

# Lerende en innovatieve organisaties

## Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT

Wouter van der Torre  
Sarika Verbiest  
Paul Preenen  
Linda Koopmans  
Roos van den Bergh  
Marieke van den Tooren

*Door snelle technologische ontwikkelingen worden innovatie en ‘leven lang ontwikkelen’ steeds urgenter. Om meer inzicht te krijgen in het bevorderen van innovatief en lerend gedrag in organisaties hebben we een theoretisch model ontwikkeld waarin de belangrijkste stimulerende factoren voor (informeel) leren en (sociale) innovatie zijn opgenomen. Dit model is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur over onder meer informeel leren, lerende organisaties, werkplekleren, sociale innovatie en intrapreneurship. Tevens hebben we drie goede voorbeelden in de IT-sector onderzocht met de vraag hoe zij in de praktijk concreet invulling geven aan de verschillende factoren uit het model. Uit de resultaten blijkt dat het stimuleren van sociale innovatie en informeel leren een integrale uitdaging is waarbij vele aspecten van de organisatie van invloed zijn. Denk bijvoorbeeld aan gevarieerde en uitdagende taken, autonomie, psychologische veiligheid, rolmodellen, participatief leiderschap, transparantie en externe oriëntatie. Deze inzichten bieden werkgevers en werknemers concrete handvatten om het leervermogen en het innovatieve vermogen van de organisatie te versterken.*

### Inleiding

Organisaties willen overleven en bloeien in een omgeving die steeds sneller lijkt te veranderen. Deze dynamische omgeving wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de snelheid van technologische ontwikkelingen (zie bijvoorbeeld Brynjolfsson & McAfee, 2014; SER, 2016; Van Est & Kool, 2015; McKinsey, 2018; WEF, 2018; McKay et al., 2019). Om tijdig en adequaat in te spelen op technologische ontwikkelingen zijn werkenden nodig die struc-

tureel nadenken over hoe nieuwe technologieën kunnen worden ingezet om werkprocessen te verbeteren of nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Innovatief vermogen, ondernemerschap en adaptief vermogen zijn daarbij van groot belang. Daarnaast moeten werkenden zichzelf continu ontwikkelen om zich aan te kunnen passen aan deze dynamische omgeving, en waarde toe te (blijven) voegen naast en met de opkomende technologieën (OECD, 2017; McK insey, 2018; McKay et al., 2019; SER, 2016).

Om te overleven en te floreren in een continu veranderende omgeving moet een organisatie innoveren, en om te innoveren moet je leren (zie bijvoorbeeld Dhondt et al., 2017; Garvin et al., 2008). Innoveren en leren zijn dan ook nauw met elkaar verbonden. Door te leren kunnen organisaties immers hun producten, diensten en werkprocessen verbeteren en vernieuwen. Ten Have (2015) stelt daarom: werken = innoveren = leren. Het leervermogen en innovatief vermogen binnen een organisatie stimuleren, lijkt een belangrijke sleutel te zijn tot een succesvolle organisatie.

Deze gedachtegang zien we ook terug in het maatschappelijk en politieke debat. Het belang van het innovatief vermogen van medewerkers en organisaties wordt benadrukt in verschillende publicaties van toonaangevende instituten, zoals de WRR (2020), de SER (2016) en de Commissie Regulering van Werk (2020). Uit de recente SER-adviesaanvraag blijkt dat ook het kabinet een bredere toepassing van sociale innovatie in de praktijk (nog steeds) een belangrijk aandachtspunt vindt om innovatie te stimuleren (Koolmees en Keijzer, 2020).

Continue professionele ontwikkeling, oftewel een leven lang ontwikkelen, staat al een tijd op de maatschappelijke en politieke agenda, maar wordt steeds urgenter. Tot op heden komt een leven lang ontwikkelen echter nog onvoldoende van de grond volgens verschillende politieke, wetenschappelijke en maatschappelijke actoren (SER, 2017; 2019; Panteia, 2019; SCP, 2019; OECD, 2017; Koolmees & Van Engelshoven, 2018). De meeste tijd die volwassenen besteden aan leren, wordt besteed aan informele leerprocessen, zoals leren van collega's of leren van de taken die men uitvoert (Fouarge et al., 2017). Informeel leren komt weliswaar regelmatig voor, maar er wordt onvoldoende actie ondernomen om het te faciliteren en te stimuleren (Van de Boer-Visschedijk, 2017; Habermehl et al., 2017). In Europees perspectief scoort Nederland middelmatig op het gebied van informeel leren (SCP, 2019). Daarnaast is het aandeel leerzame taken die werkenden in Nederland (naar eigen zeggen) hebben, afgenomen van 30% tot 25% tussen 2004 en 2017 (Fouarge et al., 2017).

Het doel van dit artikel is om een bijdrage te leveren aan het meer lerend en innovatief maken van organisaties. De urgentie om het lerend en innovatief vermogen van organisaties te versterken wordt over het algemeen gevoeld door de verschillende stakeholders. Wij willen in dit artikel laten zien aan welke onderdelen van de organisatie gesleuteld kan worden om concrete acties te verbinden aan dit gevoel van urgentie. Ons doel is om werkgevers en werknemers meer inzicht te geven in welke factoren lerend en innovatief

gedrag van werkenden stimuleren en faciliteren. Hiertoe beschrijven wij een integraal organisatiemodel waar factoren in zijn opgenomen die bijdragen aan (informeel) leren en (sociale) innovatie. Vervolgens zullen we dat model illustreren met enkele concrete voorbeelden uit de praktijk.

De volgende onderzoeksvragen waren leidend voor het onderzoek:

1. Welke organisatiefactoren stimuleren lerend en innovatief gedrag van medewerkers?
2. Hoe kunnen deze factoren concreet worden vormgegeven in de HRM-praktijk?

De beantwoording van de eerste onderzoeksvraag moet leiden tot een integraal organisatiemodel op basis van relevante inzichten en theorieën uit de literatuur over informeel leren, lerende organisaties, sociale innovatie (socio-techniek) en intrapreneurship (ondernemend werknemersgedrag). Gezien de nauwe verbondenheid van leren en innoveren is onze veronderstelling dat de factoren die bijdragen aan sociale innovatie en intrapreneurship enerzijds, en informeel leren en lerende organisaties anderzijds, in elkaars verlengde liggen en dat deze factoren te combineren zijn tot een integraal model.

De beantwoording van de tweede onderzoeksvraag moet leiden tot een illustratie van het model met concrete en inspirerende voorbeelden uit de praktijk. Er wordt op die manier concrete invulling gegeven aan de factoren die bijdragen aan het lerend en innovatief vermogen van organisaties.

De toegevoegde waarde van ons onderzoek ten opzichte van andere modellen rondom informeel leren (zie Habermehl, 2017; Van de Boer-Visschedijk, 2017), lerende organisaties (zie Garvin et al., 2008), sociale innovatie, intrapreneurship en innovatief werkgedrag (zie Preenen et al, 2013; Huiskamp et al., 2008) is dat we deze verschillende concepten combineren, zodat er een rijker en meer volledig beeld ontstaat. De concepten sociale innovatie en informeel leren sluiten goed op elkaar aan, maar leggen wel ieder een iets andere nadruk. Daarnaast sluit innovatie, het verbeteren van organisatieprestaties, meer direct aan bij het belang van werkgevers(organisaties) en leren en ontwikkelen van individuen sluit meer direct aan bij het belang van werknemers(vertegenwoordigers). Tevens zijn veel wetenschappelijke modellen over lerende organisaties, zoals van Peter Senge (1990) en Watkins & Marsick (1997), heel belangrijk voor de theorievorming en visievorming (bij topmanagers bijvoorbeeld), maar geven ze onvoldoende concrete handvatten voor de werkvloer (Garvin et al., 2008). Daar speelt onze bijdrage op in door het concept lerende en innovatieve organisaties zo concreet mogelijk te beschrijven, zodat ook de professionals op de werkvloer ermee aan de slag kunnen. Kortom: in aanvulling op de bestaande modellen combineren we dus de inzichten uit onderzoeken naar de verschillende concepten om zo een vollediger beeld te krijgen, maken we de concepten concreet en bruikbaar voor de werkvloer en willen we tegelijkertijd de belangen van zowel werknemers als werkgevers combineren om zodoende een breed draagvlak te creëren voor leren en innoveren.

