

De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur

John Gerrichhauzen, Arno Korsten en Har Fijen^{1 2}

1

Inleiding

Het concept 'de lerende organisatie' geeft aanleiding tot sterk normatief bepaalde standpunten. Aan het management wordt daarin vanzelfsprekend een centrale taak toegekend om het leren in de organisatie te stimuleren. Dit is echter geen simpele taak. Het toepassen van dit concept is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Of de idealen die ermee tot uitdrukking worden gebracht inderdaad bereikt worden hangt in sterke mate af van de leerbereidheid van managers en medewerkers. Heel vaak biedt de inrichting van de organisatie, het werk zelf, maar ook de organisatiecultuur daar weinig gelegenheid toe. Toch is het voor veel organisaties, in verband met de complexiteit van het productieproces of de dienstverlening, belangrijk de leerbereidheid van managers en medewerkers te stimuleren. Vooral omdat organisaties worden gedwongen op een wirwar van technologische, sociale en politieke veranderingen snel en adequaat te reageren. Duidelijk is dat het vinden van bruikbare antwoorden op deze uitdagingen niet uitsluitend een taak voor het topmanagement is. Dit inzicht wordt inmiddels breed onderschreven, maar in de praktijk zijn nog veel managers en medewerkers vertrouwd met een organisatiemodel waarin uitsluitend het topmanagement het initiatief tot veranderingen neemt. Van medewerkers wordt in deze klassieke opvatting over de organisatie geen of minder initiatief verwacht. In de huidige generatie organisaties is ander gedrag van medewerkers vereist. Voor het leveren van goede producten en diensten is het in toenemende mate van belang dat de medewerkers een actieve leerbereidheid tonen. Een organisatiecultuur waarin leren een centrale plaats inneemt is een belangrijke voorwaarde om dit te bereiken. Het topmanagement heeft een centrale rol bij het ontwikkelen en faciliteren van een leercultuur. In dit artikel wordt verslag gedaan van een onderzoek bij de provincie Limburg naar opvattingen over 'bestuurlijk leiderschap', 'ambtelijk leiderschap' en 'strategie en beleid'. Deze opvattingen zeggen iets over de heersende leercultuur.

2

Het leren in organisaties

¹ Gepubliceerd in het tijdschrift Bestuurswetenschappen, 2002, nr. 3.

² Dr. J.T.G. Gerrichhauzen is als universitair hoofddocent verbonden aan de Open Universiteit te Heerlen; prof. dr. A.F.A. Korsten is hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit te Heerlen en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Maastricht; drs. H.J.L. Fijen werkt als beleidsmedewerker bij de provincie Limburg.

Een organisatie is een systeem dat zich ontwikkelt, dat niet af is, maar in zijn ontwikkeling steeds moet inspelen op de dynamische omgeving waarin zij functioneert. Organisaties worden geconfronteerd met een veelvoud aan veranderingsimpulsen. De consequenties voor het ontwerp en de inrichting van organisaties zijn groot. In een dynamische omgeving staat de organisatie onder druk van tal van informatiestromen waarmee bij de bedrijfsvoering rekening moet worden gehouden. Homogeniteit is in hedendaagse organisaties een probleem omdat meerdere processen naast en door elkaar lopen en aanleiding geven tot tal van uiteenlopende acties en uitwerkingen. Er is daarom sprake van een toenemende complexiteit in de bedrijfsvoering. Bij het organiseren is de relatieve voorspelbaarheid die het organiseren lange tijd kende omgeslagen in toenemende onzekerheid. Veranderingen voltrekken zich in een zekere chaos en in plaats dat men een organisatie 'maakt', 'ontstaat' er een nieuwe. Deze ontwikkeling wordt benoemd als het zelfordeningsprincipe (Zuijderhoudt, 1992). Een organisatie is in deze visie een tijdelijke entiteit die via 'trial-and-error' evolueert naar nieuwe vormen. Slechts achteraf is waarneembaar welke oplossingen voor de organisatie succesvol zijn. Kortom: er is in deze visie geen sprake van een vooropgezet concept van organiseren en organisatieverandering, maar er heerst een zekere chaos. In deze visie ziet men organisaties niet meer als 'van buitenaf kenbare entiteiten', maar als het resultaat van een zingevingsproces van interacterende personen (Bouwen e.a., 2001). Veranderingen worden gekenmerkt door onzekerheid, die niet tot moeilijk te reduceren valt. Organisaties moeten leven met discontinuïteit en tevens leren om met bestaande kennis, theorieën en strategieën te reflecteren op huidige en toekomstige ontwikkelingen. Leren wordt in en voor organisaties belangrijk en dit vergt een beter samenspel tussen managers en medewerkers dan in de klassiek gestructureerde organisatie. Dit is een opdracht die voor de betrokkenen weliswaar uitdagend is, maar ook veel persoonlijke aanpassingen vergt. De organisatiecultuur dient de organisatie tot in de haarvaten te doordrenken met de noodzakelijkheid van leren.

