



Groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties

Auteurs: **Linda Koopmans, Lilian Woudstra, Wijnand Verschuur & Karin Vinke**

Lerende en innovatieve organisaties zijn onmisbaar om maatschappelijke uitdagingen zoals de energietransitie te realiseren. In lerende en innovatieve organisaties wordt werken, leren en innoveren met elkaar verbonden, en krijgen vakmensen de ruimte om bijvoorbeeld te leren van uitdagende werktaken en om nieuwe, slimme(re) manieren van werken te ontdekken. Maar hoe breng je mensen blijvend in ontwikkeling en hoe geef je vorm aan een continu lerende en innovatieve organisatie? In dit artikel presenteren we een groeimodel dat inzichtelijk maakt hoe 'volwassen' elke laag in de organisatie is op het gebied van leren en innoveren.

Het groeimodel helpt organisaties om te bepalen waar ze op dit moment staan, en waar een volgende stap gezet kan worden richting een continu lerende en innovatieve organisatie. Ook laten we zien hoe het groeimodel in de praktijk toegepast kan worden, en wat dat organisaties heeft

opgeleverd. Als laatste delen we enkele conclusies en richtingen voor de toekomst.

Blijvend in beweging

De energietransitie, snelle technologische ontwikkelingen zoals artificiële intelligentie, en de uitdaging om met een krimpende

beroepsbevolking de economie draaiende te houden. Dat zijn de grote maatschappelijke thema's waar Nederland nu mee te maken heeft. Een uitdaging voor organisaties. En een maatschappelijke opgave voor HR(D) of L&D. De vragen die wij als professionals moeten stellen zijn: Hoe kunnen we mensen en organisaties ondersteunen om met elkaar slimme, innovatieve oplossingen te bedenken? Hoe kunnen we tegelijkertijd de kansen die deze uitdagingen met zich meebrengen benutten? Hoe creëren we lerende en innovatieve vakmensen en organisaties? Dit kan HR(D) niet alleen; het vraagt om een rol van alle lagen in een organisatie. Maar zijn we daar wel klaar voor?

Lerende en innovatieve organisaties zijn onmisbaar om de toekomst met vertrouwen tegemoet te treden. In lerende en innovatieve organisaties wordt werken, leren en innoveren met elkaar verbonden in de dagelijkse praktijk. Leren tijdens het werk is nodig om bij te blijven op het gebied van nieuwe ontwikkelingen en je aan te passen aan veranderende omstandigheden. Leren hangt nauw samen met innoveren. Door te leren kun je immers je producten, diensten en werkprocessen verbeteren en vernieuwen. Innoveren is vaak een complex proces: je probeert dingen uit, je bespreekt ideeën met anderen, en past dingen aan op basis van wat je leert. Innovaties laten zich niet managen, maar een lerende en innovatieve organisatie biedt wel de juiste randvoorwaarden om succesvol te innoveren.

Leren en innoveren binnen organisaties is daarmee niet alleen een thema voor HR(D)- of L&D-professionals, maar een thema dat speelt bij alle lagen van de

organisatie; het is een cocreatie. Iedereen – van medewerker tot directie – heeft een rol in het creëren van lerende en innovatieve vakmensen en organisaties (Koopmans, Bruel & Hantschel, 2023). Maar niet in elke organisatie zijn de verschillende lagen hier al klaar voor. Medewerkers zijn soms niet gemotiveerd om nieuwe dingen te leren, of staan sceptisch tegenover veranderingen in de organisatie. Direct leidinggevenden worstelen soms met hoe zij hun teamleden richting, ruimte en ruggeleuning kunnen bieden op het gebied van ontwikkeling. En op organisatieniveau blijkt het structureel en toekomstgericht vormgeven van leren en ontwikkelen een uitdaging. Wat er in het hier-en-nu nodig is krijgt vaak meer aandacht dan wat er in de toekomst nodig is (Kuijpers & Draaisma, 2020).