### Kernconcepten

Een viertal kernconcepten stonden centraal in ons onderzoek, namelijk: Informeel leren, lerende organisaties, sociale innovatie en intrapreneurship. Op basis van relevante inzichten en theorieën over deze concepten hebben we ons integraal organisatiemodel opgesteld. De concepten zullen we hierna toelichten.

Onder informeel leren verstaan wij het leren dat plaatsvindt tijdens de dagelijkse activiteiten, waarbij leren vaak niet het primaire doel is van het uitvoeren van deze activiteiten. Informeel leren vindt vaak plaats zonder instructies van een docent of trainer en is vaak niet gekoppeld aan certificering. Kyndt, Gijbels, Grosemans, & Donche (2016) definiëren het als “al het leren dat plaatsvindt zonder formele planning of instructie” (Kyndt, Gijbels, Grosemans, & Donche, 2016). Hoewel informeel leren zich dus niet beperkt tot de werksituatie, maar ook in de privésfeer plaatsvindt, richten wij ons in dit artikel primair op de werksituatie. Daar kan informeel leren bijvoorbeeld plaatsvinden door het oplossen van problemen, het uitvoeren van nieuwe en complexe taken of het samenwerken met collega's (Gerken, Beusaert, & Segers, 2016).

Binnen het concept leven lang ontwikkelen hebben we de focus gelegd op informeel leren vanwege verschillende redenen. Op de eerste plaats is informeel leren een belangrijke manier om te leren. De meeste tijd die volwassenen besteden aan leren, wordt besteed aan informele leerprocessen, zoals leren van collega's (Fouarge et al., 2017). Daarnaast is er ruimte voor verbetering, want hoewel informeel leren regelmatig voorkomt, worden er (nog) weinig activiteiten ondernomen om dit actief te faciliteren en te stimuleren (Van de Boer-Visschedijk, 2017; Habermehl et al., 2017). Ook is het aandeel leerzame taken van werknemers afgenomen van 30% tot 25% tussen 2004 en 2017 (Fouarge et al., 2017).

Garvin en Gino (2008) beschrijven een lerende organisatie als een organisatie waar “medewerkers continu bezig zijn met het creëren, verzamelen en delen van kennis”. Dit draagt bij aan het adaptieve vermogen van een organisatie (Garvin & Gino, 2008). Bij het concept lerende organisatie wordt geen onderscheid gemaakt tussen formele en informele leerprocessen. In ons model is het niet de bedoeling om formele leerprocessen (zoals trainingen) buiten beschouwing te laten, hoewel we de nadruk leggen op het informele leren tijdens en van het werk.

Informeel leren vindt overal plaats, zowel op het werk als in privésituaties en het geleerde hoeft daarbij niet per se werkgerelateerd te zijn. Wij zijn echter primair geïnteresseerd in werkgeleerde leerprocessen binnen organisaties en daarom is het concept lerende organisaties en de literatuur daarover een nuttige aanvulling op de literatuur op informeel leren.

Bij sociale innovatie worden alle medewerkers in een organisatie betrokken bij het vernieuwen en verbeteren van de organisatie en haar producten en diensten. Het is van belang dat iedereen continu nadenkt over hoe zichzelf

en de organisatieprestaties te verbeteren. Betrokkenheid bij de organisatie is daarbij een sleutelbegrip dat wordt gestimuleerd door verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk te beleggen. Dhondt (2017) beschrijft sociaal innovatieve organisaties als organisaties waarin mensen “hun taken op de meest effectieve manier uitvoeren en producten, diensten en de organisatie zelf verbeteren en vernieuwen”. Verder geeft Dhondt aan dat de structuur en de cultuur in sociaal innovatieve organisaties “werknemers op alle niveaus in staat stelt om hun kennis, vaardigheden en creativiteit volledig te benutten”. Intrapreneurship is een begrip dat gerelateerd is aan sociale innovatie en wordt gedefinieerd als “ondernemend gedrag van medewerkers binnen organisaties. Het gaat om de identificatie, evaluatie en exploitatie van ondernemende kansen door professionals op de werkvloer” (Preenen et al., 2013).

Sociale innovatie en intrapreneurship sluiten goed aan bij informeel leren en lerende organisaties, omdat het veelal gericht is op het betrekken van alle medewerkers binnen organisaties bij innovatie, zodat alle medewerkers ook leermogelijkheden worden geboden. Andersom geldt dat door te leren werknemers ook beter geëquipeerd zijn om te vernieuwen en verbeteren. Verder wordt nadrukkelijk stilgestaan bij zowel het werknemersbelang als het werkgeversbelang in werk- en innovatieprocessen. Deze concepten sluiten goed aan bij de wens om zowel werkgevers als werknemers te ondersteunen om adequater om te gaan met nieuwe technologische en andere externe ontwikkelingen.

Sociale innovatie en lerende organisatie zijn deels overlappende concepten die bepalend zijn voor de inrichting van een organisatie om daarmee een bepaald gedrag te stimuleren en faciliteren. De concepten informeel leren en intrapreneurship richten zich op het wenselijke gedrag van werkenden. Door bij de organisatie-inrichting het gedachtegoed van lerende organisaties en sociale innovatie centraal te stellen, worden informeel leren en intrapreneurship gestimuleerd en gefaciliteerd.

### **Methode**

Voor de beantwoording van de vraag welke factoren bijdragen aan lerend en innovatief gedrag raadpleegden we experts en literatuur. We zijn begonnen met een tweetal werksessies met TNO-experts op het gebied van sociale innovatie en intrapreneurship. De experts hebben relevante literatuur aangedragen over organisatiefactoren die innovatief gedrag van medewerkers stimuleren. Uiteindelijk zijn 10 artikelen, boekhoofdstukken en onderzoeksrapporten over sociale innovatie en intrapreneurship bestudeerd in aanvulling op de werksessies met de experts.

Voor informeel leren en lerende organisaties is in aanvulling op de werksessies en de bronnen die daarin werden geïdentificeerd een literatuurverkenning gedaan. Scopus en Google Scholar zijn daarvoor geraadpleegd. De gehanteerde zoektermen waren ‘informeel leren’, ‘lerende organisatie’, ‘werkplekklaren’ gecombineerd met de termen ‘(succes)factoren’, ‘determinanten’ en Engelse vertalingen van deze begrippen (zoals learning organi-

sations, organisational learning). Alleen artikelen die systematisch in kaart hadden gebracht welke organisatorische en individuele factoren bijdragen aan leergedrag zijn geïnccludeerd. Uiteindelijk zijn 11 wetenschappelijke artikelen en onderzoeksrapporten over informeel leren, lerende organisaties en werkplekleren geselecteerd en bestudeerd.

Vervolgens zijn de inzichten uit de verschillende bronnen in werkdocumenten en presentaties samengevat. Daarin zijn de verschillende factoren uit verschillende onderzoeken op een rij gezet. Vervolgens hebben er vier werksessies plaatsgevonden met TNO-experts om de factoren aan elkaar te relateren en tot een model te verwerken. Tussen de werksessies door zijn de werkdocumenten aangepast. De uitdaging was om het juiste abstractieniveau te bepalen: niet te specifiek waardoor het model te veel factoren zou bevatten (onoverzichtelijk) en niet te abstract waardoor het te weinig handvatten zou geven voor de praktijk.

Om de bruikbaarheid van het model te toetsen zijn concepten van het organisatiemodel gepresenteerd tijdens externe bijeenkomsten van onder andere de SER, een mbo-instelling, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, HR-managers van bedrijven in de Agrifood en Stichting Beroeps- en Ondernemersopleiding (SBO). Tevens is het model gepresenteerd op de Nederlandse Arbeidsmarktdag (NAD). Al deze bijeenkomsten hebben input opgeleverd voor verbetering van het model, zoals het abstractieniveau van het model en de omschrijving van de factoren.

We hebben voor bovenstaande methode gekozen om voort te bouwen op de kennis van experts, maar tevens (achterliggende) wetenschappelijke bronnen als fundament te gebruiken. Zodoende kan een balans worden gevonden tussen een efficiënte uitvraag van experts en een verdieping en onderbouwing vanuit de (originele) wetenschappelijke bronnen. Aangezien bruikbaarheid voor stakeholders in het veld een uitgangspunt was, hebben we conceptmodellen uitgebreid met potentiële gebruikers besproken.

