'everyone's business' and not left to specialist units or senior managers.
- Monitoring and evaluation reports and field visit reports are routinely analysed to identify what has been learned from the work and what lessons could be applied in the future.
- The organisation is skilled at converting raw information from evaluations into useable wisdom.
- The organisation regularly identifies a theme of work and draws conclusions based on an analysis of all of its practice experience and an understanding of the current 'state of the art'.
- The organisation uses a continuous improvement approach when analysing the knowledge and experience gained from its practice. Staff are encouraged to constantly ask themselves "How could we do this better?"

6. Indications Developing an Organisational Memory

- The organisation has mechanisms for 'remembering' the experience of its current and previous work through the development of highly accessible databases, resource / information centres and data retrieval systems.
- All written reports and key documents are cross-referenced and made easily accessible to all staff.
- The organisation is not vulnerable to losing its experience when individuals leave. For example, staff who leave the organisation go through a systematically recorded de-briefing to ensure that the organisation retains their knowledge.
- The organisation has a systematic database of all its project and programme work which can enable staff and 'outsiders' to identify where expertise resides.
- The information function is given sufficient prominence and is resourced adequately to enable the organisation to keep its records up to date.

7. Indications Integrating Learning into Strategy and Policy

- The development of strategy is deliberately organised as a learning process. Feedback loops are incorporated to enable continuous improvement in the light of experience.
- Policy making involves people at most levels in the organisation, according to what they can contribute not their status.
- The system of planning, accounting, budgeting, financial reporting and other management processes are organised to assist learning.
- Learning is built into the organisation through the development of systems, operational procedures and other ways of sharing the lessons gained from individuals' experience.
- The learning gained by one part of the organisation is quickly made available to others even if at first it appears of little immediate relevance.

8. Indications Applying the Learning

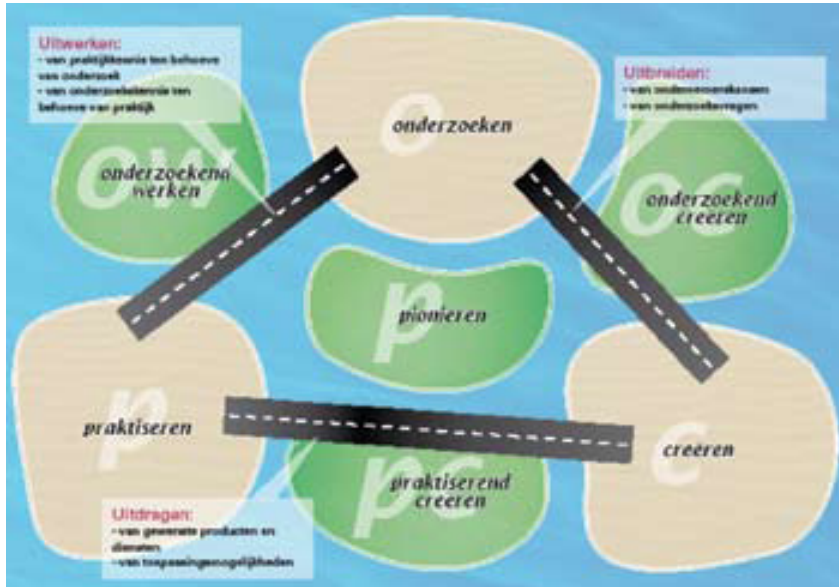
- The organisation systematically uses its learning to improve its own practice and influence the policy and practice of other organisations or agencies.
- The organisation writes up and publishes its experience for a wider readership without using unnecessary technical jargon.
- The organisation has a strategy for scaling up its impact which reflects the learning it has developed on 'what works'.
- The organisation changes its practice and priorities to reflect new knowledge and insights in its efforts to constantly improve its effectiveness.
- The organisation is constantly building its capacity and innovating based on what it has learned.

Uit:

Britton, B. (1998) The Learning NGO, Occasional Papers Series Number 17, INTRAC

Bijlage 6

Het leerlandschap, Manon Ruijters en Robert-Jan Simons



Leeroriëntaties: aanscherpen van de 'leer'-vraag

Eilanden

- Draait de vraagstelling om het beter gebruikmaken van alles wat we weten en kunnen in ons primaire proces (praktiseren)?
- Zit er achter de vraag een behoefte aan meer kennis en inzicht (onderzoeken)?
- Is er een noodzaak om hulpmiddelen (producten, handleidingen e.d.) te creëren om een gewenste situatie te realiseren (creëren)?

