

ORGANIZE TO LEARN

DE BORGING VAN VERANDERINGEN EN HET FUNDAMENT VOOR CONTINU LEREN EN GROEIEN.



Whitepaper.

earlybridge.

PEOPLE DRIVEN CHANGE

INTRODUCTIE.

In de snelle en steeds veranderende wereld van vandaag zijn dynamisch, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit de norm geworden. Disruptie is nu een constante bedreiging voor bedrijven, die zich voortdurend moeten aanpassen om te overleven.

Om toekomstbestendig te zijn, moeten organisaties strategieën ontwikkelen die niet alleen rekening houden met het onverwachte, maar ook prioriteit geven aan wendbaarheid en veerkracht. De kern van elke succesvolle strategie zijn medewerkers die inzicht, intentie en betrokkenheid aan tafel brengen om een cultuur van aanpassingsvermogen en werknemersbetrokkenheid te creëren.

De uitdaging: continue verandering

Het implementeren van veranderingen kan een uitdaging zijn. De aard van verandermanagement en die van psychologie staan vaak op gespannen voet. Verandermanagement moedigt ons aan om buiten de gebaande paden te denken en nieuwe dingen te proberen, terwijl de psychologie ons leert dat mensen neigen naar stabiliteit, comfort en gemak. Dit kan elke transitie bemoeilijken: reorganisaties, nieuwe teamleden, nieuwe strategieën, nieuwe projecten en gebeurtenissen in de markt. Leiders moeten zich bewust zijn van de spanning tussen de behoefte aan verandering en het natuurlijke verlangen van mensen naar stabiliteit. Dit is iets wat leiders actief moeten beheren om succesvol door overgangperiodes te navigeren.

De veranderkracht van een organisatie – de mate waarin deze wendbaar en weerbaar is – wordt bepaald door hoe goed medewerkers in staat zijn om op veranderende omstandigheden te anticiperen en te reageren. Focussen op het leervermogen kan mensen stimuleren om bij te dragen als onderdeel van een collectief leerproces. Angst voor oordeel en afwijzing verhindert mensen vaak om volledig bij te dragen. Deze angst creëert onzekerheid, waardoor kansen worden gemist, ideeën niet worden gedeeld en innovaties niet worden geïdentificeerd of gerealiseerd. Wanneer individuen tot stilstand komen, kan de groei van een organisatie ook stagneren. Door zich echter te concentreren op hun vermogen om te leren en te groeien, kan deze kracht van verandering worden gebruikt op een manier die mensen motiveert om samen te werken als onderdeel van een collectief leerproces. Door dit te doen, kunnen organisaties de wendbaarheid en veerkracht verder verhogen.

Organisaties die prioriteit geven aan leren hebben een concurrentievoordeel in de markt. Een lerende organisatie is een organisatie die waarde hecht aan continu leren en groeien, zowel individueel als collectief. Dergelijke organisaties creëren een cultuur van innovatie, creativiteit en samenwerking. In een lerende organisatie worden medewerkers aangemoedigd om te experimenteren, risico's te nemen en te leren van hun fouten. Deze organisaties zijn wendbaarder, reageren op veranderingen in de markt en hebben een hogere betrokkenheid en retentie van werknemers.

Organize to Learn

Organize to Learn is een concept gericht op het stimuleren en begeleiden van een collectief leerproces. Het zorgt ervoor dat een organisatie zich blijft ontwikkelen door nieuwe dingen uit te proberen en een visie aan te nemen waar iedereen enthousiast over kan worden. Door voortdurend grenzen te verleggen, kan nieuw gedrag ontstaan. *Organize to Learn* is de manier om ervoor te zorgen dat een organisatie ten goede kan blijven veranderen.

Amy C. Edmondson is Novartis Hoogleraar Leiderschap en Management aan de Harvard Business School. Haar boeken en onderzoek zijn sinds 2012 een inspiratiebron. Edmondson richt zich op hoe een organisatie kan transformeren naar een 'lerende organisatie' en staat onder andere bekend om haar onderzoek naar *Teaming*. *Organize to Learn* biedt de basis om *Teaming* tot een succes te maken als bouwsteen van een agile en lerende organisatie.

Teaming

Teaming verwijst naar de praktijk van samenwerken over functionele en hiërarchische grenzen heen om een gedeeld doel of gedeelde doelstelling te bereiken. In een zakelijke context wordt *Teaming* steeds belangrijker omdat bedrijven worden geconfronteerd met complexe uitdagingen die verschillende perspectieven en expertise vereisen. Het omvat het samenbrengen van individuen met verschillende vaardigheden, achtergronden en expertises om samen te werken aan een project of initiatief. Dit kunnen personen van verschillende afdelingen of bedrijfseenheden zijn, evenals externe partners of belanghebbenden.

