



Een organisatiecontext die leren en ontwikkelen stimuleert

- Gepubliceerd op 20 mei 2021



Linda Koopmans

Onderzoeker duurzame inzetbaarheid bij TNO

Je talenten benutten in je werk, nieuwe dingen leren, jezelf ontplooien... zelf word ik daar heel blij van. Al op jonge leeftijd ontdekte ik dat leren leuk is, en zocht ik graag omgevingen op waar ik veel kon leren. Ook nu - in mijn werk bij TNO - krijg ik daar veel mogelijkheden om nieuwe dingen te leren en mezelf te ontwikkelen. De werkzaamheden die ik mag doen, mijn collega's en leidinggevende, en de bredere organisatiecontext dragen daar allemaal aan bij. TNO is niet voor niets gekozen tot meest aantrekkelijke werkgever in de non-profit sector om jezelf en je carrière te ontwikkelen (Randstad Award, 2021).

Ik gun iedereen dat je jezelf kunt ontplooien, jezelf zinvol in kunt zetten, en een stimulerende (werk)omgeving om je heen hebt. Door technologische ontwikkelingen, veranderingen in de arbeidsmarkt, en ook de coronacrisis, verandert werk snel. Jezelf een leven lang blijven ontwikkelen, continu leren, beter worden in wat je doet, wordt daardoor steeds belangrijker. Ook vanuit de overheid, de SER, O&O fondsen en nog vele anderen wordt dit belang gezien, en wordt er gewerkt aan mooie initiatieven om een leven lang ontwikkelen te stimuleren.

Deels is een leven lang ontwikkelen natuurlijk de verantwoordelijkheid van het individu. Je moet zelf de regie nemen over je ontwikkeling en je loopbaan. Anderzijds weten we vanuit de psychologie dat ook de omgeving een belangrijke rol speelt bij het gedrag van mensen. Vanuit de omgeving kun je mensen faciliteren en stimuleren bij het nemen van eigen regie. Maar hoe creëer je een organisatiecontext waarin je leren en ontwikkelen van mensen optimaal faciliteert en stimuleert? Daarover gaat ons TNO onderzoek naar Lerende en Innovatieve Organisaties, een onderdeel van ons kennisinvesteringsprogramma Future of Work.

Het model dat we hebben ontwikkeld voor Lerende en Innovatieve Organisaties is bedoeld om werkgevers (en werkenden) inzicht te geven in welke factoren “er toe doen” als je leren, ontwikkelen en innoveren van medewerkers wilt stimuleren. Het model laat zien dat veel factoren van belang zijn, en dat een integrale kijk op leren en ontwikkelen belangrijk is. Alleen het hebben van een goed opleidings- en ontwikkelbeleid is niet voldoende, er komt veel meer bij kijken.

In ons model zijn de factoren verdeeld over 5 niveaus: de medewerker zelf, de taken, de collega's en leidinggevende(n), de organisatie, en de externe omgeving. De medewerker staat centraal in het model: uiteindelijk wil je dat de medewerker meer lerend en innovatief gedrag laat zien. Er moet een bepaalde houding van continu leren, jezelf blijven ontwikkelen, en meedenken ontstaan bij de medewerker. Vanuit de andere 4 niveaus kun je de medewerker faciliteren en stimuleren. Vanuit het taakniveau kun je dit bijvoorbeeld doen door gevarieerde taken aan te bieden, door uitdagend werk te creëren, en door de medewerker veel autonomie te geven. Vanuit collega's en leidinggevende(n) is een cultuur van vertrouwen en veiligheid erg belangrijk. Mag je fouten maken? Voel je je op je gemak om stomme vragen te stellen? Ervaar je sociale steun van je collega's en je leidinggevende? Wordt er feedback gegeven (en ontvangen)? Vanuit de organisatie is het belangrijk om transparant te zijn over de richting waar de organisatie naar toe gaat, en transparantie over waarom bepaalde beslissingen worden genomen. Ook een lange termijn visie op leren en ontwikkelen is belangrijk. Leren en innoveren rendert immers pas op lange(re) termijn. Tot slot kun je ook kennis delen met en leren van andere bedrijven, klanten en onderwijsinstellingen.

TNO MODEL VOOR LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIES



Wil je meer weten over (de ontwikkeling van) het model? Kijk dan eens naar [ons artikel in het Tijdschrift voor HRM](#).

Uiteindelijk is de grote uitdaging natuurlijk om deze theorie in de praktijk te vertalen, en in de organisatie aan de slag te gaan met het creëren van een stimulerende organisatiecontext. De eerste stap die wij aanraden is om inzicht te krijgen hoe je er als organisatie op dit moment voorstaat. Hoe “scoor” jij op de verschillende factoren? Kun je gelijk al sterke punten en verbeterpunten aanwijzen? Hoe zou je met de verbeterpunten aan de slag kunnen gaan? We raden nadrukkelijk aan om dit met verschillende lagen in de organisatie te bespreken, en samen verbeterpunten en -acties te formuleren. Betrek juist ook medewerkers, zij hebben vaak heel goede ideeën over wat en hoe er verbeterd kan worden.

Enkele praktische voorbeelden waarop je leren en ontwikkelen bij medewerkers kunt stimuleren, zijn:

- Een maandelijks koffiemoment organiseren waarbij medewerkers met ideeën mogen komen over hoe het werk verbeterd kan worden
- Een teamborrel organiseren waarbij niet alleen de successen worden gevierd, maar ook de fouten worden gedeeld om van elkaar te leren
- Groepjes medewerkers samen laten nadenken hoe een bepaald werkproces verbeterd kan worden
- Eén dag per jaar meelopen met een collega van een andere afdeling
- Leiderschapstrainingen organiseren gericht op het vergroten van leidinggevende competenties

Momenteel volgen we enkele organisaties in het project [Wendbaar Vakmanschap en Lerende Organisaties](#), die aan de slag zijn met het meer lerend en innovatief maken van hun organisatie. We gaan hun praktijkverhalen later dit jaar bundelen in een publicatie, om zo weer andere organisaties te inspireren.

Uiteindelijk hopen we zo veel mogelijk organisaties handvatten te geven om hun organisatiecontext meer lerend en innovatief in te richten. Het model kan hierbij als kapstok dienen. We geloven dat dit zowel de organisatie, als de mensen die daarin werken, ten goede komt. Door de mens centraal te stellen, zorg je voor meer tevreden mensen die zichzelf ontwikkelen, meer innovaties in de organisatie en betere (bedrijfs)prestaties!

*Deze tekst is een ingekorte versie van de presentatie “**Het creëren van een lerende en innovatieve organisatie**” op het SER festival Ontwikkeling Telt! (22 april 2021)*

[\(27\) Een organisatiecontext die leren en ontwikkelen stimuleert | LinkedIn](#)