3

Organisatiecultuur en organisatieleren

In de organisatie bestaan regels, normen en opvattingen om een goede samenwerking te ontwikkelen en die men eerst moet delen en internaliseren. De noodzaak hiervan ervaart iedere medewerker. De samenwerking staat onder voortdurende druk en ontwikkelt mee met de veranderingen in de organisatie. Dit vergt veel interne communicatie om te zorgen dat de organisatie als een eenheid functioneert. De organisatiecultuur is een belangrijk sturingsmechanisme om de eenheid van de organisatie te bewaken. Duidelijk is dat de organisatiecultuur van grote betekenis is voor het organisatieleren. De cultuur kan zowel stimulerend als belemmerend werken voor het organisatieleren. Met de organisatiecultuur kan gedrag in een gewenste richting worden gestuurd. Zo zullen veel organisaties

waarden als collegialiteit, openheid en aandacht voor kwaliteit bevorderen. Toch is het effect van de aandacht voor deze waarden niet zonder meer voorspelbaar. De nadruk op de waarden kan zowel bedoelde als ook onbedoelde effecten oproepen. Voor de organisatie is het nuttig de onbedoelde effecten, ook wel de ongeschreven regels genoemd, nader te analyseren (Scott Morgan, 1995). Bij de studie van organisaties en het gedrag van medewerkers is het nodig de werking van ongeschreven regels te kennen. Veel veranderingen mislukken juist omdat deze regels niet voldoende in kaart zijn gebracht. Het is net als bij het varen met een boot. Wat onder de wateroppervlakte gebeurt is weliswaar niet goed of zelfs helemaal niet te zien, maar wel bepalend voor een veilige tocht. In organisaties gebeurt ook veel onder de oppervlakte. Daar is niets goeds of slechts aan, het is uitsluitend een constatering. Het is belangrijk bij het werken in de organisatie daar rekening mee te houden. Het baanbrekende van de studie naar organisatiecultuur is nu dat meer aandacht is ontwikkeld voor de werking van mechanismen die van invloed zijn op het gedrag in de organisatie. Gedeelde betekenissen, normen, waarden en ideologieën zijn van invloed op de wijze hoe binnen de organisatie gehandeld wordt. Cultuur is van belang voor de cognitieve en gedragsmatige ontwikkeling binnen de organisatie.

De organisatiecultuur is van groot belang voor het organisatieleren. Dit organisatieleren komt tot uitdrukking in de capaciteit van een organisatie om ervaringen van medewerkers tot bruikbare inzichten en vaardigheden te vertalen en zo te integreren dat een beter functioneren van de organisatie wordt bereikt. Organisaties verschillen in het gebruik van deze capaciteit. Deze verschillen zijn op een continuüm weer te geven. Aan het ene uiterste staan organisaties die zich strikt aan de vastgestelde regels en normen houden en afwijkingen ervaren als een probleem dat opgelost moet worden om snel de status quo weer te bereiken. Anders gezegd, er is een geringe bereidheid tot leergedrag bij deze organisaties. De andere pool van het continuüm bestaat uit de organisatie waar naar aanleiding van veranderingen in de omgeving telkens weer door alle medewerkers, onder coördinatie van de leiding, gezocht wordt naar een nieuwe gedeelde betekenis. Men staat open voor informatie, evalueert deze in open dialoog en is in staat tot nieuwe gezamenlijke actie die effectiever is dan de vorige. Naarmate de betrokkenheid van alle partijen groter is, zal de veelvormigheid en sterkte van het leerproces groter zijn. Het verkrijgen van deze capaciteit is een langdurig proces dat veel inspanningen vraagt van de deelnemers. In dit geval is er sprake van een lerende organisatie. Het concept van de lerende organisatie spreekt velen sterk aan. De toepassing van het concept is zeker niet simpel. Zo bleek uit onderzoek naar de cultuur in ambtelijke organisaties dat de respondenten een voorkeur hadden voor een organisatie met een geringe machtsafstand tussen leiding en medewerkers. Hoe geringer de machtsafstand hoe beter de mogelijkheden bestaande problemen in de organisatie onder ogen te zien en daarvan te leren. De respondenten gaven echter aan dat zij een kloof tussen theorie en praktijk ervoeren (De Krey, 2000). Dit onderzoek is een aanwijzing dat veel ambtelijke organisaties moeite hebben leergedrag te stimuleren