Groeimodel

In dit artikel presenteren we een groeimodel dat inzichtelijk maakt hoe 'volwassen' elke laag in de organisatie is op het gebied van leren en innoveren. Hier was vanuit de praktijk behoefte aan, omdat duidelijk was dat elke laag een eigen, belangrijke rol speelt bij het creëren van een lerende en innovatieve organisatie. Uniek aan het groeimodel is dan ook dat er apart wordt gekeken naar elke laag in de organisatie. Het groeimodel helpt om te bepalen waar elke laag op dit moment staat, en waar een volgende stap gezet kan worden richting een continu lerende en innovatieve organisatie. Het groeimodel daagt organisaties daarmee uit om een evenwicht te vinden tussen de verschillende lagen in de organisatie en hun 'gereedheid' met betrekking tot leren en innoveren.

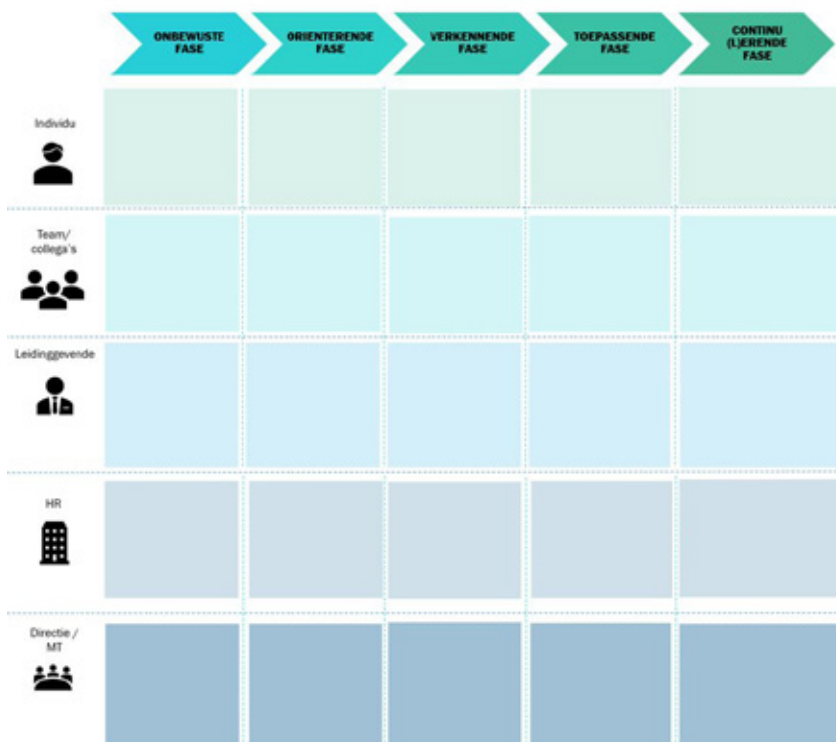
Het groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties beschrijft per laag in de

organisatie (medewerker, team, direct leidinggevenden, HR en directie) en per 'fase van volwassenheid' welke houding, gedrag en skills daarbij past. Het groeimodel is ontwikkeld op basis van wetenschappelijke theorieën over gedragsverandering, eigen regie en lerende en innovatieve organisaties. In het project Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties is het groeimodel in de praktijk getest.

Fasen

De vijf 'fasen van volwassenheid' in het groeimodel (Figuur 1) zijn gebaseerd op de theorie van gedragsverandering van Prochaska en DiClemente (1983):

1. In de onbewuste fase is iemand zich (nog) niet bewust van het belang van leren en innoveren, en voelt niet de noodzaak hiermee aan de slag te gaan.
2. In de selectiefase is iemand zich bewust van het belang om te blijven leren en innoveren, en overweegt hij verschillende opties (bijvoorbeeld keuze voor een bepaalde cursus of leerzame activiteit).
3. In de actiefase gaat iemand aan de slag met leren en innoveren (bijvoorbeeld meelopen met een collega om iets nieuws te leren, of een nieuwe manier van werken uitproberen).
4. In de toepassingsfase past iemand



Figuur 1. Groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties

het geleerde toe in de praktijk (dus in het dagelijkse werk), maar dit gaat met vallen en opstaan en het nieuwe gedrag is nog niet volledig geïntegreerd in de persoon en/of organisatie.