Bruggen

- Rouleert de kennis voldoende?
- Is er behoefte tot meer explicitering? Is (ervarings)kennis voldoende expliciet om te kunnen delen en verbinden?

Polders

- Is er behoefte aan samen maken/doen (combineren van praktijk, onderzoek en creatie)?

Zee

- Hoe groot is de urgentie/druk?
- Hoe groot is de vrije ruimte, het speelveld?

Uit:

Ruiters, M.C.P. (2007) 'Goh, het lijkt net werk ...' Het organiseren van informeel leren, *Leren in organisaties* 12 december 2007 14-18

Bijlage 7

Actie onderzoek

Actie-onderzoek is een combinatie van onderzoeken en veranderen. Wie actie-onderzoek doet, wil niet slechts kennis verkrijgen, maar ook dingen (helpen) verbeteren. Actie-onderzoek begon als 'action research' direct na de tweede wereldoorlog in de VS bij de sociaal-psycholoog Kurt Lewin. Dit leidde tot een beweging die benadrukte dat mensen in sociale contexten (gemeenschappen en organisaties, waaronder bijvoorbeeld ook scholen) hun eigen situatie kunnen verbeteren door die situatie zelf, in gezamenlijkheid, te onderzoeken (in plaats van dat een externe deskundige een onderzoek uitvoert en adviezen geeft). Inmiddels zijn er allerlei vormen van actie-onderzoek, in uiteenlopende maatschappelijke sectoren als gezondheidszorg, maatschappelijk werk, en onderwijs.

Een *eerste te onderscheiden variant* is die, waarin een onderzoeker samenwerkt met betrokkenen, op voet van gelijkwaardigheid. De onderzoeker hanteert in zijn (of haar) werk bepaalde algemene uitgangspunten, gebaseerd op waarden en doelen als democratie, emancipatie en verbetering van de leefomstandigheden van mensen. Hij tracht alle belanghebbenden bij het project te betrekken. Het onderzoek leidt tot een analyse van de problemen en behoeften, in hun (totale, maar tegelijk specifieke) context. Allen (betrokkenen en onderzoeker) maken een gezamenlijk leerproces door. Door de analyse verandert hun denken over de problemen in kwestie, en op basis daarvan ontwerpen zij veranderingen (zoveel mogelijk op basis van consensus), die vervolgens worden doorgevoerd en (opnieuw) onderzocht. Hoe meer de betrokkenen zelf kunnen doen, hoe meer de onderzoeker slechts hoeft op te treden als ondersteuner van het proces. Hij helpt de betrokkenen als het ware grip te krijgen op hun eigen situatie, zowel mentaal als qua handelen. Methodisch gesproken wordt gewerkt volgens de praktijkcyclus: formuleren van een probleem, mede op basis van onderzoek en analyse; maken van een plan; uitvoeren van het plan; onderzoeken en evalueren van de effecten; herformuleren van het probleem; etcetera.

Een *tweede te onderscheiden variant* van actie-onderzoek gaat als het ware nog een stap verder, en stelt dat de betrokkenen hun eigen onderzoeker moeten zijn.

Voorstanders van actie-onderzoek zijn optimistisch over de mogelijkheden ervan. In de praktijk kunnen echter wel problemen optreden. We noemen hier kort de volgende potentiële knelpunten:

- problemen in de coöperatie (in de eerste beschreven variant):
 - niet alle belanghebbenden zijn voor deelname te interesseren;
 - betrokkenen en onderzoeker kunnen het niet eens worden over de te volgen werkwijzen;
 - betrokkenen hanteren conceptualisering die volgens de onderzoeker inadequaat zijn;
 - betrokkenen komen niet tot consensus over interpretaties en/of te ondernemen acties (bijv. als gevolg van tegengestelde belangen);
- problemen van methodische aard (in beide varianten):
 - in het denken van de onderzoeker resp. betrokkene-als-onderzoeker zitten wens (bijv.: favoriete interpretatie) en werkelijkheid elkaar in de weg (cognitieve moeilijkheid);
 - in het handelen raken het doorvoeren van veranderingen en het zicht houden op de veranderingen (en hun effecten) verstrengeld;
 - al werkend worden doelen en/of uitvoering steeds aangepast ('voortschrijdend inzicht'), waardoor onduidelijk wordt waaraan verbeteringen moeten worden afgemeten, resp. waaraan effecten kunnen worden toegeschreven.