en vervolgens goed te benutten. Deze aanwijzing is ook in de studies van Argyris over andere organisaties te herkennen. Deze auteur heeft al enkele decennia in een grote verscheidenheid van organisaties het leren bestudeerd. Hij onderscheidt 'single loop' en 'double loop' leren. Van single loop leren is sprake wanneer organisaties bij gebrek aan overeenstemming tussen bedoelingen en gevolgen van hun acties dit corrigeren door hun acties bij te stellen. Hun bedoelingen, de onderliggende bepalende waarden of variabelen, blijven buiten schot. De verandering betreft de acties, niet de bedoelingen. Van double loop leren is sprake wanneer de bedoelingen of vooronderstellingen die aan de acties voorafgaan wel ter discussie worden gesteld (Argyris, 1996).

Een nog verdergaande vorm van leren die Argyris onderkent is 'deutero learning' (leren te leren). Hiervan is sprake als de medewerkers van een organisatie ook leren over de context van het leren. Kernachtig gesteld komt deze vorm van leren erop neer dat men leert te leren en zo beter in staat is zelfstandig opdrachten en taken uit te voeren. Het ontwikkelen van deze vorm van leren is vooral relevant voor organisaties die in een turbulente omgeving functioneren met vele en snelle veranderingen. Hierbij is het nodig dat men blijvende aandacht heeft voor de leercapaciteit van de organisatie, zodanig dat men basisassumpties en waardepatronen ter discussie blijft stellen en ontwikkelen. Duidelijk is dat dit niveau van leren organisaties met veel turbulentie in de omgeving zeer van pas zal komen. Hoe duidelijk het nut van dit niveau van leren ook is, gevalstudies wijzen uit dat de meeste organisaties redelijk presteren op het niveau van single loop leren, maar grote problemen hebben met double loop en deutero leren.

Een oorzaak daarvan is te zoeken bij zichzelf in stand houdende processen waarin problemen leiden tot individuele acties (oplossingen), maar niet tot een collectieve bezinning op de problemen zelf. Een tweede oorzaak komt voort uit groeps- en intergroepsprocessen waardoor condities voor problemen, zoals vaagheid en ambiguïteit, ontstaan die de interne communicatie bemoeilijken. Aldus creëren organisaties leersystemen waarin het ter discussie stellen van bijvoorbeeld normen en doelstellingen wordt nagelaten (Dillen en Romme, 1995).

4

Organisatieleren en systeemdenken

Over leren in organisaties zijn verschillende theorieën uitgewerkt. Een interessante theorie is afkomstig van Senge (1992). Deze auteur stelt dat een lerende organisatie in zijn functioneren met vijf samenhangende 'disciplines' rekening moet houden om aantrekkelijke resultaten te bereiken. In zijn visie is een discipline: allerhande kennis en kunde die men zich in de praktijk eigen maakt en waar men gedurende zijn loopbaan permanent mee bezig blijft. Een lerende organisatie is alleen te bereiken met lerende medewerkers. Leren wordt door Senge breder gedefinieerd dan het opdoen van kennis en kunde in formele leersystemen. Het betreft het cumuleren van kennis en kunde in algemene zin, met inzet van allerhande media en interacties.