Voor de tweede onderzoeksvraag, over hoe de verschillende factoren in de praktijk concreet vorm te geven, zijn drie bedrijven uit de IT-sector gekozen: Surfly, Experius en IBM Client Innovation Center (zie Box 1). Er is voor deze bedrijven gekozen, omdat de technologische ontwikkelingen daar snel gaan en de noodzaak tot leren en innoveren daardoor hoog is. Ook hebben we bewust een kleine, middelgrote en grote organisatie geselecteerd, omdat de organisatie inrichting aanzienlijk verschilt naarmate de omvang van het personeelbestand varieert. De werving van de voorbeeldbedrijven vond plaats via het netwerk van TNO-experts. Van de bedrijven die we hebben benaderd was bekend dat zij als 'good practice' worden beschouwd als het gaat om leren en innoveren. Uiteraard was bereidheid van het bedrijf om mee te werken aan het caseonderzoek noodzakelijk. Daarbij was van belang dat het bedrijf respondenten kon aanleveren die vanuit verschillende perspectieven informatie konden geven (zoals management, HR, OR en medewerkers). De geselecteerde bedrijven voldeden aan al deze criteria.

### Box 1. Introductie van de voorbeeldcases

Surfly is een tech start-up in Amsterdam. Er werken 12 mensen (2019) en het bedrijf is opgericht in 2012. Het belangrijkste product is een co-browsing (collaborative browsing) tool. Met deze co-browsingtool kunnen twee mensen op verschillende locaties gezamenlijk een website bezoeken, zonder dat er software geïnstalleerd hoeft te worden. Met name voor organisaties met complexe producten en diensten (zoals verzekeringen) is dit waardevol. De ontwikkeling van de producten en de ontwikkeling van de organisatie (groei) is een continu verbeter- en leerproces.

Experius is een dienstverlener op het gebied van e-commerce. Ze helpen bedrijven bij hun digitale transformatie door het ontwikkelen, integreren en onderhouden van e-commerce omgevingen (zowel Business2Business als Business2Consumer). Er werken 70 medewerkers (2019) en het bedrijf bestaat sinds 2008. In 2017 deden ze mee aan de “Great Place To Work Awards” en eindigden ze op de vijfde plaats.

Het IBM Client Innovation Center (CIC) in Groningen is in 2013 begonnen als start-up met steun van moederbedrijf IBM. IBM Groningen levert technische diensten aan klanten binnen heel Nederland. Als start-up heeft IBM Groningen zich op eigen wijze kunnen ontwikkelen. Na verloop van tijd is de bedrijfsvoering aangepast aan die van het moederbedrijf IBM, maar de locatie heeft wel een eigen identiteit behouden. In Groningen werken ongeveer 300 mensen (2019).

Voor de dataverzameling bij de praktijkcases is op basis van het organisatie-model een vragenlijst en een interviewprotocol ontwikkeld. De vragenlijst was bedoeld als een eerste verkenning van de invulling van de verschillende factoren die bijdragen aan leren en innoveren. Deze verkenning is gebruikt om tijdens de interviews te focussen op onderdelen van het model waar de organisaties naar eigen zeggen goed op scoren. Gebruikte items om de factoren te meten zijn zo veel mogelijk gebaseerd op bestaande gevalideerde items. Denk aan items als: “Vereist het werk van medewerkers dat ze nieuwe dingen leren?” Of “Er is simpelweg geen tijd voor reflectie in onze organisatie”. De vragenlijst is ingevuld door de CEO/oprichter of een HR-verantwoordelijke. De interviews zijn gehouden met enerzijds de CEO/oprichter/locatiedirecteur (bij één case aangevuld met de HR-verantwoordelijke) en anderzijds met medewerkers (in één case een OR-lid). Managers en medewerkers zijn in aparte interviews bevraagd over succesfactoren die in hun organisatie bijdragen aan leren en innoveren. Zodoende is zowel het managementperspectief als het medewerkersperspectief vertegenwoordigd. Er zijn verslagen gemaakt van de interviews en deze zijn uitgewerkt tot uitgebreide casebeschrijvingen die zijn voorgelegd aan de contactpersonen vanuit de or-

organisaties. Vervolgens zijn onderdelen van de casebeschrijving<sup>1</sup> opgenomen in dit artikel. De casestudy had een verkennend karakter. Het was de bedoeling om het model te illustreren met concrete voorbeelden.

### **Resultaten: organisatiemodel en praktijkvoorbeelden**

In deze paragraaf tonen we allereerst het integrale organisatiemodel dat we op basis van literatuur en expertkennis hebben ontwikkeld. Vervolgens bespreken we de theorie en illustreren we de theorie met concrete en inspirerende praktijkvoorbeelden.

#### *Het integrale organisatiemodel*

De factoren die lerend en innovatief gedrag van werkenden stimuleren zijn ingedeeld in vijf niveaus:

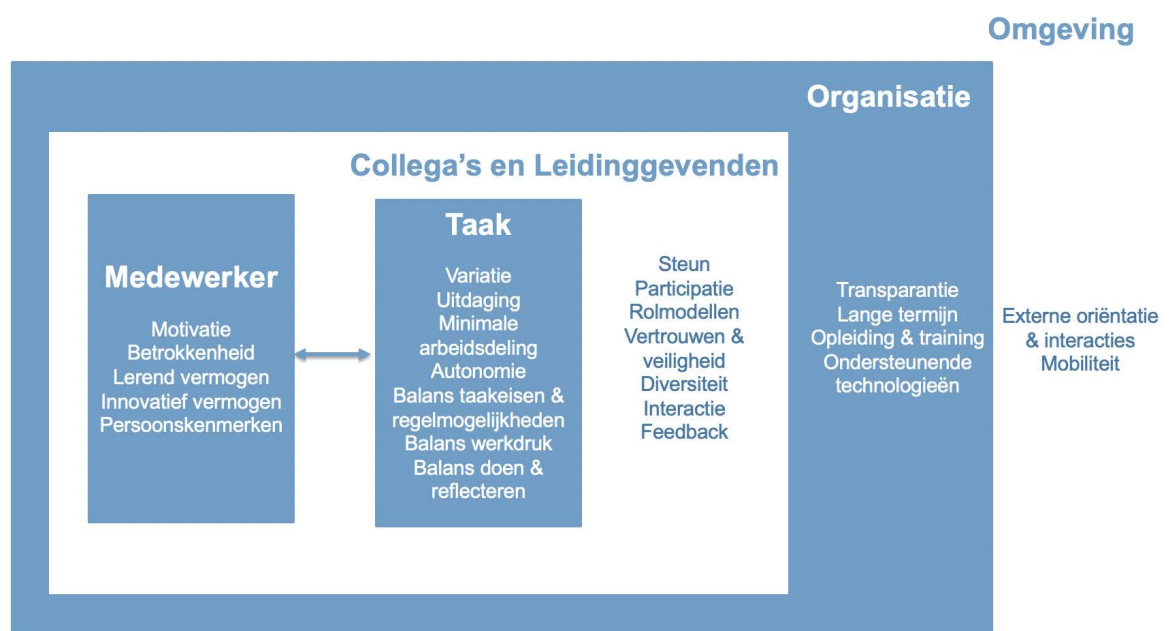
1) medewerker, 2) taken, 3) leidinggevend en collega's, 4) organisatie en 5) context (omgeving). Op het gebied van de medewerker kijken we naar persoonskenmerken zoals karaktereigenschappen, competenties en demografische factoren. Op het tweede niveau is aandacht voor het takenpakket van de medewerker, waarbij variatie, uitdaging en autonomie bijvoorbeeld van belang zijn. Op het niveau van leidinggevend en collega's richten we ons primair op de directe collega's en de direct leidinggevende en spelen zaken als leiderschapsstijl en interactiemogelijkheden een rol. Vervolgens zoomen we op het vierde niveau uit naar de bredere organisatiecontext en het organisatiebeleid waar zaken als transparantie over organisatie resultaten een rol spelen. En ten slotte nemen we ook de organisatiecontext in beschouwing waar we kijken naar de interactie van een medewerker met de omgeving, zoals klanten of leveranciers.