Anderzijds is een methodisch argument dat pleit voor het uitvoeren van actie-onderzoek, dat als men wil weten wat mogelijk is, men dit het beste kan doen door te proberen dingen te veranderen, en te kijken hoever men kan komen. Dit argument geldt zowel voor degene die zelf bij verbeteringen belang heeft, als voor de wetenschappelijk geïnteresseerde, die puur wil weten wat mogelijk is. In dit verband kan actie-onderzoek worden opgevat als vorm van toetsend onderzoek: men toetst hypothesen over (on)mogelijkheden door te proberen deze te realiseren.

Bron:

<http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/startpagina.doc>

(laatst geopend: 19 februari 2009)

Bijlage 8

What do we think a learning product is?

A learning product is a tool for sharing knowledge and experiences that inspires others to learn (and ultimately apply those lessons in their own practice!). It goes beyond 'simply' documenting best practices or lessons learned: knowledge sharing is not the equivalent of document distribution or web traffic as people sometimes tend to think – how information is put to use very much determines knowledge sharing success. Developing a learning product also helps you to focus on your own learning activities and is in fact a learning process in itself (what is it that you would like to share, why, and with whom?) which can also guide you in monitoring the impact of your knowledge sharing. Tailoring your learning product to the immediate needs of the recipient definitely increases the impact of knowledge sharing. Whatever learning product you develop (for example: stories in images or words, a film, publication, illustration, fact sheet, poster, powerpoint, brochure, games etc), an effective learning product stimulates reflection and feedback, and therefore provides new insights and learning processes, both for the developer of the learning product as for the receiver (s). Knowledge sharing, for which learning products are tools, is an iterative process, evolving step by step using early knowledge for later understanding.

Uit:

Gilsing, I. (2007). Food for thought when developing your own learning product!, PSO

Bijlage 9

Learning Histories

Het idee van organisatieleren wijst erop dat niet alleen mensen aan de top, maar juist op diverse andere plekken in organisaties vanuit intern ondernemerschap werken aan revitalisering, verbetering en vernieuwing. Roth en Kleiner (MIT; Society of Organisational Learning) ontwikkelden in het verlengde hiervan een methodiek: learning histories. Hun basisgedachte is: velen werken aan vernieuwingen, maar zelden organiseren we het collectieve geheugen. Daardoor verdwijnen goede vondsten die resultaat zijn van trial-and-errorleren, in de loop van de tijd. Om dit geheugenverlies aan te pakken stellen Roth en Kleiner voor om 'leergeschiedenissen' te schrijven, oftewel om diepere of *investigative* leerprocessen te organiseren.¹

Hoe gaat dit in zijn werk? In bedrijven vormt men een 'onderzoeksteam' om bepaalde projecten, situaties of episodes uit de zeer recente historie te 'reconstrueren', om daar lering uit te trekken. Aan het onderzoeksteam is een externe adviseur toegevoegd om distantie te bewerkstelligen en blinde vlekken te voorkomen. Het team gaat bij alle betrokkenen na wat de opmerkelijke resultaten zijn (*noticeable results*) en wie, wat en welke werkwijze er nou voor gezorgd heeft dat het een succes werd. Het team maakt een lijstje van die resultaten en legt dat voor aan de nieuwe gesprekspartners. Die kunnen kiezen waar ze het over willen hebben en ook resultaten toevoegen. Het team stelt vooral vragen zoals: 'Wat gebeurde er toen? Wat zag je, wat voelde je?' De gesprekken worden precies uitgewerkt. De buitenstaanders destilleren thema's uit het materiaal. Vervolgens construeert het team een gemeenschappelijk verteld verhaal (*jointly told tale*) en een representatie gecomponeerd in kolommen. De 'grote' kolom bevat een verhaal, zoals het bij een kampvuur wordt verteld, waarbij verschillende mensen een duit in het zakje doen. De smalle kolom bevat de reflectie van de onderzoekers met een verantwoording van de keuze van de citaten. In aparte boxen is plaats voor uitwijdingen. Het is van belang dat steeds de keten van 'resultaten', handelingen, strategieën en de achterliggende overtuigingen vanuit verschillende perspectieven in beeld komt. Het aan het woord laten komen van diverse betrokkenen heet meerstemmigheid (*multi-voicing*). Dit principe zorgt ervoor dat het verhaal niet dichtgetimmerd is, maar juist de perspectieven van de verschillende betrokken actoren weergeeft en ook dicht bij de emotie blijft. De patronen van innovatie of verandering komen goed in beeld.