Formele leersystemen zoals cursussen kunnen hierbij een onderdeel zijn, maar zijn zeker niet toereikend. Voor het bereiken van verbeteringen waar het bij leren in wezen om gaat is de inzet van vijf disciplines nodig. De disciplines zijn: 'personal mastery', 'mental models', 'building shared vision', 'team learning' en 'systems thinking'. De eerste vier disciplines zijn hulpdisciplines, de vijfde discipline, het systeemdenken, acht Senge de meest essentiële. Wij beschrijven de uitwerking van Senge kort en gaan na hoe in een ambtelijk werkende organisatie de betreffende discipline kan worden beïnvloed.

Persoonlijk meesterschap

Lerende organisaties hechten veel waarde aan de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. De gedachte is dat door de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren de doelstellingen van de organisatie ook beter tot hun recht komen. Dit houdt wel in dat betrokkenheid bij de belangen en waarden van de organisatie pas haalbaar is als het werk correspondeert met wat de medewerkers belangrijk vinden. 'Personal mastery' is in de ogen van Senge de discipline die zich richt op het continu verdiepen van de persoonlijke visie, het richten van de energie en het verbeteren van persoonlijke competenties. De persoonlijke visie dient daarbij voortdurend te worden getoetst aan de werkelijkheid (Koopman & Van Muijen, 1992). Voor het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling is te verwachten dat de wijze waarop het leiderschap wordt vervuld van belang is. In een ambtelijk werkende organisatie wordt in leiderschap op een tweeledige wijze voorzien: op bestuurlijk en op ambtelijk niveau. In ons onderzoek zullen deze twee vormen van leiderschap in relatie tot de organisatiecultuur worden onderzocht.

Mentale modellen

Met deze uit de cognitieve psychologie afkomstige term doelt Senge op de assumpties, generalisaties en beelden die mensen hanteren bij het waarnemen en reageren op de werkelijkheid. Van de werking van deze modellen zijn we ons niet altijd ten volle bewust. Voor het beter begrijpen van de werkelijkheid is het nuttig over deze mentale modellen feedback te krijgen. Dit laatste is een essentieel mechanisme om leergedrag te bevorderen. Bij ons gedrag in organisaties gebruiken we deze mentale modellen en bij het ontbreken van adequate feedback kunnen allerlei misvormingen in de waarneming - en afgeleid daarvan de besluitvorming - optreden. Voor het verzorgen van feedback over het gedrag van medewerkers zijn verschillende actoren van belang. Dit kunnen directe collega's zijn, maar ook de afnemers van de diensten. Voor het verkrijgen van feedback is ook het leiderschap op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau van groot belang.

Een gemeenschappelijke visie

Veel leiders, zo stelt Senge, hebben een persoonlijke visie maar zijn niet in staat deze adequaat uit te dragen in een organisatie. Toch is het juist dit dat veel mensen in organisaties missen. Een gedeelde visie en een heldere missie geven zin aan het

handelen en bundelen energie. Wat dikwijls ontbreekt is een 'discipline' voor het transformeren van individuele visie in gedeelde visie. Gemeenschappelijke beelden van de toekomst bevorderen commitment en inzet, in tegenstelling tot uiterlijke meegaandheid. Inspirerend leiderschap en richting geven via de organisatiecultuur in plaats van het accent op structuur zijn hierbij belangrijke ingrediënten. Voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie is het bieden van helderheid over strategie en beleid een noodzaak. In ons onderzoek wordt op dit aspect nader ingegaan.

Teamleren

Teamleren is het proces waarbij een team aaneengesmeed wordt en waarbij het vermogen wordt ontwikkeld om de resultaten te bereiken die het team voor ogen had. Belangrijke instrumenten bij het teamleren zijn de dialoog en de discussie. De kunde is nu defensieve routines in een team op te sporen en te bestrijden om zo een open en creatief klimaat te bereiken. Een typisch kenmerk van een team dat weinig gezamenlijkheid toont en niet voldoende samenwerkt is de verspilde energie. Iedereen is druk bezig en toch is er weinig vooruitgang te zien. Een oplossing om de energie te bundelen is dat een gelijk idee over de koers van het team ontstaat. Voor het bereiken van deze oplossing is leiderschap waarin het stimuleren van discussie een centraal element is van wezenlijke invloed. In deze discussie zijn het stimuleren van teamleden, het geven van feedback, het coachen, het openstaan voor vernieuwing van grote waarde.

