

Adaptability Organiseren

Door **Adapt**



Gids om te
veranderen naar een
Lerende Organisatie

085 – 0188745
adapt.nl

Voorwoord

Bij Adapt geloven wij dat een lerende organisatie beter voorbereid is op toekomstige uitdagingen en veranderingen. In een snel veranderende wereld is het essentieel voor organisaties om zich continu aan te passen en te verbeteren. Maar, waar begin je?

Wij begrijpen dat toekomstbestendigheid begint met een cultuur van leren en ontwikkelen. Wij zijn expert op het gebied van toekomstbestendigheid en lerend organiseren, door jarenlange ervaring en diepgaande kennis. Wij helpen organisaties om een cultuur van continue groei en aanpassingen te creëren én cultiveren.

Daarbij bieden we niet alleen theoretische inzichten, maar juist ook praktische tools en strategieën die direct toepasbaar zijn. Deze whitepaper is daar onderdeel van. Hier vind je 8 stappen die jouw organisatie helpen een Lerende Organisatie te worden (en blijven!).

Veel leesplezier!

**LERENDE ORGANISATIES ZIJN
ORGANISATIES DIE ZICHZELF, AL
DOENDE EN LERENDERWIJS
STEEDS WETEN AAN TE PASSEN
AAN DE WERELD VAN DEGENE
VOOR EN MET WIE ZE WERKEN.**

*André Wiersma en Joop Swieringa in
"Lerend Organiseren" (2017)*



Inhoudsopgave

03

Inleiding

04

Visie & cultuur

05

Structuur & processen

06

Leiderschap & management

07

Investeren in Leren & Ontwikkeling

08

Transparante communicatie

09

Flexibiliteit & innovatie

10

Werk-privé balans & welzijn

11

Continu verbeteren

12

Inspiratie



Inleiding

Om de transformatie naar een Lerende Organisatie te ondersteunen, hebben wij een gedetailleerd stappenplan ontwikkeld. In dit document delen wij de belangrijkste stappen en acties die nodig zijn om deze transformatie te bereiken. Deze stappen hoeft je niet chronologisch op te volgen, maar zijn eerder een checklist om te meten (en weten) of je op de goede weg zit om een Lerende organisatie te zijn. **Ons doel is om organisaties te helpen een cultuur van voortdurend leren, aanpassen en verbeteren te omarmen.**



Waarom is Lerend Organiseren nou zo interessant en belangrijk? Onderzoek van Gallup en Josh Bersin heeft aangetoond dat lerende organisaties makkelijk(er) omgaan met veranderingen, doordat medewerkers flexibeler zijn. Waar andere organisaties in de stress en overlevingsmodus schieten, zijn lerende organisaties juist in staat te floreren. Daarnaast zijn deze medewerkers beter gemotiveerd en scoren gemiddeld 81% hoger op medewerkerstevredenheid. En *last, but not least*: Lerende organisaties presteren significant beter en behalen hun doelen sneller!

In deze whitepaper delen we de belangrijkste stappen en tips om vandaag nog de verandering naar een lerende organisatie in gang te zetten.

Visie en cultuur ontwikkelen

Een eerste stap – die té vaak vergeten wordt – is het communiceren van een duidelijke visie voor een lerende organisatie. Zie je visie als een kompas; zonder kompas aan de slag gaan is het grootste gevaar voor een lerende organisatie, want hoe bepaal je de prioriteit? Daarnaast bevordert lerend organiseren een cultuur waarin leren en experimenteren centraal staan. Fouten zien als waardevolle leermomenten, maandelijkse *town hall meetings* en “Fouten van de Maand” sessies helpen deze cultuur verder te versterken.



Maar, een cultuur verander je niet van de één op de andere dag. Het kost tijd en training om op elkaar ingespeeld te raken. **Cultuur is hoe jouw medewerkers zich voelen over de maandagochtend op zondagavond.** Sociale veiligheid speelt daarin een cruciale rol. Bij een groot gevoel van sociale veiligheid voelen medewerkers zich vrij om ideeën te delen, fouten te maken en met/van elkaar te leren. Grote kans dat zij op zondagavond zin hebben in maandag-ochtend! Bij organisaties zonder sociale veiligheid durven veel mensen niet gauw hun nek uit te steken of fouten te maken, bang om daar op afgerekend te worden. Deze medewerkers hebben waarschijnlijk buikpijn op zondagavond...