In de literatuur over informeel leren wordt veelal onderscheid gemaakt tussen persoonlijke factoren en situationele factoren (alle factoren in de omgeving de persoon) die informeel leergedrag stimuleren (Van de Boer-Visschedijk, 2017; Habermehl et al., 2017). De literatuur over sociale innovatie richt zich met name op organisatiefactoren en daar worden die 'situationele factoren' vaak ingedeeld in (sub)categorieën binnen de organisatie, zoals aansturing, taakkenmerken en structuur binnen de organisatie (zie bijv. Van der Torre et al., 2018; Preenen et al., 2013; Huiskamp et al., 2008). In ons model staat de werkende en de taak centraal en vervolgens is de werkcontext (team, organisatie, context waarin de organisatie opereert) daar 'genest' omheen geplaatst. De veelheid aan factoren die we in de literatuur hebben gevonden, worden zo geclusterd naar niveaus waarop de medewerker (over het algemeen) steeds minder invloed heeft. En andersom hebben de factoren op het niveau van de taak en het team/leidinggevend vaak ook de meeste invloed op het gedrag van de medewerker (Van de Boer-Visschedijk, 2017). De niveaus zijn daarnaast op elkaar van invloed en daarom 'genest'. De mate waarin een leidinggevende een participatieve leiderschapsstijl heeft, is bijvoorbeeld van invloed op de taakautonomie van een medewerker. De impact van stimule-

<sup>1</sup> Voor een meer uitgebreide beschrijving van de cases en het model zie: <http://publications.tno.nl/publication/34635092/GvxRIJ/TNO-2019-R11735.pdf>



rende factoren op taakniveau (bijvoorbeeld reflecteren op je eigen prestaties) kan (deels) teniet worden gedaan als er op organisatieniveau sprake is van belemmerende factoren (bijvoorbeeld een gebrek aan transparantie over bedrijfsresultaten), en vice versa. Alle niveaus in de organisatie moeten daarom in ogenschouw worden genomen om tot een optimaal lerende en innovatieve organisatie te komen (Simons, 1999; Kuipers et al., 2019; Dhondt et al., 2017). Overigens kunnen ook binnen de niveaus de verschillende factoren op elkaar van invloed zijn, want de mate van arbeidsdeling leidt bijvoorbeeld tot meer of minder gevarieerd werk. Een integraal perspectief, waarin alle factoren en alle niveaus worden meegenomen, is daarmee de sleutel tot het realiseren van een lerende en innovatieve organisatie. Hierna tonen we het model, waarna de factoren die lerend en innovatief gedrag stimuleren en faciliteren per niveau worden besproken.



Figuur 1. Organisatiemodel lerende en innovatieve organisatie

#### MEDEWERKER

Op het niveau van de medewerker gaat het om karaktereigenschappen, competenties, en demografische factoren. In de literatuur over informeel leren wordt aangegeven dat veel persoonlijke factoren die bijdragen aan informeel leren vergelijkbaar zijn met factoren die bijdragen aan leren in het algemeen (Van de Boer-Visschedijk et al., 2017; Squires, 2009; Kanes, 2010). Beaalde factoren, zoals proactief en ondernemend gedrag, zijn bij informeel leren echter belangrijker, omdat het leerproces niet gestructureerd is (Van de Boer-Visschedijk et al., 2017; Kanes, 2010). In de literatuur over sociale innovatie en intrapreneurship richt men zich vooral op factoren binnen de organisatie (taak, aansturing, structuur) en veel minder op het individu.

Een positieve (algemene) leermotivatie en interesse in het vakgebied bevorderen informeel leren (Habermehl, et al., 2017). Ook is het lerend vermogen van een individu (vaardigheden) van belang, zoals reflectievermogen en het kunnen organiseren en monitoren van het eigen leerproces (Van de Boer-Visschedijk et al., 2017; Murray & Donegan 2003; Van Woerkom, 2004). Bij sociale innovatie staat de betrokkenheid van medewerkers centraal, die van invloed is op de motivatie om te presteren en te innoveren (Dhondt, 2017; Van Amelsfoort en Van Hootegem, 2017). Voor het innovatief vermogen van een medewerker is creativiteit en probleemoplossend vermogen van belang bij onder meer de eerste fase (ideeëngeneratie) van het innovatieproces (Janssen, 2000). In de latere fases van innovatieprocessen (ideeën verspreiden en implementeren) is het van belang ideeën te kunnen 'verkopen' en spelen sociale competenties een belangrijke rol (Patterson, 2002).

Op het gebied van persoonskenmerken speelt self-efficacy een belangrijke rol bij informeel leren (Van de Boer-Visschedijk et al., 2017; Habermehl et al., 2017; Van Woerkom, 2004). Als men bijvoorbeeld gelooft in het eigen kunnen, is men eerder geneigd te experimenteren met andere gedrag. Positieve leerervaringen kunnen hierbij een belangrijke rol spelen (Sanders, 2016). De big five persoonsdimensies extraversie, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit, behulpzaamheid/sociaal ingesteld en open staan voor nieuwe ervaringen dragen allemaal bij aan informeel leren (Van de Boer-Visschedijk et al., 2017; Noe et al., 2013; Squires, 2009). Meer specifiek zijn open-minded, nieuwsgierige en initiatiefrijke mensen eerder geneigd informeel te leren (Lohman, 2009). Ook in de literatuur over intrapreneurship staat initiatief nemen centraal en daarnaast is het voor ondernemend gedrag van belang dat medewerkers risico's durven nemen (Preenen et al., 2013; 2014). Demografische factoren (leeftijd, opleidingsniveau en geslacht) hangen slechts in beperkte mate samen met informeel leren. Over de invloed van werkervaring op informeel leren lopen de resultaten van bestaand onderzoek uiteen (Habermehl et al., 2017; Van de Boer-Visschedijk et al., 2017). Ook in de literatuur over innovatieadoptie (implementeren en gebruiken van innovaties) spelen demografische factoren een rol, maar ook daar zijn de resultaten van onderzoek niet eenduidig (Oeij et al., 2018).

Het niveau van de medewerker heeft een iets andere rol in het model dan de andere niveaus. Een medewerker die gemotiveerd en competent is om te leren en innoveren is in het model te beschouwen als een resultante van interventies op de andere niveaus. Bepaalde persoonskenmerken, zoals extraversie, zijn lastig te beïnvloeden via de andere niveaus, maar zijn van belang om te noemen in dit model in het kader van onder meer recruitment.

In Box 2 wordt het belang van enkele persoonskenmerken in een lerende en innovatieve organisatie geïllustreerd.

Box 2. Praktijkvoorbeeld: 'Innerlijke drive' en betrokkenheid centraal

Illustreerend voor het niveau van de medewerker is de visie van de oprichter van Surfly. Om een innovatieve en lerende organisatie te zijn, heb je betrokken mensen nodig die een 'innerlijke drive' hebben om iets te realiseren, aldus de oprichter en CEO. Die drive (motivatie) herken je bijvoorbeeld doordat veel mensen ook in hun vrije tijd bezig zijn met programmeren of met het volgen van techblogs. De innerlijke drive en de betrokkenheid is wat de CEO wil stimuleren en faciliteren en dit staat bij de organisatie-inrichting centraal. Hij wil dat collega's voelen dat het product ook 'hun ding is', "want als het je kindje is, dan ga je er ook echt voor". Een laatste belangrijke eigenschap is dat mensen hun passie ook kunnen delen en goed in een team kunnen samenwerken.

TAAK

Op taakniveau is het van belang dat medewerkers gevarieerde en uitdagende taken hebben (Van Woerkom, 2004; Simons, 1999; Murray & Donegan 2003; Habermehl, et al., 2017; Van de Boer-Visschedijk et al., 2017; Gerken, Beausaert, & Segers, 2016). Gevarieerd werk kan worden gecreëerd door minimale arbeidsdeling. Dat is een veelgebruikt concept in de literatuur over sociale innovatie en betekent dat werkprocessen zo min mogelijk worden opgedeeld in kleine deeltaken (kortcyclische taken) en dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor een volledig proces (een hele fiets in elkaar zetten in plaats van steeds een achterlicht monteren). Nieuwe en relatief complexe taken kunnen daarnaast voor uitdaging zorgen (Gerken, Beausaert, & Segers, 2016). Dat kan betekenen dat niet de meest competente persoon een bepaalde taak op zich neemt, maar iemand voor wie de taak nieuw is (en meer ervaren medewerkers kunnen daarbij ondersteunen).