Systeemdenken

Senge benadrukt in zijn theorie over de lerende organisatie het belang van het systeemdenken. Juist met dit denken ziet men niet alleen het belang van de verschillende deelaspecten, maar ook de onderlinge samenhang daarvan. Systeemdenken helpt om problemen of gebeurtenissen als totaalprobleem te benaderen. Senge (1992) zegt: 'systeemdenken leert ons dat ook kleine, gerichte acties soms belangrijke, blijvende verbeteringen tot gevolg kunnen hebben, als ze op de juiste plaats uitgevoerd worden'. Voor het systeemdenken zijn de andere disciplines nodig. Zo laten mentale modellen de openheid zien die nodig is om de tekortkomingen in de bestaande opvattingen bloot te leggen. Teamleren ontwikkelt de vaardigheden van mensen om breder te kijken dan zij als individuen zouden doen. Persoonlijk meesterschap voedt de motivatie om te leren hoe onze daden de wereld om ons heen beïnvloeden (Senge, 1992).

Een totaalaanpak is nodig om als organisatie daadwerkelijk leren te bereiken. De benadering van Senge bevat interessante uitgangspunten om het leergedrag in een organisatie te stimuleren. Een belangrijke basis voor dit leergedrag is de organisatiecultuur.

De organisatiecultuur onderzocht

De laatste jaren zijn veel inspanningen verricht om ambtelijke organisaties te moderniseren. De effecten daarvan zijn in veel organisaties waar te nemen. Zo is de structuur in veel organisaties aangepast en vernieuwd, ook wordt er geëxperimenteerd met nieuwe benaderingen op het terrein van management en beheer. Maar niet alleen de 'harde kant' van de organisatie heeft veel belangstelling gekregen. In veel organisaties zijn ook projecten gestart om de organisatiecultuur te veranderen. Veelal wordt geprobeerd een grotere bereidheid tot leren te bereiken. Bij de provincie Limburg is met een breed opgezet onderzoek nagegaan hoe de daar werkzame medewerkers de organisatiecultuur beleven. In dit artikel rapporteren we over de modules uit het onderzoek die verband houden met de thema's 'organisatiecultuur' en 'organisatieleren'. Het onderzoek is uitgevoerd bij 884 medewerkers. De respons was 50%. Voor het onderzoek zijn instrumenten ontwikkeld gericht op het meten van:

- bestuurlijk leiderschap
- ambtelijk leiderschap
- strategie en beleid

De meettechnische kwaliteiten van deze instrumenten qua betrouwbaarheid zijn vastgesteld met Cronbach's alpha en gaven de volgende uitkomsten te zien.

Tabel 1

Betrouwbaarheidscoëfficiënten instrumenten

• bestuurlijk leiderschap	.62
• ambtelijk leiderschap	.94
• strategie en beleid	.87

De validiteit van de gekozen instrumenten is gecontroleerd door de inbreng van een expertgroep. Zij hebben de ontwikkelde vragenlijsten getoetst op bruikbaarheid in een ambtelijke organisatie. De respondenten werden uitgenodigd op een 10-puntsschaal aan te geven hoe zij een situatie waardeerden. De uitersten op de schaal zijn de waarden 1 en 10, waarbij de waarde 1 staat voor 'zeer slecht', en de waarde 10, het andere uiterste, voor 'uitstekend'. Met de uitslagen op deze instrumenten zijn aanwijzingen te krijgen in hoeverre de door Senge onderscheiden disciplines nadere aandacht vragen om in de organisatie een leercultuur te stimuleren. Een lage waarde is te interpreteren als een te beperkte stimulans om een van de vijf onderscheiden disciplines te verbeteren die in de benadering van Senge van belang zijn voor het bereiken van een lerende organisatie. Een hoge waarde geeft uiteraard een positieve invloed weer. De volgende uitkomsten waren te registreren.