Om succesvol samen te werken, moeten bedrijfsleiders een cultuur van samenwerking en open communicatie bevorderen. Dit omvat het creëren van een omgeving waarin individuen zich veilig en gemachtigd voelen om hun ideeën en perspectieven te delen en hun bijdrage te leveren aan het gezamenlijke doel.

Effectieve *Teaming* vereist sterk leiderschap, met leiders die in staat zijn om communicatie en samenwerking te faciliteren, terwijl ze ook richting en ondersteuning bieden. Dit kan betekenen dat je duidelijke doelen en verwachtingen stelt, middelen en ondersteuning biedt aan teamleden en individuen verantwoordelijk houdt voor hun bijdragen aan het team.

Teaming speelt een belangrijke rol in het succes van een organisatie wanneer:

- **Mensen meerdere taken hebben en er veel vrijheid is met minimale supervisie.**
- **Mensen moeten schakelen tussen situaties met een hoog niveau van communicatie en een strakke coördinatie.**
- **Het waardevol is om meerdere perspectieven uit verschillende disciplines te verzamelen.**
- **Mensen op afstand of vanaf verschillende locaties moeten samenwerken.**
- **Vooraf geplande coördinatie onmogelijk of onrealistisch is vanwege de veranderende aard van het werk.**
- **Complexe informatie moet worden verwerkt, vertaald naar inzichten en snel moeten worden toegepast.**

Uiteindelijk kan *Teaming* bedrijven helpen om de verschillende vaardigheden en perspectieven van hun personeel te benutten om innovatie te stimuleren, complexe problemen op te lossen en gedeelde doelstellingen te bereiken. Door samenwerking en cross-functionele communicatie te bevorderen, kunnen bedrijven een cultuur van flexibiliteit en aanpassingsvermogen creëren die essentieel is voor succes in de snel veranderende zakelijke omgeving van vandaag.

Voorbeeld van een casus

Tijdens de coronacrisis startte het EarlyBridge-team een belangrijk veranderproject om leiderschapscapaciteiten te activeren en te laten groeien om een organisatie zelfredzamer te maken. Toen de lockdown begon, zijn alle medewerkers van de opdrachtgever vrijwel direct vanuit huis gaan werken. Managers werden uitgedaagd om van afstand leiding te geven. Het programma moest worden omgezet van een live leerprogramma naar een leerprogramma op afstand, de behoeften van de deelnemers veranderden, de mogelijkheden voor leerinterventies veranderden, de behoefte aan technologie schoot omhoog en communicatie moest worden aangepast. Snelle respons en een hoge mate van samenwerking intern en met de klant waren noodzakelijk.

Het EarlyBridge-team en de opdrachtgever stonden voor de uitdaging om 70+ deelnemers naadloos over te laten stappen naar een online leeromgeving, met verschillende processen, verschillende leerinterventies en een nieuw online leerplatform; de ultieme uitdaging onder druk. Het team kwam samen, bepaalde de kernbehoeften en de nodige acties en zette parallelle workflows in gang, zodat binnen een week een nieuw digitaal online live programma met business coaching op afstand van start ging.

Deze manier van werken is een voorbeeld van hoe wendbare organisaties en teams reageren op veranderende omstandigheden en op zoek gaan naar middelen en materialen. Omdat er geen referentiekader was, werd er gezamenlijk geïmproviseerd en geëxperimenteerd. Het was de cyclus van een lerend team: doen, grenzen verleggen, vallen, leren en er weer tegenaan gaan in dynamische en veranderende omstandigheden.

Van concept naar praktijk

De meeste organisaties zijn van oudsher gestructureerd volgens het 'organize to execute'-concept, waarbij verandering wordt bereikt door een zorgvuldige en gecontroleerde project- en programmamanagementaanpak. Het concept 'organiseren om te leren' omvat een verandering in mindset, gedrag en de manier van werken ten gunste van continu leren.

Organize to Learn is een krachtige aanpak voor het bouwen van een lerende organisatie. Door de principes van Teaming te implementeren, kunnen organisaties een omgeving creëren die samenwerking, innovatie en continu leren bevordert door:

- ▶ **De status quo uit te dagen;**
- ▶ **Met alternatieven te experimenteren;**
- ▶ **Bewustzijn te creëren rondom diversiteit en inclusive;**
- ▶ **Bij te dragen aan vitaliteit en welzijn;**
- ▶ **Creativiteit en experimenten te stimuleren;**
- ▶ **Energie en ideeën vrij te maken voor innovatie en groei.**

Het EarlyBridge model voor Organize to Learn

Het EarlyBridge-model biedt een holistische benadering van leren en groei van organisaties, waarbij het belang van zowel interpersoonlijke dynamiek als werkmethoden wordt benadrukt. Door te concentreren op het ontwikkelen van sterke relaties, het bevorderen van diversiteit, de ontwikkeling van vaardigheden en het bieden van effectief leiderschap, kunnen organisaties een cultuur van leren en innovatie creëren die succes op de lange termijn kan stimuleren.