5. In de continu(lerende) fase voert iemand blijvend de regie over de eigen ontwikkeling. Het lerende en innovatieve gedrag is helemaal onderdeel van iemand geworden.

Lagen

Naast de vijf fasen bevat het model verschillende lagen, die een rol spelen bij het versterken van continue groei en innovatie in de organisatie, te weten: het individu, het team/collega's, de direct leidinggevende, HR en de directie/managementteam (Figuur 1).

Lerende en innovatieve organisaties zijn onmisbaar om de toekomst met vertrouwen tegemoet te treden.

Het faciliteren en stimuleren van eigen regie op een leven lang ontwikkelen is een integrale uitdaging. Alle lagen doen er dus toe. Zij beïnvloeden elk op hun eigen manier de lerende en innovatieve organisatie. Medewerkers moeten weten waarom het belangrijk is om nieuwe dingen te blijven leren, en hiermee aan de slag willen. Direct leidinggevenden spelen een andere rol bij het faciliteren en stimuleren van de medewerker dan bijvoorbeeld een HR(D)-professional of de directie. Waar direct leidinggevenden van dichtbij medewerkers kunnen motiveren en richting geven, zal

een HR(D)-professional of directie meer op afstand de goede kaders moeten scheppen en op organisatieniveau ruimte moeten bieden (bijvoorbeeld om leren tijdens werktijd mogelijk te maken of om een digitaal leerplatform beschikbaar te maken). De medewerker neemt een speciale plaats in het model in, omdat we de ontwikkeling van de medewerker willen versterken via de andere lagen. In een 'duurzaam' lerende en innovatieve organisatie zitten alle lagen in het rechtevaksje: zij vertonen continu lerend gedrag.

Praktijk

Het groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties is bij verschillende organisaties uitgetest. Het groeimodel is binnen elke organisatie gebruikt op een manier die voor de organisatie zelf het meest passend was. Vooraf is door de onderzoekers en de organisaties vastgesteld welke houding, gedrag en skills ze verwachtten van elke laag in elke fase van volwassenheid. Zo is er beschreven welke houding, gedrag en skills men verwacht van medewerkers wanneer zij in de 'onbewuste fase' zitten, tot wat men verwacht van medewerkers wanneer zij in de 'continu lerende fase' zitten. Hetzelfde is gedaan voor houding, gedrag en skills van direct leidinggevenden, HR en directie/MT. Vervolgens is bij beide organisaties door middel van gesprekken geprobeerd om inzicht te krijgen in welke fase van volwassenheid elke laag zat.

Onderwijsorganisatie

De eerste ervaringen met het groeimodel in de praktijk zijn opgedaan bij een (mbo) onderwijsorganisatie. Bij deze onderwijsorganisatie is men sinds een aantal jaar bezig met het vormgeven van

een hybride leeromgeving, waarin de onderwijsinstelling, het bedrijfsleven en maatschappelijke partners het onderwijs samen vormgeven. Door de hybride leeromgeving wordt eigen regie en wendbaarheid van de student gestimuleerd en kan het onderwijs beter meebewegen met ontwikkelingen in werk. Om inzicht te krijgen in waar de verschillende lagen in de organisatie staan, heeft een ervaren docent en coach van de mbo-instelling gesprekken met collega-docenten gehouden.

De uitkomsten van de gesprekken zijn door de docent/coach geplot op de 'fase van volwassenheid' van het groei-model. De student is daarbij geïnterpreteerd als het individu (de medewerker), en de docent als leidinggevende. Hieruit bleek dat docenten vonden dat studenten over het algemeen al heel ver in de fasen zaten, en dus continu bezig waren met leren. Wat betreft docenten zelf zag de docent/coach veel verschillen. Waar sommige docenten al in de 'continu lerende fase' zaten (en helemaal werkten volgens principes van de hybride leeromgeving), zaten andere docenten nog in de 'onbewuste fase' (en zagen geen noodzaak om met de hybride leeromgeving aan de slag te gaan). Een groot deel van de docenten gaf daarnaast aan dat de bedrijfsvoering (organisatie) in de 'onbewuste' tot en met 'verkenkende fase' zat, bijvoorbeeld doordat erg vastgehouden werd aan de traditionele planning van het curriculum en de roosters.