Bestuurlijk leiderschap

De wijze waarop het leiderschap in een organisatie wordt uitgeoefend en beleefd heeft veel invloed op het leergedrag van medewerkers. Leiderschap kan groei van

medewerkers stimuleren, maar kan evenzeer een van de variabelen zijn die de groei juist blokkeert. Deze groei zorgt ervoor dat de door Senge genoemde discipline ‘persoonlijk meesterschap’ op een hoger niveau wordt gebracht. Dat geldt ook voor de discipline ‘mentale modellen’. Een belangrijk element daarbij is het verkrijgen van adequate feedback. Leiderschap is een mechanisme waarmee feedback kan worden verzorgd. Aan de onderzoeksgroep is een vragenlijst voorgelegd om meer duidelijkheid te verkrijgen over de beleving van het bestuurlijk leiderschap. De uitkomsten zijn in tabel 2 weergegeven.

Tabel 2
De gemiddelden van de opvattingen van provinciale ambtenaren over bestuurlijk leiderschap

	Gem.
De aandacht bij de bestuurders voor de beschikbare personele capaciteit	4.4
De interne klantgerichtheid van de medewerkers van de provincie onderling	6.1
Hoe belangrijk voor uw werk is de politieke context waarin het bestuur opereert	6.7
Het belang dat u hecht aan collegiaal bestuur	7.6
Het belang dat u hecht aan de profilering van bestuurders	6.5
De mate waarin u zich veilig voelt om problemen, ideeën, suggesties met bestuurders te bespreken	6.3

Als we deze uitkomsten bezien tegen de achtergrond van de aspecten die Senge van belang acht om een lerende organisatie te bereiken dan vormt de beleving van het bestuurlijk leiderschap een aanwijzing dat het klimaat voor het stimuleren van persoonlijk meesterschap niet gunstig is. Met name de score op het item ‘de aandacht bij de bestuurders voor de beschikbare personele capaciteit’ is zonder meer ongunstig. Dit werkt zeker niet stimulerend voor het bereiken van een positieve leeroriëntatie. Dit laatste is wel een element dat nodig is om persoonlijk meesterschap te bevorderen. Dat geldt ook voor het gevoel van veiligheid om problemen, ideeën en suggesties te bespreken. Deze gevoelens representeren de karakteristieken van de mentale modellen die in de organisatie worden gehanteerd. Het zijn signalen dat de leeroriëntatie meer en beter gestimuleerd kan worden.

Ambtelijk leiderschap

De uitkomsten over de beleving van ambtelijk leiderschap zijn in tabel 3 weergegeven. Dit niveau van leiderschap is van groter en directer belang voor het realiseren van een goede leercultuur. Vooral omdat de dagelijkse aansturing van de medewerkers via deze vorm van leiderschap wordt gerealiseerd. Een positief oordeel over deze vorm van leiderschap heeft invloed op verschillende disciplines van Senge. Het betreft ‘persoonlijk meesterschap’, ‘mentale modellen’ en ‘teamleren’.

Tabel 3

De gemiddelden van de opvattingen van provinciale ambtenaren over ambtelijk leiderschap

	Gem.
De gerichtheid op verbeteren en vernieuwen bij uw afdelingshoofd/leidinggevende	6.4
De mate waarin uw afdelingshoofd/leidinggevende u stimuleert in uw werk	6.5
De feedback die u van uw afdelingshoofd/leidinggevende krijgt als u uw werk wel of niet goed doet	6.3
De ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën en suggesties bij uw afdelingshoofd/leidinggevende	6.8
De ontvankelijkheid voor kritiek bij uw afdelingshoofd/leidinggevende	6.5
De ondersteuning c.q. coaching van uw afdelingshoofd/leidinggevende in moeilijke situaties	6.7
De mate waarin uw afdelingshoofd/leidinggevende leert van uw ervaringen	6.2
De veranderingsbereidheid van uw afdelingshoofd	6.6
De aandacht voor het stellen van prioriteiten bij uw afdelingshoofd/leidinggevende	6.5
De mate waarin u zich veilig voelt om problemen, ideeën, suggesties met het afdelingshoofd te bespreken	7.3
In mijn werk ervaar ik een apathische leiding	6.2

Het ambtelijk leiderschap wordt niet als ongunstig ervaren. Op een schaal van 10 concentreren de oordelen zich op een voldoende niveau. Toch vormen de uitkomsten een aanwijzing dat het leergedrag van de medewerkers te beperkt door de leiding wordt gestimuleerd. De medewerkers spreken bij de items over ambtelijk leiderschap uit dat verschillende aspecten voor verbetering in aanmerking komen. Dus meer stimulans voor persoonlijke groei, meer feedback, meer aandacht voor gemeenschappelijke visie en teamleren. De opvattingen over het ambtelijk leiderschap zijn niet echt ongunstig, maar er zal verder geïnvesteerd moeten worden in een organisatiecultuur waarin leren en verbeteren centraal staan.