Uit:

Smid, G., G. den Boer e.a. (2006-3/4) Learning histories in leer- en veranderingstrajecten *M&O*

Bijlage 10

Logical Framework Approach

Figure 1: General structure and content of a Logframe Matrix

Activity Description	Indicators	Means of Verification	Assumptions
Goal or Impact – The long term development impact (policy goal) that the activity contributes at a national or sectoral level	How the achievement will be measured – including appropriate targets (quantity, quality and time)	Sources of information on the Goal indicator(s) – including who will collect it and how often	
Purpose or Outcome – The medium term result(s) that the activity aims to achieve – in terms of benefits to target groups	How the achievement of the Purpose will be measured – including appropriate targets (quantity, quality and time)	Sources of information on the Purpose indicator(s) – including who will collect it and how often	Assumptions concerning the Purpose to Goal linkage
Component Objectives or Intermediate Results – This level in the objectives or results hierarchy can be used to provide a clear link between outputs and outcomes (particularly for larger multi-component activities)	How the achievement of the Component Objectives will be measured – including appropriate targets (quantity, quality and time)	Sources of information on the Component Objectives indicator(s) – including who will collect it and how often	Assumptions concerning the Component Objective to Output linkage
Outputs – The tangible products or services that the activity will deliver	How the achievement of the Outputs will be measured – including appropriate targets (quantity, quality and time)	Sources of information on the Output indicator(s) – including who will collect it and how often	Assumptions concerning the Output to Component Objective linkage

The core of the Logical Framework is the "temporal logic model" that runs through the matrix. This takes the form of a series of connected propositions:

- If these Activities are implemented, and these Assumptions hold, then these Outputs will be delivered
- If these Outputs are delivered, and these Assumptions hold, then this Purpose will be achieved.
- If this Purpose is achieved, and these Assumptions hold, then this Goal will be achieved.

These are viewed as a hierarchy of hypotheses, with the project/program manager sharing responsibility with higher management for the validity of hypotheses beyond the output level. Thus, Rosenberg brought the essence of scientific method to non-scientific endeavors.