"Ik heb het gevoel dat het groei-model heel helder zichtbaar maakt dat studenten verder zijn dan docenten. Ook maakt het zichtbaar dat de organisatie en het curriculum vaak niet passen bij wat nodig is" – Docent en coach mbo-instelling.

Bedrijfsleven

Het groei-model is bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie en dienstensector toegepast, met de vraag wat nodig is om beoogde leerdoelen te halen en daarmee een performanceverbetering binnen de organisatie te realiseren. Via semi open interviews heeft een L&D-consultant dwars door de organisatie heen HR-managers, managementteamleden, operationeel leidinggevenden en medewerkers gesproken. Daarna is op locatie- en teamniveau een verdiepende analyse uitgevoerd. Daarnaast is het model verder doorontwikkeld als zelfbeoordelingsinstrument, zodat een afdeling dit model zelf, of met hulp van L&D, kan toepassen.

"Door het groei-model heb ik waardevolle inzichten verkregen en enkele aannames kunnen wegnemen, die binnen de diverse industrieën bestonden" – L&D-consultant.

Een aanname die door de inzet van het groei-model weggenomen kon worden, is dat de oudere populatie niet meer wil leren. Uit de gesprekken bleek geen relatie tussen de leeftijd van de medewerkers en het lerend vermogen. Binnen organisaties en zelfs binnen teams waren duidelijke verschillen te zien met betrekking tot de aandacht voor en mogelijkheden tot leren en ontwikkelen. Dit had niets met turbulentie in de organisatie maken, maar met de toegankelijkheid van het leren bij medewerkers, leidinggevenden en MT, en de mate van psychologische veiligheid en verbondenheid in het team of de organisatie. Om leren en ontwikkelen mogelijk te maken, en bijvoorbeeld echt te leren van fouten, moet de cultuur veranderd worden. Hierbij spelen alle lagen

in de organisatie een rol. Het model helpt met de bewustwording hiervan.

"Het model biedt inzicht in hoe ik de transitie van een nieuw of bestaand leeritem kan ontwikkelen voor de doelgroep" – L&D-consultant.

Leidinggevers

Tot slot is het groeimodel in leiderschapstrainingen voor direct leidinggevers in de bakkerij- en zoetwarenbranche toegepast. In de leiderschapstraining leren direct leidinggevers hoe zij de ontwikkeling van hun medewerkers en team kunnen versterken. De training duurt ongeveer zes maanden en bestaat uit een intake waarbij de leervraag van de leidinggevende in kaart wordt gebracht, workshops rondom kennis over ontwikkelingsgericht leidinggeven, intervisiebijeenkomsten en individuele coachgesprekken.

De trainers gebruiken het groeimodel om met de leidinggevende te kijken hoe deze zichzelf kan versterken om een volgende stap te zetten, zowel richting de medewerkers en het team, als richting het hoger management. Zij zagen veel

verschillen tussen leidinggevers. Waar de ene leidinggevende al veel verder in het model zat (en bijvoorbeeld al veel coachend gedrag richting medewerkers liet zien), zaten andere leidinggevers nog veel minder ver in het model. Voor die leidinggevers was de uitdaging vooral om van instruerend gedrag richting medewerkers naar het begeleiden van medewerkers te gaan, en daarna naar het coachen van medewerkers. Inzicht in de fase waarin de leidinggevende zat hielp om passende coaching te geven. Tussen de trainingsmomenten door kregen de leidinggevers tijd om te oefenen en het geleerde in de praktijk te brengen. Het model maakte tot slot inzichtelijk dat steun vanuit het hoger management nodig is om ontwikkelingsrichting leidinggeven in stand te houden.