Dit resulteert in een kwadrantmodel voor *Organize to Learn*:



Figuur: EarlyBridge model Organize to Learn

De vier kwadranten zijn belangrijk om tot een succesvolle implementatie van *Teaming* te komen.



Kwadrant 1 | Mensen met een ambitie verbinden

Dit kwadrant richt zich op de combinatie van interpersoonlijke dynamiek en het motiveren van mensen om de doelen van de organisatie te bereiken. Het benadrukt het belang van een inspirerende visie die mensen verbindt met een doel. Wanneer mensen zich bezighouden met een gedeelde visie en ambitie, zijn ze meer gemotiveerd om deze te realiseren. Een gedeelde visie kan ook helpen om toptalent aan te trekken en te behouden, omdat mensen zich van nature aangetrokken voelen tot organisaties met een aantrekkelijk en betekenisvol doel.

patagonia[®]

- Bouw het beste product;
- Richt geen onnodige schade aan;
- Gebruik zaken om te inspireren, en
- Implementeer oplossingen voor de milieucrisis.

Patagonia heeft deze visie effectief gepropageerd en er consequent mee gehandeld. De visie betreft de organisatie en wordt door de medewerkers gerealiseerd voor hun klanten.

Kwadrant 2 | Versterking van wendbaarheid en diversiteit

Het vergroten van aanpassingsvermogen en veerkracht daagt leiders uit om de intrinsieke motivatie van individuen en teams te stimuleren en hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

Het creëren van autonomie vereist dat leiders richting geven, ruimte creëren en resultaten vragen door:

- ▶ **Informatie en inzichten te verspreiden;**
- ▶ **De verantwoordelijkheid voor beslissingen te leggen bij de mensen die hiervoor de beste informatie en kennis voorhanden hebben;**
- ▶ **Gezag en vrijheid te geven, met als doel mensen in staat te stellen te handelen.**

Door de energie en talenten van mensen te stimuleren kunnen autonomie en zelfredzaamheid groeien, wat leidt tot een sterkere leercultuur met drie leidende principes:

- 1 **Verandering als constante katalysator voor leren;**
- 2 **Nieuwsgierigheid als een lens om nieuwe perspectieven te verkrijgen van te leren;**
- 3 **Continue groei als basis voor menselijke ontwikkeling.**

Flexibel en veerkrachtig zijn betekent dat leiders geïnspireerd worden door het perspectief van anderen. Een voorbeeld hiervan is de chirurg die zelf geopereerd was en als patiënt een hekel had aan zijn arts die naast zijn bed stond. Op basis van deze ervaring zat hij altijd naast het bed van zijn eigen patiënten, wat het belang van empathie demonstreert.

Om de status quo te doorbreken:

- **Nodig disrupters uit om het conventionele denken uit te dagen;**
- **Geef andere generaties een stem aan tafel;**
- **Injecteer diversiteit in gesprekken;**
- **Inspireer creativiteit met nieuwe ideeën en experimenten;**
- **Herformuleer falen als een kans voor groei.**

In Edmondsons taal: wees als leider een 'don't-knower', iemand die altijd nieuwsgierig is en zijn eigen ego opzij kan zetten.

Kwadrant 3 | Maak gebruik van mentale modellen

Sterke mentale modellen stellen teams in staat om efficiënter en effectiever samen te werken door hun denk- en besluitvormingsprocessen op elkaar af te stemmen. Ze helpen ook misverstanden te voorkomen en bevorderen een gemeenschappelijk begrip van het probleem, wat leidt tot betere oplossingen en resultaten.

Als je een groep mensen vraagt om in vijf seconden een auto te tekenen, is de kans groot dat iedereen ongeveer dezelfde auto tekent. Dat is een sterk mentaal model. De taak van de leider is om die mentale modellen samen te creëren of te ontdekken tijdens het ontwikkelings- en leerproces. Vervolgens kunnen deze gebruikt worden als duidelijke en vertrouwde kaders waarop mensen kunnen vertrouwen.