Variatie en uitdaging kunnen ook worden gestimuleerd door bevoegdheden (regelmogelijkheden) en verantwoordelijkheden (taakeisen) zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Dit leidt niet alleen tot minder arbeidsdeling en meer uitdagende en gevarieerde taken, maar ook tot meer autonomie voor medewerkers. Uit de literatuur weten we dat ook autonomie bijdraagt aan informeel leren en innovatief gedrag (Karasek en Theorell, 1990; Karasek, 1979; Van Amelsfoort en Van Hootegeem, 2017; Dhondt, 2017; Borham & Morgan 2004; Habermehl, et al., 2017; Cerasoli et al., 2014). Autonomie geeft medewerkers namelijk de ruimte om zelf te bepalen hoe ze doelen (die vaak samen met opdrachtgevers of managers worden bepaald) zo goed mogelijk kunnen realiseren en hoe ze werkprocessen slimmer kunnen inrichten. Ook kunnen medewerkers via hun autonomie zelf problemen oplossen die ze tegenkomen in hun werk en ook dit draagt bij aan innovatief en lerend gedrag.

Door verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen, wordt de kans groter dat medewerkers zich eigenaar voelen van hun werk en dat ze zich betrokken voelen bij de organisatie. De

bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten met elkaar in balans zijn en de werkdruk moet in balans zijn met de belastbaarheid van de medewerker (Van Woerkom, 2004; Mittendorf, 2004; Van de Boer-Visschedijk et al., 2017). Een hoge werkdruk kan bijvoorbeeld sociale interactie verhinderen of te weinig ruimte bieden voor reflectie, experimenteren en evaluatie. Een lage werkdruk kan aan de andere kant voor te weinig uitdaging zorgen. In het verlengde daarvan wordt in de literatuur over informeel leren en lerende organisaties aangegeven dat er een balans moet zijn in het werk tussen doen en reflecteren/evalueren (Van Woerkom, 2004; Simons, 1999; Mittendorf, 2004; Garvin & Gino, 2014; Habermehl, et al., 2017). Ook bij sociale innovatie is structureel reflecteren op het werkproces en nadenken over hoe het slimmer kan van groot belang (Dhondt, 2017; Ten Have, 2015). Bij sociale innovatie staat 'de regelkring' centraal, wat onder meer betekent dat uitvoerende medewerkers betrokken zijn bij, en invloed hebben op, de evaluatie van het werkproces en het stellen van normen ten aanzien van de output. Hierna volgt een illustratie vanuit de praktijk van enkele factoren op taakniveau.

### Box 3. Praktijkvoorbeeld: Autonomie en minimale arbeidsdeling

Bij grotere organisaties moeten vaak meer inspanningen verricht worden om minimale arbeidsdeling te bereiken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk te beleggen dan bij kleinere organisaties. Bij IBM Groningen werken ze in kleine teams van vijf à zes personen die veel autonomie hebben. Ze werken vaak aan de hand van de agile-methode. In kleine multidisciplinaire teams ontwikkelen ze één product van begin tot eind (minimale arbeidsdeling) waarbij in een aantal korte periodes (sprints) deelproducten worden opgeleverd. Het specifieke eindproduct komt werkende wijs (iteratief) tot stand. Binnen deze teams zijn verschillende expertises vertegenwoordigd en hebben de teamleden daarnaast een aantal rollen, zoals werkverdelers. Hierdoor ligt de focus van bijvoorbeeld developers niet alleen meer op het programmeren en het onderhoud van systemen, maar worden ze bijvoorbeeld ook betrokken bij het design en klantcontacten (variatie). Alleen als klanten erop staan dat er op een andere manier wordt gewerkt, wordt er van agile afgeweken. Reflectie en evaluatie zit in de agile-aanpak verwerkt; na elke 'sprint' wordt gereflecteerd op wat goed gaat en wat beter kan.

Bij Experius gaan ze ver met het zo laag mogelijk beleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (autonomie). De medewerkers belonen en beoordelen elkaar. Deze systematiek is continu in ontwikkeling. Toen de organisatie nog uit minder dan 30 mensen bestond, beoordeelde iedereen elkaar. Maar tegenwoordig met 70 mensen wordt de beoordeling per team georganiseerd. In eerste instantie is het systeem bedoeld voor de beloning ('verdien ik een correct loon in vergelijking met de collega's'), maar daar zit ook een stukje beoordeling aan vast. Dat maakt het wel een gevoelige activiteit. Mensen geven in een Excelbestand aan of iemand onder, op of boven verwachting presteert. Daarbij wordt het declarabele percentage meegewogen, maar ook andere zaken zoals persoonlijke ervaringen en de klantwaarde. Ook kunnen ze aangeven op welk niveau ze vinden dat iemand ingeschaald moet worden qua ervaring.

Hoewel er in algemene zin draagvlak is voor het beoordelen van elkaar, geven de gesproken medewerkers aan dat sommigen het beoordelen lastig vinden terwijl het anderen makkelijker afgaat. Aan de ene kant hebben verschillende mensen verschillende verwachtingen en mist er een 'ijkpunt' voor de andere indicatoren naast declarabiliteit en klantwaarde. Ook de anonimiteit is een discussiepunt voor de verdere ontwikkeling van het beoordelingssysteem. Aan de andere kant blijken de beoordelingen van verschillende personen vaak redelijk overeen te komen. De CEO en HR-verantwoordelijke (die de titel "Chief Happiness Officier" draagt) kijken bij de (eerste twee) contractverlengingen wel scherp of iemand in de organisatie past en competent is. Daarna bemoeit het management zich niet meer direct met belonen en beoordelen.

## LEIDINGGEVENDEN EN COLLEGA'S

Het aanmoedigen en ondersteunen (steun) van lerend en innovatief gedrag door leidinggevendenden is van groot belang (Cerasoli et al., 2014; Nijhof et al., 2006; Visschedijk et al., 2017; Habermehl, et al., 2017; Ten Have et al. 2010; Preenen et al., 2013). Leidinggevende kunnen medewerkers bijvoorbeeld tijd en budget geven om te experimenteren met nieuwe werkwijzen of leven lang ontwikkelen regelmatig ter sprake brengen in diverse overleggen. Een participatieve managementstijl en een beperkte machtsafstand past bij het zo laag mogelijk beleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden en stimuleert lerend en innovatief gedrag (Borham & Morgan 2004, Van Woerkom, 2004; Visschedijk et al., 2017; Habermehl, et al., 2017; Wang en Ahmed 2003; Murray & Donegan 2003; De Dreu & West, 2001; Oeij et al., 2015; Oeij et al., 2018; Dhondt, 2017). Een participatieve managementstijl betekent dat medewerkers in meer of mindere mate worden betrokken bij besluiten van de leidinggevendenden (van raadpleging tot delegatie van beslissingsbevoegdheid). Leidinggevendenden hebben daarnaast ook een belangrijke voorbeeldfunctie voor het leergedrag van werknemers (rolmodel) (Garvin & Gino, 2014; Habermehl, et al., 2017). Verder werkt een psychologisch veilige omgeving bevorderend; er moet een cultuur van veiligheid en vertrouwen worden gecreëerd. Een omgeving waar geëxperimenteerd mag worden, waar fouten mogen worden gemaakt, waar iedereen zijn of haar mening durft te geven en waar alternatieve perspectieven worden gewaardeerd (Van Woerkom, 2004; Simons, 1999; Garvin & Gino, 2014; Visschedijk et al., 2017; Cohen & Levinthal, 1993; Edmondson, 1999; Oeij et al., 2018). Voldoende tijd en ruimte voor sociale interactie en informele ontmoetingen is ook een belangrijke factor (Borham & Morgan, 2004; Mittendorf, 2004; Visschedijk et al., 2017; Wang en Ahmed, 2003). Er moet tijd en ruimte zijn om informeel en laagdrempelig ervaringen en ideeën met elkaar te delen. Ook is het van belang dat het gebruikelijk is om feedback te geven en te ontvangen (Van Woerkom 2004; Nijhof et al., 2006; Simons, 1999; Visschedijk et al., 2017). Deze feedback-momenten kunnen ingebouwd worden in standaard werkwijzen of met trainingen ondersteund worden. Samenwerking in multidisciplinaire teams zorgt er op de laatste plaats voor dat mensen met verschillende expertises (diversiteit) van elkaars expertise kunnen leren en dat de combinatie van expertises tot nieuwe inzichten en toepassingen kan leiden (Borghans e.a., 2011; Oeij en Vaas, 2011; Volberda et al., 2005; Preenen et al., 2013).

