



## Beleid en leren

De ontwikkeling van ondernemings-, marketing- en communicatiebeleid is cyclisch en interactief van aard. Wat betekent dat? Beleid beschrijft een gewenst resultaat en de weg die naar dat resultaat leidt. En dat is geen statisch gegeven. Zowel de organisatie als haar externe omgeving veranderen. Daarnaast is het onwaarschijnlijk dat een organisatie op het moment dat beleid wordt ontwikkeld over alle noodzakelijke informatie en kennis beschikt. Wachten totdat alle onzekerheden zijn uitgeschakeld, betekent stilstand of zelfs terugval. Nieuwe kennis en inzichten worden daarom ingebracht in het beleidsproces terwijl al met de uitvoering werd gestart. En in veel gevallen zijn aanpassingen nodig omdat maatregelen niet het verwachte effect hebben.

Peter Senge, pleitbezorger van de lerende organisatie, ziet beleidsontwikkeling dan ook als een leerproces. Een leerproces dat ontstaat vanuit *Reflectie* wat zoveel wil zeggen als “becoming an observer of your own thinking and acting”. Reflectie heeft betrekking op de analyse van organisatie en omgeving en de interactie tussen beide. Deze analyse mondt uit in *synthese* : het samenvoegen van alle kennis en inzichten tot ideeën en mogelijkheden. Dit zijn de potentiële bouwstenen van het te voeren beleid en overwegingen over de richting die moet worden ingeslagen. Uit deze mogelijke bouwstenen worden die stenen genomen die de beste kans van slagen met zich mee brengen (*beslissen*) en deze worden vertaald in concrete *acties*. Acties die weer worden gevolgd door reflectie, die weer.... Dit proces wordt keer op keer herhaald. Van een leerproces is alleen sprake wanneer de opeenvolging van reflectie, synthese, beslissen en actie ononderbroken door gaat. Hoe zit dat in uw organisatie?