Strategie en beleid

Bij het meten van de organisatiecultuur is een module betrokken waarmee meer inzicht is te krijgen in de opvattingen over strategie en beleid. Het gaat daarbij om belangrijke uitingen van de heersende organisatiecultuur. Het herkennen van de

doelstellingen van beleid en de context waarin deze gerealiseerd worden is een belangrijk element om vanuit het systeem waarin men functioneert adequaat te kunnen handelen. Het onderdeel strategie en beleid levert daarom belangrijke aanwijzingen op hoezeer de medewerkers doordrongen zijn van systeemdenken. In tabel 4 zijn de uitkomsten weergegeven.

Tabel 4

De gemiddelden van de opvattingen van provinciale ambtenaren over strategie en beleid

	Gem.
Mate waarin directeuren/griffier helder en zichtbaar leiding hebben gegeven	5.0
Aandacht bij directeuren/griffier om missie en doelstellingen van de organisatie uit te dragen	5.0
De informatie die u krijgt over beleidsprestaties van de provinciale organisatie in haar geheel	4.9
De duidelijkheid van de strategie en de missie van de provincie in haar geheel	4.6
De aandacht bij bestuurders voor het stellen van prioriteiten	4.8
De wijze waarop de provincie als werkgever rekening houdt met de maatschappelijke ontwikkelingen	6.1
De mate waarin de provincie Limburg medewerkers stimuleert maatschappelijk actief te zijn door bijv. vrijwilligerswerk	4.6
De mate waarin wij als werknemers in ons dagelijks werk en in contacten met klanten weten waar de provincie voor staat en dit ook uitdragen.	5.6

In de beleving van de medewerkers is het zo dat er weinig aandacht is voor strategie en beleid (het systeemdenken volgens Senge). Om de organisatie beter te laten functioneren en beter te laten aansluiten bij de behoeften van de samenleving is het systeemdenken een belangrijke voorwaarde. In de ogen van de medewerkers is er op dit gebied zeker het nodige te verbeteren.

6

Discussie

Duidelijk is dat de lerende organisatie een metafoor is. De lerende organisatie leert niet als geheel, maar leert via haar leden. Dit houdt in dat de organisatie voor haar medewerkers mogelijkheden moet creëren om te leren en de aanwezige kennis en kunde te benutten. Het gaat erom dat de organisatie de aanwezige kennis zo weet te coördineren dat de organisatie deze kennis strategisch kan benutten om snel en doeltreffend op veranderingen in de omgeving te reageren of zelfs te anticiperen

(Gerrichhauzen e.a, 2000). Onderzoek is nodig om te weten te komen of het toepassen van inzichten uit de theorie over lerende organisaties inderdaad duurzame positieve effecten oplevert.