#### Box 4. Praktijkvoorbeeld: Vertrouwen en veiligheid

Bij Experius proberen ze onder andere met veel individuele coaching en veel persoonlijk en informeel contact een sfeer van vertrouwen en veiligheid te creëren. Die sfeer vormt volgens de HR-verantwoordelijke de basis om een lerende organisatie te zijn. “Je moet je zo op je gemak voelen dat je op je sokken rond kunt lopen”, aldus de HR-verantwoordelijke. Naast de coachinggesprekken moeten ook de “fun-dingen”, zoals de wekelijkse borrel, het maandelijks uitje, tafeltennistafel, tafelvoetbal en fitnessruimte, bijdragen aan goede onderlinge relaties.

Een cultuur van veiligheid en vertrouwen betekent ook dat er fouten mogen worden gemaakt en dat daarvan wordt geleerd. Bij Experius vieren ze daarom zowel de successen als de “fuck-ups”. Ook fouten moet je vieren want “als het goed is, leer je daarvan”, aldus de HR-verantwoordelijke. Dan wordt er op de wekelijkse borrel gevraagd: “Wie heeft er nog een goede fuck-up?”. Vervolgens wordt ook aangegeven wat er geleerd is en kan je eventueel nog tips ontvangen van anderen of tips geven zodat je anderen behoedt voor dezelfde fout. Tenslotte mag er een fles bubbels opengetrokken worden door degene die de fout heeft gemaakt. Bij het delen van “fuck-ups” spelen rolmodellen ook een belangrijke rol. Als meer ervaren collega’s hun fouten durven te benoemen, zullen nieuwe medewerkers daar ook eerder toe geneigd zijn. Ook op het gebied van feedback vragen en geven zijn ze bij Experius erg actief en zijn rolmodellen van belang. “Feedback moet je halen, daar moet je moeite voor doen”, geeft de CEO aan. Hij merkt dat hoe groter de organisatie wordt, hoe minder snel hij automatisch voldoende goede feedback krijgt waardoor hij dus meer uitnodigend moet zijn.

#### ORGANISATIE

Een transparante bedrijfsvoering en toegang tot informatie is belangrijk om te kunnen leren. (Nijhof et al., 2006; Garvin et al., 2008; Van de Boer-Visschedijk et al., 2017; Wang & Ahmed, 2003; Murray & Donegan, 2003). In deze context wordt er vooral gedoeld op kennisdeling met betrekking tot (organisatie)prestaties. Daarvoor zijn monitorings- en evaluatiesystemen van belang en inzicht in de financiële prestaties van organisaties of afdelingen. Murray en Donegan (2003) geven bijvoorbeeld aan dat organisaties financiële systemen moeten gebruiken die eenvoudig te begrijpen zijn. Door een transparante bedrijfsvoering wordt het ‘grotere plaatje’ inzichtelijk en zien medewerkers hoe hun eigen werk zich verhoudt tot dit grotere geheel. Daarnaast is het van belang dat er binnen de organisatie voldoende aandacht is voor langeretermijnopbrengsten, want investeringen in leren en innoveren renderen vaak pas na enkele jaren (Visschedijk et al., 2017). Het is daarbij van belang dat management en medewerkers gezamenlijk een langetermijnvisie ontwikkelen (Senge, 1990).

In de literatuur van lerende organisaties heeft ook het aanbieden van formele leertrajecten (formele trainingen en opleidingen naast het werk) een belangrijke rol (zie bijvoorbeeld Garvin et al., 2008). Het is van belang om formele en informele leerprocessen op elkaar aan te laten sluiten (Gründemann et al., 2015). Bijvoorbeeld doordat werkenden met inzichten uit formele trainingen kunnen experimenteren in de praktijk.

Technologische toepassingen kunnen een ondersteunende rol spelen voor een transparante organisatie en leren en innoveren in bredere zin ondersteunen. Dit kan bijvoorbeeld met kennismanagementsystemen, competentie-managementsystemen, financiële systemen, e-learning of operatorsupportsystemen (Nijhof, 2006; Garvin & Gino, 2014; Visschedijk et al., 2017; Wang en Ahmed, 2003; Murray & Donegan 2003; Semler, 2001). Van Amelsfoort en van Hootegem (2017) wijzen er in het kader van sociale innovatie op dat de technologieën zoals IT-systemen moeten aansluiten bij de decentrale organisatie inrichting (vanwege het delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden). Een centralistische inrichting van IT-systemen doet afbreuk aan een decentrale organisatie-inrichting en sluit vaak in mindere mate aan bij de wensen van de specifieke eindgebruikers. Ook moeten technologieën zoals IT-systemen ondersteunend zijn aan het primaire proces en niet controlerend. Dit onder meer in het kader van autonomie en het creëren van een sfeer van vertrouwen en veiligheid.

#### Box 5. Praktijkvoorbeeld: Transparantie

De oprichter en CEO van Surfly probeert zo transparant mogelijk te zijn. Op de maandelijkse 'campfire'-bijeenkomsten worden alle relevante cijfers gedeeld. Er wordt bijvoorbeeld getoond "wat er nog op de bankrekening staat". Bang dat mensen zich dan ook kritisch gaan opstellen of om meer salaris gaan vragen is hij niet: "die discussie durf ik wel aan", aldus de CEO. Door de betrokkenheid bij de bedrijfsvoering begrijpt iedereen ook dat er niet alleen aan spannende nieuwe producten kan worden gewerkt, maar dat minder uitdagende aanpassingen van bestaande producten ook van belang zijn om voldoende inkomsten te genereren.

#### CONTEXT

De interactie met de omgeving waarin de organisatie opereert, kan ook bevorderend werken voor leren en innoveren. Een externe oriëntatie en interactie met stakeholders uit de omgeving (denk aan klantcontacten, klantevaluaties, contacten leveranciers, samenwerkingsverbanden) is leerzaam en kan nieuwe ideeën doen ontstaan (Preenen et al., 2013; Kanter, 1988; Gerken et al., 2016). Ook arbeidsmobiliteit kan stimulerend werken, want door deze verandering moet een werkende vaak veel nieuwe dingen leren en kan hij zijn bestaande kennis en ervaring in een nieuwe omgeving toepassen (Fouarge, 2017). In het geval van mobiliteit geldt overigens niet hoe meer mobiliteit, hoe beter, want te veel mobiliteit heeft ook negatieve gevolgen voor bijvoor-



beeld kennisopbouw en betrokkenheid. Kennis van buiten naar binnen halen kan ook door middel van flexibele arbeidsrelaties. Er dient dan wel met voldoende aandacht om te worden gegaan met de flexibele werkenden, zodat de flexibele arbeidskrachten onder meer de kans krijgen hun kennis te delen (Preenen & Verbiest, 2014).

#### Box 6. Praktijkvoorbeeld: Externe oriëntatie en interactie

Naast het reguliere klantcontact heeft IBM Groningen goede relaties met universiteiten, (hoge)scholen en studentenverenigingen. Zo leveren ze geregeld een bijdrage aan colleges en evenementen. Veel medewerkers doen hieraan mee. Daarnaast neemt IBM Groningen deel aan verschillende netwerken in Groningen (bijv. rond de vraag hoe men digitaal talent naar Groningen kan trekken), werken ze samen met de Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (NOM) en vormen ze een verbindende factor binnen andere externe initiatieven die spelen. Al deze externe contacten bieden mogelijkheden om kennis uit te wisselen en zo van elkaar te leren en elkaar te inspireren tot innovatie.

#### FLEXIBILITEIT VAN HET MODEL

Het uiteindelijke doel van ons model is om lerende en innovatieve organisaties te creëren die adaptief (flexibel) zijn, zodat zij zich kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving. Ons model legt sterk de nadruk op het verhogen van het interne flexibiliteitsvermogen (en niet zozeer op flexibele contracten). Interne flexibiliteit is gebaat bij een platte en eenvoudige organisatiestructuur. Door bevoegdheden en verantwoordingen zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen en minimale arbeidsdeling na te streven zijn er relatief weinig (afhankelijkheden en dus) verschillende besluitvormers nodig om te kunnen reageren op (dynamiek in) de omgeving (Kuipers et al., 2010; Van Amelsfoort & Van Hoogtegem, 2017). Een (semi-) zelfsturend team kan bijvoorbeeld zelf (in overleg met de klant) bepalen om een product of dienst aan te passen of een planning te veranderen. Daarvoor hoeft niet eerst overlegd of afgestemd te worden in de hiërarchische lijn of met andere afdelingen. Daarnaast creëert een breed-, gevarieerd- en uitdagend takenpakket breed inzetbare werknemers die ook flexibeler kunnen worden ingezet.