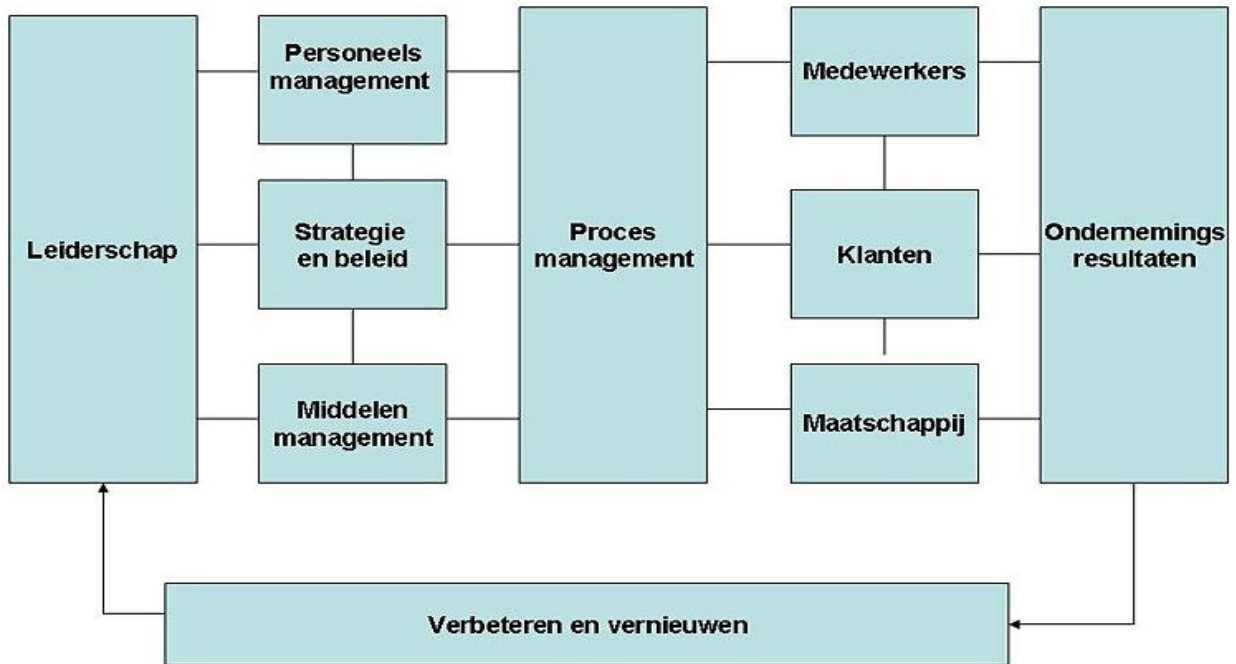
Bron:

www.wikipedia.org

(laatst geopend: 19 februari 2009)

Bijlage 11

Het INK model voor verbetering van de organisatie



Aandachtsgebieden	Toelichting
Organisatie	
Leiderschap	De houding en het gedrag van alle mensen binnen de organisatie die een richtinggevende verantwoordelijkheid hebben, dus alle directeuren, managers, teamleiders, etc. Zij moeten een inspirerende en drijvende kracht zijn achter het continu verbeteren van een organisatie.
Strategie en beleid	Wat is de missie van de organisatie, wat zijn haar doelen en hoe denkt de organisatie die te gaan bereiken? In dit gebied staat centraal hoe een organisatie door continu te verbeteren een excellente organisatie kan worden.
Personeelsmanagement	Het volledig benutten van het potentieel aan kennis en kunde binnen de organisatie zodat op optimale wijze kan worden gewerkt aan continue verbetering.
Middelenmanagement	De wijze waarop met de middelen (financiën, materialen, informatie, gebouwen, etc) van de organisatie wordt omgegaan. Er moet getracht worden de ter beschikking staande middelen zo goed mogelijk te benutten.
Procesmanagement	De manier waarop geprobeerd wordt zowel de interne als externe processen continu te verbeteren .

Resultaten

Klanten	Is de klant tevreden over het door ons geleverde eindresultaat en is de klant tevens tevreden met de manier waarop het eindresultaat tot stand komt? Dit geldt overigens voor de ene organisatie sterker dan voor de andere. Wat wordt er gedaan om de klant tevreden te krijgen/houden?
Personeel	In hoeverre zijn de medewerkers van de organisatie tevreden? Een belangrijk punt want ontevreden medewerkers maken ontevreden klanten. Wat wordt er gedaan om het personeel tevreden te krijgen/houden?
Maatschappij	Wat doet de organisatie terug voor de maatschappij en hoe wordt dat ervaren door de maatschappij? (recyclen, kinderopvang zijn hier voorbeelden van). De actieve betrokkenheid bij de maatschappij is in dit gebied dus van belang.
Ondernemingsresultaten (ookwel Bestuur en Financiers genoemd)	Het gaat hier om zowel financiële als operationele resultaten. De organisatie moet zich afvragen in hoeverre zij haar doelstellingen (financieel en operationeel) weet te realiseren. In hoeverre voldaan aan de verwachtingen van financieel belanghebbenden? Benchmarking , het vergelijken van resultaten met andere ondernemingen, is hier bij een geliefd instrument.
Overig	
Verbeteren en vernieuwen	Dit is de feedback-loop in het model.