Het onderzoek bij de provincie Limburg brengt ons tot het standpunt dat een belangrijke barrière in de organisatiecultuur voor het bereiken van een lerende oriëntatie het mechanisme van de *dubbele binding* is. Dit mechanisme werkt volgens Argyris als volgt. Een medewerker moet laveren tussen verschillende verwachtingen. Hij moet het werk waarvoor hij is aangenomen goed doen. Tegelijkertijd verwacht een leidinggevende dat de medewerker loyaal is, zich houdt aan afspraken en regels en het uitgestippelde beleid accepteert. Een sterke voorkeur voor conformistisch gedrag wordt hiermee uitgesproken. Het is in veel organisaties 'not done' om moeilijke vragen te stellen en er is zelfs een sterke afkeer van kritiek te signaleren. Sterker nog, de leiding is zeer geïnteresseerd in 'goed' nieuws. In veel organisaties bestaat een grote barrière tegen het uitspreken van kritiek. Problemen, fouten, afwijkingen worden aarzelend of helemaal niet gepresenteerd of blijven beperkt tot datgene waartoe het systeem de medewerker verplicht en dat in statistieken of formele verslaglegging wordt genoteerd. Deze dubbele binding draagt ertoe bij dat medewerkers fouten niet rapporteren of verbergen. Dit mechanisme komt in het onderzoek aan de oppervlakte als de medewerkers weergeven hoe veilig zij zich voelen om problemen, ideeën en suggesties met bestuurders of afdelingshoofden te bespreken. Uit de resultaten (zie tabel 2 en 3) blijkt dat de medewerkers bij de bestuurders minder gemakkelijk kritiek uitspreken dan bij de afdelingshoofden. Maar bij beide groepen geldt in feite dat er sprake is van een te laag niveau van veiligheid, vermoedelijk als gevolg van het mechanisme van de dubbele binding. In een lerende organisatie zal er een grotere ontvankelijkheid dienen te bestaan voor het kritisch toetsen van de wijze van werken. De managementstijl zal bijgevolg moeten worden omgebogen van controle naar het bevorderen van betrokkenheid en openstaan voor kritiek. Voor het bereiken van een lerende organisatie is een cultuurverandering met karakteristieken als openheid, leerbereidheid, collegialiteit, gezamenlijkheid, management door overleg en overtuiging vereist. Bij een lerende organisatie zijn idealiter feedbackmechanismen werkzaam waardoor de organisatie van successen, maar ook van fouten leert. De organisatie van de provincie Limburg lijkt hier nog te beperkt voor open te staan. Feedbackmechanismen werken nog te beperkt waardoor leerresultaten niet voldoende in de organisatie worden gedeeld en verspreid. Een grotere onderlinge openheid is gewenst, maar dit geldt ook voor de openheid naar de samenleving.

De organisatie die een gezond bestaan wil leiden, zal niet in zichzelf gekeerd moeten functioneren. De confrontatie met snelle en ingrijpende veranderingen in de omgeving maken het nodig interne capaciteit te benutten om op die snelle veranderingen in te spelen. Deze inherente capaciteit is op te bouwen door sneller kennis te verwerven en die op verschillende organisatorische niveaus te benutten. Daarbij past dat de opvattingen over strategie en beleid veel nadrukkelijker intern

gecommuniceerd dienen te worden. De onderzoeksresultaten maken zichtbaar dat daar nog extra inzet voor nodig is (zie tabel 4).

Literatuur

- Argyris, C., *Leren in en door organisaties*, Schiedam, 1996.
- Bouwen, R., K. Debackere, B. van Looy, E. Zimmermann, *Succesvol innoveren*, Deventer, 2001.
- Bunt, P.A.E. van de, *Management van verandering*, Deventer, 1995.
- Buunk, A.P. & J. Gerrichhauzen, *Stress en werk*, Groningen/Heerlen, 1993.
- Dillen, R.J.C. & A.G.L. Romme, *Leren door organisaties*, in: *M & O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal beleid*, 1995, nr. 3, p. 160-181.
- Fijen, H.J.L., *Organisatiecultuur bij een provinciale overheid*, Echt, 2001.
- Gerrichhauzen, J.T.G., O.A.M. Fischer & R. Vinke, *Dynamisch sturen met intern ondernemerschap*, Deventer, 2000.
- Katz, D. & R.L. Kahn, *The social psychology of organizations*, New York, 1979.
- Keizer, J.A., Peter Senge: zesde zintuig toch niet gevonden?, in: *Bedrijfskundig vakblad*, 1994, nr. 5, p. 7-10.
- Koopman, P. & J. van Muijen, *Communicatie en cultuur in de lerende organisatie*, in: *Gedrag en organisatie*, 1992, nr. 2, p. 119-133.
- Krey, R. de, *Culturen van vijf departementen*, in: *Management & Bestuur*, 2000.
- Senge, P.M., *De vijfde discipline*, Schiedam, 1992.
- Scott-Morgan, P., *De ongeschreven regels van het spel*, Groningen, 1995.
- Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Groningen, 1990.
- Zuijderhoudt, R.W.L., *Principes van synergie en zelfordening*, in: *M & O, Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 1992, nr. 1, p. 15-41.