Structuur en processen aanpassen

Last van stoeve processen en silo-denken? Om kennisdeling en besluitvorming te verbeteren, raden we aan de hiërarchie te verminderen. Plattere structuren bevorderen snellere communicatie en meer betrokkenheid van medewerkers. Gedecentraliseerde besluitvorming moedigt werknemers aan om actief bij te dragen aan beslissingen, waardoor ze zich meer verantwoordelijk voelen voor het succes van de organisatie. Cross-functionele teams spelen hierbij een belangrijke rol door diverse perspectieven te bieden en innovatieve oplossingen te genereren. Deze teams, bestaande uit mensen die verschillende kennis en vaardigheden hebben, zorgen voor een dynamische samenwerking binnen de organisatie. Dit vraagt om meer autonomie, vertrouwen en co-creatie vanuit de organisatie en het leiderschap.

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de rol die leiderschap en leiderschapsgedrag spelen in Lerende Organisaties.

- **Tip:** Verminder managementlagen
- **Tip:** Stel cross-functionele teams op
- **Tip:** Decentraliseer besluitvorming
- **Tip:** Moedig medewerkers aan om actief bij te dragen aan beslissingen

| Leiderschap en management

Wat voor leiders en leiderschap(sgedrag) heeft jouw organisatie? Transformationeel leiderschap is essentieel voor het creëren van een lerende organisatie. Dit type leiderschap, dat lijkt op verandermanagement, helpt medewerkers door de transformatie heen. Daarom raden we aan leiders te trainen om medewerkers te inspireren en motiveren in de transformatie naar een lerende organisatie.

Naast transformationeel, is situationeel leiderschap minstens zo belangrijk, waarbij leiderschap wordt aangepast aan de behoeften van verschillende teams en situaties. Leiderschapstrainingen helpen bij het ontwikkelen van de juiste vaardigheden, want leiderschap is iets waar aan je kunt en móet werken. Een mentorprogramma, waarin ervaren leiders nieuwe leiders coachen, ondersteunt dit proces en zorgt voor ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten binnen de organisatie.

Situationeel Leiderschap

Bij Adapt geloven we in situationeel leiderschap. Dit betekent dat de leidinggevende rol wisselt afhankelijk van het project en de expertise. Hierdoor ontstaat een natuurlijke vorm van leiderschap die niet gebonden is aan salaris of titel, maar aan kennis en vaardigheden. Het gaat erom dat je ruimte creëert voor situationele hiërarchie. Dit principe hanteren wij ook. Wij hebben geen afdelingen, organogram of hele vaste functies. We werken met situationele hiërarchie: degene die een bepaald project leidt, heeft op dat moment de leiding – en dat wisselt. Daarnaast hebben we leiders op specifieke expertises. Als het bijv. gaat over het creëren van een lerende organisatie dan is dat iemand met veel kennis en leiderschapsvaardigheden op dat gebied.

Investeren in leren en ontwikkelen

Investeren in leren en ontwikkeling, het vraagt wat, maar je krijgt er ook ontzettend veel voor terug. Kennismanagement is vaak het ondergeschoven kindje, terwijl kennis juist vaak de onderscheidende factor is binnen organisaties en grote impact heeft op resultaten. Implementeer robuuste opleidingsprogramma's die medewerkers professionele ontwikkeling bieden. Niet alleen gericht op de vereiste certificaten, maar ook op het vergroten van kennis en vaardigheden die medewerkers binnen hun functie verrijken. Technologie speelt hierbij een belangrijke rol; e-learning platforms en kennismanagementsystemen faciliteren het leerproces. Door een intern leerplatform te lanceren en een kennismanagementsysteem te introduceren, kunnen medewerkers gemakkelijk toegang krijgen tot informatie en *best practices* met elkaar delen. Dit bevordert een cultuur van voortdurende groei en verbetering.