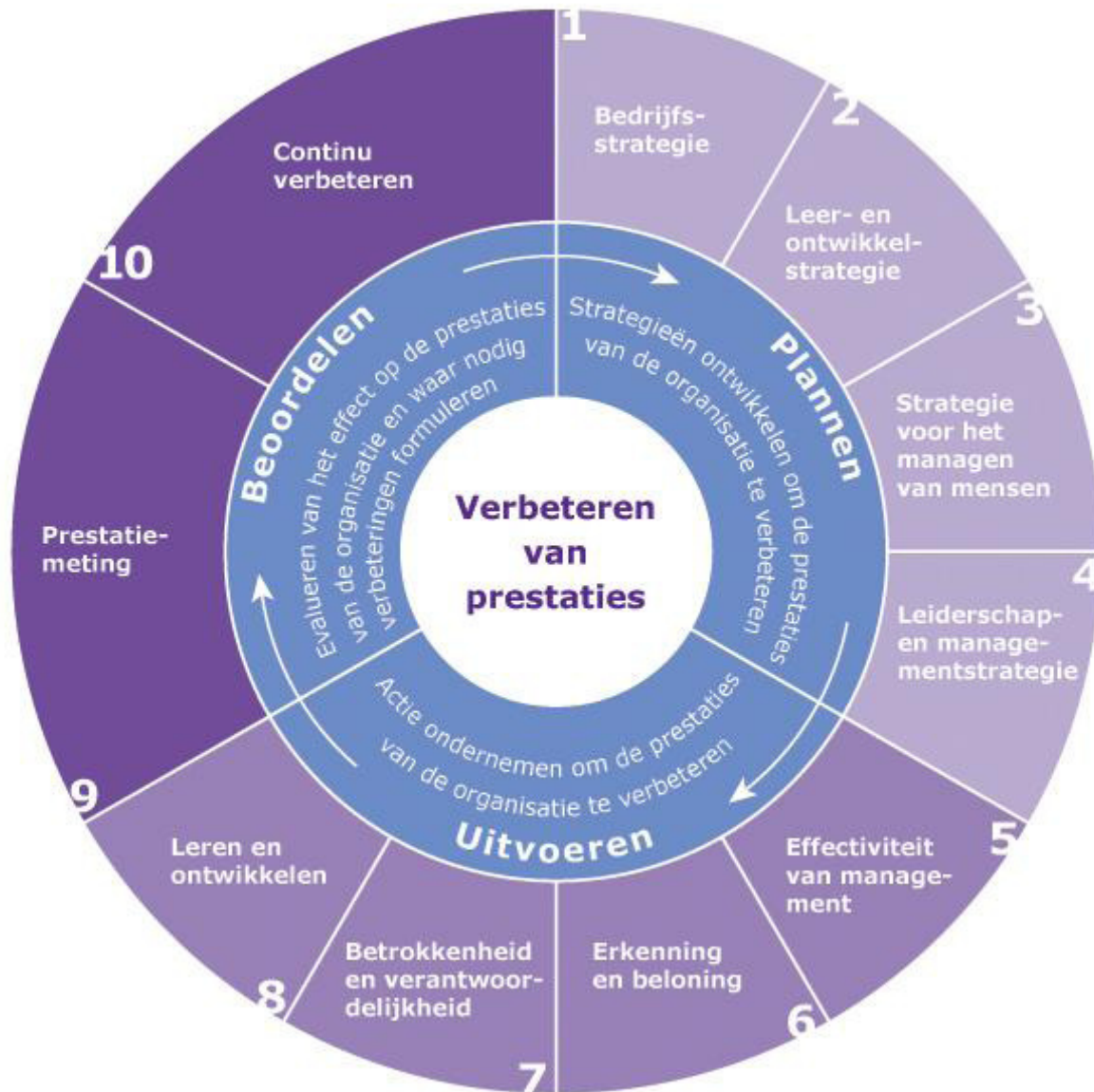
Bron:

<http://nl.wikipedia.org>

(laatste geopend 19 februari 2009)

Bijlage 12

Model van Investors in People (IiP)



Bron:

<http://investorsinpeople.spaces.live.com/>

(laatst geopend 19 februari 2009)