Sterke mentale modellen:

- **Zijn helder en herkenbaar, makkelijk te begrijpen en te vertalen naar je eigen omgeving;**
- **Zorgen voor kaders en begeleiding;**
- **Wekken oprechte nieuwsgierigheid op;**
- **Maken deel uit van de volkstaal en interne communicatie;**
- **Spiegelen de veranderagenda en borgen de manier van werken.**

Leiders kunnen het ontwikkelen van sterke mentale modellen bevorderen door open communicatie en samenwerking tussen teamleden te stimuleren, actief naar hen te luisteren, empathie te tonen en feedback en coaching te geven. Zo worden individuen en teams geholpen hun manier van denken en benaderingen te verfijnen.

Kwadrant 4 | Psychologische veiligheid

In dit kwadrant werken leiders voortdurend aan het creëren van een omgeving waarin mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken, elkaar feedback te geven en keuzes te maken. Individuen durven hun gedachten en opvattingen te delen en teams leren door actie en reflectie om samen kennis te verzamelen, te delen, te combineren en toe te passen. Organisaties met een hoge mate van psychologische veiligheid ervaren een hogere productiviteit, een hoger innovatievermogen en een sterke medewerkersbetrokkenheid (bron: McKinsey, februari 2021).

Leiders kunnen psychologische veiligheid cultiveren door:

- ▶ **Het aanmoedigen van open en eerlijke communicatie en feedback, zonder angst voor veroordeling of negatieve gevolgen; mensen de ruimte te geven om twijfel te uiten, onzeker te zijn en de 'waarom'-vraag te stellen.**
- ▶ **Het herkennen en waarderen van diverse perspectieven en ideeën, en het creëren van een cultuur van inclusiviteit en respect.**
- ▶ **Het goede voorbeeld te geven en kwetsbaarheid te modelleren, fouten toe te geven en empathie en begrip te tonen.**
- ▶ **Het aanmoedigen van experimenteren en leren van mislukkingen.**
- ▶ **Ondersteuning en middelen te bieden om individuen en teams te helpen hun doelen te bereiken.**

Het creëren van een psychologisch veilige omgeving kan een uitdaging zijn, maar het is essentieel voor het opbouwen van vertrouwen en het bevorderen van samenwerking. Wanneer individuen zich veilig voelen om hun gedachten en ideeën te delen, is de kans groter dat ze bijdragen aan de collectieve kennis van de organisatie en risico's nemen die leiden tot innovatie en groei.

Het EarlyBridge *Organize to Learn* Model biedt een kader voor leiders om de uitdagingen van het creëren van een lerende organisatie te navigeren. Door de uitdagingen van interpersoonlijke dynamiek en de manier van werken te begrijpen en aan te pakken, en door zich te concentreren op de kerntaken van motiveren en faciliteren, kunnen leiders een positieve en productieve werkomgeving creëren die de groei en het succes van de organisatie ondersteunt.

Door de uitdagingen van interpersoonlijke dynamiek en de manier van werken te begrijpen en aan te pakken kunnen leiders een positieve werkomgeving creëren door te concentreren op de kerntaken van motiveren en faciliteren.

Voor leiders ligt de grote uitdaging op vier gebieden:

- 1 **Mensen de ruimte geven om zelf keuzes te maken in hoe ze hun werk gedaan krijgen op basis van eigenaarschap en hun competenties.**
- 2 **Gebruik maken van de diversiteit, sterke punten en talenten van mensen, want eigenaarschap leidt tot omzetverbetering, welzijn, en innovatie (bron: Gallup 2021).**
- 3 **'Quiet quitting' vermijden: voorkomen dat mensen zich terugtrekken en niet langer actief bijdragen (bron: Fortune Mag-azine, sept 2022).**
- 4 **Openstaan voor de inbreng van anderen en het ontwikkelen van individuen en teams.**

Conclusie

Organize to Learn is een krachtige aanpak voor het bouwen van een lerende organisatie. Door de principes van de theorie van *Teaming* te implementeren, kunnen organisaties een omgeving creëren die samenwerking, innovatie en continu leren bevordert. In de snel veranderende wereld van vandaag zullen organisaties die *Organize to Learn* omarmen een concurrentievoordeel hebben in de markt en beter uitgerust zijn om de uitdagingen van de toekomst aan te



OVER EARLYBRIDGE.

EarlyBridge brengt organisaties in beweging. Wij bouwen bruggen tussen mensen, tussen leiders en hun teams. Omdat resultaten beginnen bij mensen. EarlyBridge ontwikkelt en implementeert programma's voor leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling. Wij helpen organisaties, teams en individuen om ineffectieve patronen te doorbreken en naar nieuwe prestatieniveaus te stijgen. Door een combinatie van advies, opleiding en begeleiding vertalen wij strategie naar actie door theorie en praktijk te combineren om bij te dragen aan duurzame gedragsverandering.



Kathy van de Laar

kathy@earlybridge.com