#### TOEPASBAARHEID VAN HET MODEL

In principe is het model toepasbaar op alle organisaties die innovatief en lerend willen of moeten zijn. Hoe de factoren in de praktijk concreet worden ingevuld is afhankelijk van verschillende factoren, zoals de omvang van een organisatie, de aard van de werkzaamheden (sector), de managementfilosofie en de mate waarin men lerend en innovatief wil of moet zijn. Niet alle organisaties of organisatieonderdelen hoeven even innovatief te zijn om te overleven en te floreren. Zo bestaan er succesvolle fastfoodketens die voor innovatie (en dus ook leren) in grote mate vertrouwen op specifieke

en gescheiden innovatieafdelingen. De restaurants zelf zijn bureaucratisch ingericht met een hoge mate van arbeidsdeling en weinig autonomie voor medewerkers. Hierdoor wordt innovatief en lerend gedrag in mindere mate gestimuleerd. Hoewel dit voor de medewerkers (op termijn) gevolgen kan hebben voor hun duurzame inzetbaarheid, kunnen de organisaties wel degelijk succesvol zijn.

Toch zijn er redenen waardoor voor de toekomst verwacht mag worden dat leren en innoveren een steeds belangrijkere rol in het werk van steeds meer mensen gaat spelen. In het verleden is het aandeel routinematige fysieke en routinematige cognitieve taken in ons werk afgenomen en het aandeel non-routinematige analytische en non-routinematige interactieve taken is toegenomen (Van den Berge en Ter Weel; 2015; Levy & Murnane, 2013). Routinematige taken zijn makkelijker te automatiseren. Als de trend van het afnemen van het aandeel routinematige taken (door automatisering) continueert, zullen steeds meer mensen non-routinematige taken krijgen zoals oplossen van ‘ongestructureerde problemen’ en ‘werken met nieuwe informatie’ waarvoor leren en innoveren over het algemeen belangrijker zijn. En meer in het algemeen: als dynamiek in de omgeving toeneemt (bijvoorbeeld door nieuwe technologieën, globalisering of impactvolle gebeurtenissen), neemt de noodzaak voor organisaties om te leren en innoveren ook toe. De verwachting is dus dat steeds meer werkenden gestimuleerd en gefaciliteerd moeten worden om te leren en innoveren.

### **Conclusie en aanbevelingen**

In dit artikel hebben we een organisatie-model beschreven voor een lerende en innovatieve organisatie, voorzien van enkele illustrerende casussen uit de IT-sector. Uit de resultaten blijkt dat het stimuleren van (informeel) leren en (sociale) innovatie een integrale uitdaging is waarbij diverse aspecten van de organisatie van invloed zijn. Dit model kan HR-professionals, managers, medewerkers en OR helpen om een integraal perspectief te hanteren op hun eigen organisatie als het gaat om het stimuleren van het lerend en innovatief vermogen van medewerkers. De uitdaging voor de praktijk is om concreet invulling te geven aan de verschillende factoren uit het model. Daarvoor hebben we de factoren uit het model geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden.

Een belangrijke vervolgvraag is welke interventies kunnen bijdragen aan het meer lerend en innovatief maken van bestaande organisaties. Bepaalde factoren zijn over het algemeen makkelijker te veranderen dan anderen. Met taakverbreding kan bijvoorbeeld relatief gemakkelijk meer variatie worden gecreëerd, maar een cultuur beïnvloeden zodat er meer vertrouwen en veiligheid wordt gevoeld, is vaak lastiger. Zoals gezegd is het wel van belang dat er integraal naar de organisatie gekeken wordt en alle factoren in ogenschouw worden genomen, omdat ze op elkaar van invloed zijn. Uiteraard kun je beginnen met interventies op bepaalde factoren, maar je moet ook meewegen wat de gevolgen (wisselwerking) van die verandering zijn voor de andere factoren. Een uitdaging voor organisaties is om te bepalen welke interventies in welke situaties het meest geschikt zijn. Er bestaan veel interventies (van informatiesystemen tot job crafting en van trainingen en intervisie voor

werknemers tot managementfilosofieën) en dit maakt een keuze niet makkelijk. Welke interventies het meest geschikt en effectief zijn, is afhankelijk van de specifieke situatie en zal per organisatie of persoon verschillen.

Een andere vervolgstap is de validatie van het model. De vraag die daarbij centraal staat is of de beschreven factoren inderdaad bijdragen aan lerend en innovatief gedrag, maar ook in hoeverre de verschillende factoren bijdragen aan het stimuleren van innovatief en lerend gedrag en hoe de verschillende factoren zich tot elkaar verhouden (in hoeverre versterken deze elkaar bijvoorbeeld?). Om dit in kaart te brengen willen we een digitale enquête (vergelijkbaar de eerdergenoemde diagnosetool) onder een groot aantal bedrijven uitzetten. We zijn hiervoor in gesprek met diverse partners. Daarnaast kunnen we het model deels valideren aan de hand van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO en CBS doordat in de enquête van 2020 voor het eerst uitkomstvariabelen zijn opgenomen over informeel leren die gebaseerd zijn op dit onderzoek. Ook zijn er op basis van het model nieuwe items over self-efficacy (op het gebied van leren) en betrokkenheid opgenomen. Er zaten in de NEA al variabelen in over innovatief gedrag als uitkomstmaat. Tevens werden er al verschillende factoren bevraagd die leer- en innovatief gedrag positief beïnvloeden, zoals variatie in het werk, moeilijkheidsgraad van het werk, autonomie, etc. Ook op die manier kunnen we meer zicht krijgen in de relaties tussen de stimulerende factoren en de uitkomstvariabelen, en de relaties tussen stimulerende factoren onderling. Tevens zouden we onderscheid kunnen maken naar bijvoorbeeld bepaalde sectoren of opleidingsniveaus om te zien of die aspecten nog van belang zijn. Zo kan bijvoorbeeld inzichtelijk worden gemaakt of en in hoeverre autonomie belangrijker is voor hoger opgeleiden om te leren dan voor lager opgeleiden.

Hoewel er nog aanvullende stappen nodig zijn om de waarde van het model voor de praktijk en de wetenschap te optimaliseren, hopen we dat organisaties met het theoretische model zoals beschreven in dit artikel en de concrete voorbeelden al stappen kunnen zetten om hun organisaties meer lerend en innovatief te maken en om proactief in te kunnen spelen op de (technologische en andere) ontwikkelingen in hun omgeving.

### **Vervolgstappen**

Om organisaties in de praktijk te ondersteunen in deze uitdaging ontwikkelen we momenteel op basis van het organisatie-model een aanpak om bestaande organisaties meer lerend en innovatief te maken. Daarvoor ontwikkelen we allereerst een digitale enquête (diagnosetool) waarmee verschillende stakeholders binnen organisaties (HR, OR, managers, medewerkers) de eigen organisatie beoordelen op de verschillende aspecten van een lerende en innovatieve organisatie. HR-professionals kunnen dit als instrument inzetten in hun rol als businesspartner. Naast een beeld van de huidige stand van zaken, krijgen zij hiermee zicht op de factoren waarop zij interventies zouden moeten plegen om de organisatie meer lerend en innovatief te maken. Indien de diagnosetool door meerdere bedrijven wordt gebruikt, kunnen bedrijven zich ook met elkaar vergelijken (benchmarken). Bij voldoende data kunnen

organisaties zich bijvoorbeeld binnen een sector met een gemiddelde of met de best scorende organisaties vergelijken.

Na het inzetten van de diagnosetool moeten de stakeholders binnen de organisatie met elkaar in gesprek om de resultaten te bespreken, het verhaal achter de cijfers te bespreken en te bepalen waar de belangrijkste verbeterpunten zitten. We zijn daarom bezig met de ontwikkeling van een 'praatplaat' op basis van het organisatiemodel, waarmee belanghebbenden (werknemers, leidinggevenden, HR, OR) met elkaar in gesprek kunnen gaan. Op basis van de diagnosetool en praatplaat kunnen de belanghebbenden besluiten op welke onderdelen de organisatie moet en kan worden verbeterd om het lerend en innovatief vermogen te vergroten. Vervolgens kunnen er interventies worden gezocht of ontwikkeld voor specifieke knelpunten of verbetermogelijkheden. HR-professionals kunnen in dit gehele proces een organiserende en aanjagende rol vervullen.