- **Tip:** Introduceer een kennismanagementsysteem; met een bedrijfsbibliotheek (niet dat stoffige hok achterin het kantoor, maar de hybride of volledig digitale variant) of goed beheerd intranet kom je vaak al een heel eind.



Open en transparante communicatie

Eerder hadden we het al over sociale veiligheid op de werkvloer: **open communicatie is de ruggengraat van een lerende organisatie**. Het bevordert een cultuur van tweerichtingsverkeer, waarbij feedback vrijelijk in beide richtingen stroomt. Vaak zijn evaluatie- of beoordelingsgesprekken bijvoorbeeld geen dialoog waarbij leidinggevenden om feedback vragen aan hun medewerkers. Bij de meeste organisaties gebeurt dit standaard top-down. Medewerkers voelen daardoor geen ruimte om feedback aan hun leidinggevende te geven, terwijl dit juist belangrijke, wederzijdse leermomenten zijn!

Transparantie in besluitvorming en bedrijfsvoering kun je vergroten door maandelijkse rapporten te publiceren. Deze rapporten, bijvoorbeeld beschikbaar op het intranet, geven medewerkers inzicht in bedrijfsresultaten en strategische beslissingen. Een anonieme feedbacktool stelt medewerkers in staat hun ideeën en zorgen te delen zonder angst voor repercussies, wat een open dialoog binnen de organisatie ondersteunt. Belangrijk hierbij is om de eerder besproken sociale veiligheid goed te cultiveren.

- **Tip:** Creëer een dialoogruimte op kantoor waar mensen kunnen experimenteren en ideeën uitwerken (bijvoorbeeld een Obeyaroom of aparte ruimte bedoeld voor cocreatie)
- **Tip:** waardeer diversiteit in meningen, dit houdt je juist scherp

Flexibiliteit en innovatie

Flexibiliteit en innovatie, het zijn containerbegrippen, en toch liggen ze ten grondslag aan een lerende organisatie. Het zorgt ervoor dat je in tijden van verandering niet direct in de overlevingsmodus schiet, maar juist kunt floreren. Door rollen en verantwoordelijkheden flexibel te maken, kun je je organisatie makkelijk(er) aanpassen aan veranderende behoeften. Een rotatiesysteem, waarbij medewerkers periodiek van rol wisselen, helpt nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en voorkomt dat medewerkers vastroesten in hun functie.

Innovatie wordt gestimuleerd door ruimte te geven om te experimenteren en bijvoorbeeld hackathons en innovatie-wedstrijden te organiseren. Deze evenementen bieden medewerkers de kans om nieuwe ideeën en oplossingen te genereren en uit te proberen, wat bijdraagt aan een dynamische en creatieve werkomgeving.



“CHANGE. BEFORE YOU HAVE TO.”
- Niels Huismans

Werk-privé balans en welzijn

"Een organisatie kun je geen hand geven." – Joop Swieringa, auteur van het boek *Lerend Organiseren*. Wat Swieringa hier mooi in één zin weet te vatten, is dat de medewerkers een organisatie maken. **Mensen zijn de belangrijkste grondstof waar je niet zonder kunt, ongeacht wat je als organisatie maakt of doet.** Een gezonde werk-privé balans en welzijn van medewerkers zijn daarom belangrijke pijlers van een lerende organisatie. Hybride werken is een mooi voorbeeld en bijna niet meer weg te denken uit het moderne kantoorleven. Zeker de nieuwe generaties die de arbeidsmarkt opstromen vinden hierdoor al een betere balans. Toch zijn er daarnaast tal van andere opties voor werkgevers om je medewerkers te stimuleren én faciliteren om vitaliteit en duurzame inzetbaarheid hoog op hun eigen agenda te zetten. Je kunt welzijnsprogramma's introduceren, zoals een jaarlijkse gezondheidscheck of (korting op) toegang tot sportfaciliteiten. Je kunt ook denken aan wekelijkse mindfulness- en (kantoor)yogasessies, om de werk-privé balans te bevorderen. Competentiegerichte beloningssystemen kun je zo aanpassen dat ze prestaties en nieuwe vaardigheden belonen. Dit stimuleert medewerkers om zich continu te ontwikkelen en draagt bij aan hun algehele tevredenheid en motivatie.