Inzichten

Op basis van de eerste praktijkervaringen lijkt het groeimodel een waardevol instrument om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken binnen een organisatie. Het zorgt voor een duidelijke kapstok om het gesprek aan te gaan binnen de organisatie en om te bepalen waar elke laag in de organisatie staat. Ook helpt het groeimodel om inzichtelijk te krijgen waar eventuele disbalans tussen de lagen zit, en op welke laag (of lagen) ingezet moet worden om lerende en innovatieve vakmensen en organisaties te versterken.

"Het groeimodel is een soort ladder waarmee organisaties zichzelf kunnen meten en zien welke volgende stap richting een lerende en innovatieve organisatie zij kunnen zetten"
– Onderzoeker TNO.

Het faciliteren en stimuleren van eigen regie op een leven lang ontwikkelen is een integrale uitdaging.

Wanneer er onvoldoende evenwicht is tussen de verschillende lagen in de organisatie, zorgt dit voor frustraties. Wanneer de medewerkers en leidinggevendenden in de rechterfase zitten (of willen zitten), maar het organisatieniveau (HR en/of directie) niet, kan dit ertoe leiden dat medewerkers vertrekken, of juist gaan klagen en niks meer doen.

Andersom: wanneer de medewerkers en leidinggevendenden nog in de linkerfase zitten, terwijl het organisatieniveau (HR en/of directie) al in de rechterfase zit, kan dit ertoe leiden dat HR en/of directie de medewerkers niet goed meeneemt in het belang van leren en innoveren, en de verkeerde middelen inzet om medewerkers te stimuleren om zich te ontwikkelen.

"We weten nu dat we een aantal barrières weg moeten nemen, zodat medewerkers bijvoorbeeld sneller deel kunnen nemen aan een cursus"
– HR-directeur zuivelbedrijf.

Actie

In de toekomst gaat TNO het groeimodel verder toetsen en aanvullen met acties, zodat de stap van waardevolle inzichten naar passende acties kan worden gezet. Dit zal onder andere gebeuren in het Nationaal Groeifondsproject *Groene Transitie in Water, Chemie en Food*. Hiermee wordt duidelijker wat je – per laag – kan doen om van de ene fase naar de andere fase te komen. Dit helpt organisaties hoe ze de volgende stap richting een meer lerende en innovatieve organisatie kunnen zetten.

Onvoldoende evenwicht tussen de verschillende lagen in de organisatie zorgt voor frustraties.

Het groeimodel kan HR(D)- en L&D-professionals helpen om inzichtelijk te maken welke acties of interventies al binnen de organisatie aanwezig zijn, en om te bepalen of de acties die uitgevoerd worden passen bij de fase waarin mens en organisatie zitten. Doe je voldoende op elke laag, voor elke fase? Ook kan het helpen om te bepalen of er nieuwe acties of interventies moeten worden ontwikkeld, om medewerkers en organisatie blijvend in beweging te krijgen. ♦

Referenties

- Koopmans, L., Bruel, D., & Hantschel, N. (2023). *Wegwijzer: Een lerende en innovatieve organisatie creëren*. Leiden: TNO.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). *Loopbaangericht leven lang ontwikkelen* (Onderzoeksrapport). Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390–95.



Linda Koopmans is onderzoeker bij TNO. Ze doet onderzoek naar leven lang ontwikkelen, lerende en innovatieve organisaties en een toekomstbestendige arbeidsmarkt.



Lilian Woudstra is onderzoeker bij TNO. Ze doet onderzoek naar leven lang ontwikkelen en het verbinden van werken, leren en innoveren in *learning communities*.



Wijnand Verschuur is onderwijsadviseur bij Aeres MBO Leeuwarden. Hij is afgestudeerd levensmiddelentechnoloog en zijn missie is het opleiden van de groene veranderaars van de toekomst.



Karin Vinke is consultant Learning & Development in organisaties. Zij heeft een passie voor prestatiegericht opleiden van vakspecialisten.