Aan de hand van de diagnosetool, de benchmark en de praatplaat kunnen HR-professionals in samenwerking met management, leidinggevenden en medewerkers bepalen op welke onderdelen interventies wenselijk zijn. Vervolgens kunnen interventies worden geselecteerd, mede op basis van wetenschappelijke literatuur. In principe kunnen op alle niveaus en op alle factoren interventies worden ontwikkeld. Om te bepalen of de interventies (ook) in de specifieke situatie van een bepaalde organisatie of afdeling effectief zijn en de kosten opwegen tegen de baten, moeten de interventies gemonitord en geëvalueerd worden. De diagnosetool is weliswaar een nulmeting maar deze meting is een meting op hoofdlijnen. Op de factor of het cluster van factoren (bijvoorbeeld psychologische veiligheid binnen een team) waarop geïntervenieerd wordt, zou een meer specifieke nulmeting en nameting moeten plaatsvinden om de effectiviteit van een interventie inzichtelijk te maken, bij voorkeur met een controlegroep.

---

## SUMMARY

A lifetime full of learning and innovation opportunities becomes more and more important in the context of rapid technological development. In this article an organizational model which consists of elements that stimulate and facilitate learning and innovative behavior is presented. The organizational model is based on scientific literature regarding learning organizations, organizational learning, informal learning, workplace innovation and intrapreneurship. Additional to the model, a case study of three IT companies illustrates the different elements of the model. The model and the practical examples show that stimulating learning and innovative behavior is a challenge which is influenced by many different aspects of the organization that interact with each other. Variety of tasks, autonomy, psychological safety, role models, participative leadership, transparency and external orientation are examples of related organizational aspects. The insights of this study are meant for employers and employees to strengthen the learning and innovative capability of their organization.

---

### Literatuur

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age*. New York and London: Norton.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., Subramaniam, A. (2018). *Skills shift: automation and the future of the workforce*. (Discussion paper). McKinsey Global Institute (MGI).
- De Dreu, C.K.W. & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1191-1201.
- Dhondt, S., Totterdill, P. Boermans, S., Ziauberyte-Jakstiene (2017). Five Steps to develop workplace innovation. In: Oeij, P.R.A., Rus, D., Pot, F.D. (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Camp, P. (2010). *De Broedfactor*. Amsterdam: Business Contact
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2014). What is informal learning and what are its antecedents? An integrative and meta-analytic review. Group for organizational Effectiveness (GOE). United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Albany, NY.
- Commissie Regulering van Werk (2020). *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk*. Den Haag
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Fouarge, D., Van Eldert, P., De Grip, A., Künn-Nelen, A. en Poulissen, D. (2017). *Nederland in Leerstand*. Maastricht: Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (ROA).
- Gerken, M., Beusaert, S., & Segers, M. (2016). Working on professional development of faculty staff in higher education: investigating the relationship between social informal learning activities and employability. *Human Resource Development International*, 19(2), 135-151.
- Habermehl, I., Bollen, K. en Segers, M. (2017). *Leren op het werk: Wat weten we over informeel leren? Een literatuurstudie*. Maastricht: Maastricht University.
- Have, K. (2015). *Coöperatief ondernemerschap en het versterken van mogelijkhedenzin*. (Openbare Les). Utrecht: HU.

- Huiskamp, R. De Jong, T. en Den Hoedt, M.C.B. (2008). HRM en innovatief werkgedrag: een verkenning. Hoofddorp: TNO.
- Karasek, R.A., (1979). Job demand, job decision latitude and mental strain; implication for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R.A. & Theorell, T.(1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Koolmees, W. en Van Engelshoven, I. (2018). *Leven Lang Ontwikkelen (Kamerbrief)*. 27 september 2018. Den Haag.
- Koolmees, W. en Keijzer, M.C.G. (2020). *Succesvollere toepassing van sociale innovatie. (adviesaanvraag aan de SER)*. 17 juni 2020.
- Kraan, K. Dhondt, S. Houtman, I., Nelemans, R. De Vroome, E. (2000). *Handleiding Nova Weba (hernieuwde versie)*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Kuipers, M., Amelsvoort, P. van, E-H. Kramer (2010). *Handboek Het Nieuwe Organiseren*. Leuven: Acco.
- Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I., & Donche, V. (2016). Teachers' Everyday Professional Development Mapping Informal Learning Activities, Antecedents, and Learning Outcomes. *Review of Educational Research*, 0034654315627864.
- Levy, F., & Murnane, R.J. (2013). *Dancing with robots: Human skills for computerized work*. Washington: Third Way.
- Lohman, M.C. (2009). A survey of factors influencing the engagement of information technology professionals in informal learning activities. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 25(1), 43.
- McKay, C., Pollack, E. & Fitzpayne, A. (2019). *Automation and a changing Economy. Part 1: the case for action*. Aspen Institute, Washington D.C. OECD (2017). *OECD Skills Strategy. Diagnostic Report Netherlands 2017*. OECD Publishing.
- Oeij, P., Iauberty -Jak tien, R., Dhondt, S., Corral, A., Totterdill, P. and Preenen, P. (2015) *Workplace Innovation in European Companies*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Oeij, P., Vaas, F. *Leren van innovaties die werken*. In: Vaas, F. en Oeij, P. (2011). *Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van innoveren*. Den Haag: Boom Lemma.

- Oeij, P.R.A., Putnik, K. Van der Torre, W., Dhondt, S. en De Vroome, E.M.M. (2018). Innovatieadoptie door sociale innovatie in de logistiek. Leiden: TNO.
- Preenen, P.T.Y., Kraan, K.O., Van der Meulen, F.A. (2013). Factoren van invloed op intrapreneurship: een verkennende studie. Leiden: TNO
- Patterson, F. (2002). 4. Great minds don't think alike? Person-Level predictors of innovation at work. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Red.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17. West Sussex, Engeland: John Wiley & Sons.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2019). Grenzen aan leven lang leren. Den Haag, SCP.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Semler, R. (2001). *Maverick. The success story behind de world's most unusual workplace*. Cornerstone.
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2016). *Verkenning en werkagenda digitalisering; Mens en technologie: samen aan het werk*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2017). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan Een richtinggevend advies*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2019). *Voortgangsrapportage actieagenda leven lang ontwikkelen*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Panteia (2019). *Belemmeringen leven lang ontwikkelen*. Zoetermeer: Panteia.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). (2019). *Grenzen aan een leven lang leren*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ten Have, K., Dorenbosch, L., Moonen, H. & Oeij, P. (2010). *Management door vertrouwen: naar zelfmanagement en innovatief gedrag*. TNO Kennis voor Zaken: Hoofddorp.
- Ten Have, K. (2015). *Coöperatief ondernemerschap en het versterken van mogelijkhedenzin*. Openbare les. Hogeschool Utrecht: Utrecht.

- Van Amelsfoort, P. en Van Hootehem, G. (2017). Towards a total workplace innovation concept based on sociotechnical systems design. (2017) In: Oeij, P.R.A., Rus, D. en Pot, F.D. (2017). *Workplace Innovation: theory, research and practice*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Van de Boer-Visschedijk, G.C., Stubbé, M.H. en 't Hart, M.H. (2017). Literature review on individual learning concepts. Part C: Informal Learning. Soesterberg: TNO (confidential).
- Van den Berge, W., & Ter Weel, B. (2015). *Baanpolarisatie in Nederland*. CPB Policy Brief 2015/13. Den Haag: CPB.
- Van der Torre, W., Preenen, P. T. Y., & Verbiest, S. E. (2018). *Casestudie Interne Mobiliteit: Praktijkvoorbeelden Rabobank, Schiphol Group en Provincie Utrecht*. (In opdracht voor de belastingdienst). Leiden: TNO. Publ.nr. R18017/060.29777. Vertrouwelijk.
- Van Est, R., & Kool, L. (Eds.). (2015). *Werken aan de robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Volberda, H.W., Vaas, F., Visser, J., Leijnse, F. (2005). *Maatschappelijk topinstituut Sociale Innovatie. Naar productiviteitsgroei en versterking van de Nederlandse concurrentiepositie*. Rotterdam: AIAS/EUR/TNO
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht (Rapport nr. 102)*. WRR, Den Haag.
- World Economic Forum (2018). *Eight Futures of Work: Scenarios and their implications*. (white paper). Cologny/Geneva: World Economic Forum.