Voorkom overwerken: herken en pak overwerk aan door realistische deadlines en haalbare doelen te stellen. Door het welzijn van medewerkers centraal te stellen, creëren je een gezonde en productieve(re) werkomgeving.

- **Teambuilding activiteiten dragen bij aan het welzijn van je medewerkers**
- **Goede werk-privé balans is voor iedereen anders, voer hier met je medewerkers een gesprek over**
- **Leiders moeten het goede voorbeeld zijn als het om werk-privé balans gaat**

I Continu verbeteren

Continue verbetering; er zijn tal van methodes om het toe te passen in je organisatie. Je kunt mechanismen implementeren om continue feedback te verzamelen en te gebruiken voor verbetering. Kwartaalreviews helpen teams om hun prestaties te evalueren en verbeterpunten te identificeren.

Daarnaast richten we ons bij Adapt op het ontwikkelen van vaardigheden die de organisatie toekomstbestendig maken. Een strategisch ritme is hier een goed voorbeeld van. Het is cruciaal om een duidelijke structuur te hebben, waarin je vastlegt welke zaken wanneer, met wie en met welke frequentie besproken worden. Deze helderheid zorgt voor effectieve communicatie, betere samenwerking en een consistente voortgang op de strategische doelen. Door een consistent strategisch ritme kunnen organisaties sneller reageren op veranderingen en kansen, wat leidt tot betere besluitvorming en een hogere mate van succes op de lange termijn. Voor continue verbetering is het concept van de Rollende Strategie ook erg krachtvol. Ook kun je denken aan AQ-Assessments: het Adaptability Quotiënt brengt in kaart hoe mensen omgaan met verandering en wat ze in beweging brengt. Dit biedt enerzijds een gap-analyse voor vaardigheden die een organisatie toekomstbestendig maken, anderzijds is het ook een tool om continue verbetering aan te drijven en monitoren. Bij Adapt werken gecertificeerde AQ-coaches die individuen en teams coachen hun veranderkracht te optimaliseren.

Strategische volwassenheid

Een hoge strategische volwassenheid is essentieel voor organisaties om effectief strategieën te ontwikkelen, implementeren en aanpassen, wat leidt tot duurzaam succes. Het bevordert een cultuur van continue verbetering en innovatie, en zorgt voor betere besluitvorming en veerkracht. In ons trainingsaanbod gaan we hier specifiek mee aan de slag, bijvoorbeeld met trainingen over strategie- of leiderschapsontwikkeling.

I Inspiratie

Parlan Jeugdhulp

Parlan Jeugdhulp kan gezien worden als een lerende organisatie door hun voortdurende inzet voor verbetering en aanpassing aan de behoeften van kinderen, jongeren en gezinnen. Binnen hun team bevorderen ze een cultuur van continue leren, gezamenlijk reflecteren en verbeteren door samenwerking en kennisdeling. Daarnaast passen ze hun aanpak voortdurend aan op basis van feedback van cliënten, wat hen flexibel en responsief maakt in een veranderende omgeving.

De Efteling

De Efteling is een mooi voorbeeld van een lerende organisatie door hun voortdurende inzet voor innovatie, modern leiderschap, duurzaamheid en medewerkersontwikkeling. Ze investeren in niet alleen in nieuwe attracties en technologieën, maar streven naar klimaatneutraliteit, bieden uitgebreide trainingsprogramma's aan hun medewerkers, en luisteren actief naar feedback om hun diensten te verbeteren. Deze aanpak helpt hen om relevant en succesvol te blijven in een dynamische omgeving.

De 8 stappen naar een Lerende Organisatie

1. Scherpe visie & juiste cultuur
2. Moderne structuur
3. Modern Leiderschap
4. Leven lang leren
5. Ruimte voor innovatie
6. Open communicatie
7. In balans zijn en blijven
8. Continue verbetering

Meer weten?



085 - 0188745



info@adapt.nl



adapt.nl



Broederplein 35a
3703 CD
Zeist

