

De lerende organisatie

Praktijkgericht onderzoek naar hoe de adviseurs van Randstad Participatie de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren.

Auteur: Kelly van der Weijden

Studentnummer: 2465574

Datum: 17-09-2021

Naam praktijkorganisatie: Randstad Participatie

Naam praktijkbegeleider: Geert van den Heuvel

Fontys Begeleider: Monique van Beekvelt

Auteur

Kelly van der Weijden

Studentnummer:2465574

Student Human Resource Management

Fontys Hogescholen

Opdrachtgever

Randstad Participatie

Anderlechtstraat 15

5628 WB Eindhoven

Onderwijsinstelling

Fontys Hogescholen

Human Resource Management

Emmasingel 28

5611 AZ Eindhoven

# Management samenvatting

De aanleiding van dit praktijkgericht onderzoeksrapport bij Randstad Participatie is de veranderende vraag van de klant, de veranderende markt en de veranderingen in de maatschappij waar de organisatie mee te maken krijgt. Door deze veranderingen is het belangrijk dat de organisatie blijft innoveren en blijft leren met elkaar. Om in te kunnen spelen op deze veranderingen dient een organisatie een lerende organisatie te zijn.

Randstad Participatie wil graag inspelen op alle veranderingen door gebruik te maken van innovatie doormiddel van nieuwe samenwerkingsvormen. Deze nieuwe samenwerkingsvormen moeten zorgen voor meer binding met elkaar en het verbeteren van de huidige diensten. Om Randstad Participatie een advies te geven over hoe Randstad Participatie een lerende organisatie kan bewerkstellingen, is er onderzoek gedaan naar de ervaringen van de verschillende aspecten van een lerende organisatie. Deze ervaringen zijn getoetst bij de adviseurs van Randstad Participatie. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: ‘”Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de verschillende aspecten van een lerende organisatie?”

Om dit te onderzoeken zijn er zes deelvragen opgesteld die afkomstig zijn uit literatuurstudie. Uit de literatuurstudie zijn zes verschillende aspecten naar voren gekomen die van invloed zijn op een lerende organisatie. Binnen dit onderzoek zijn zes deelvragen getoetst onder negen respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews.

Uit de resultaten van de interviews is gebleken dat alle respondenten de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren. De respondenten geven aan dat alle aspecten van invloed zijn op een lerende organisatie. De meeste aspecten worden als positief ervaren, maar bij sommige aspecten zijn nog verbeterpunten mogelijk. Zo wordt de feedback van zowel de interne als externe klant als prettig ervaren. Ook geven de respondenten aan het fijn te vinden dat er gebruik wordt gemaakt van teamleren. Echter geven de respondenten aan dat er onderling nog meer kennis met elkaar gedeeld mag worden. Ook geven sommige respondenten aan dat er meer gebruik mag worden gemaakt van teamreflectie. Aansluitend op bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de adviseurs de verschillende aspecten van een lerende organisatie als prettig ervaren, maar er nog wel verbeterpunten mogelijk zijn bij een aantal aspecten.

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat gaat over de ervaringen van de verschillende aspecten van een lerende organisatie binnen het bedrijf Randstad Participatie. Dit onderzoeksrapport is geschreven naar aanleiding van de afstudeerstage bij de opleiding Human Resource Management (HRM) aan de Fontys te Eindhoven. Er is gedurende mijn stage gewerkt aan dit onderzoek.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken. Ten eerste wil ik mijn stagebegeleider Geert van den Heuvel bedanken voor zijn begeleiding en de mogelijkheid tot sparren. Daarnaast wil ik mijn begeleidster vanuit de opleiding Fontys HRM, Monique van Beekvelt, bedanken voor de begeleiding en ondersteuning tijdens het schrijven van dit onderzoeksrapport. Tot slot wil ik alle respondenten bedanken voor hun tijd en deelnamen aan de interviews. Zonder deze mensen en de respondenten was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Kelly van der Weijden

Eindhoven, 17 september 2021

Inhoud

[Management samenvatting 2](#_Toc82607055)

[Voorwoord 3](#_Toc82607056)

[1. Inleiding 6](#_Toc82607057)

[1.1 Maatschappelijke context 6](#_Toc82607058)

[1.2 Organisatiecontext 8](#_Toc82607059)

[1.3 Aanleiding onderzoek 9](#_Toc82607060)

[1.4 Doelstelling van het onderzoek 9](#_Toc82607061)

[1.5 De hoofd- en deelvragen 10](#_Toc82607062)

[1.6 Leeswijzer 11](#_Toc82607063)

[2. Theoretisch kader 11](#_Toc82607064)

[2.1 Lerende organisatie 11](#_Toc82607065)

[2.1.1 Definitie lerende organisatie 11](#_Toc82607066)

[2.1.2 Conclusie definitie lerende organisatie 12](#_Toc82607067)

[2.2 Collectief leren 12](#_Toc82607068)

[2.2.1 Collectieve leerslagen 13](#_Toc82607069)

[2.3 Verschillende aspecten lerende organisatie 14](#_Toc82607070)

[2.3.1 identiteit, missie en ambitie als kompas 14](#_Toc82607071)

[2.3.2 De klant als motor van leren 14](#_Toc82607072)

[2.3.3 Teams als verantwoordelijken voor het leren 15](#_Toc82607073)

[2.3.4 Raakvlakken als plek van leren 16](#_Toc82607074)

[2.3.5 Relationele kwaliteit als voorwaarde van leren 17](#_Toc82607075)

[2.3.6 Leren te leren 17](#_Toc82607076)

[2.4 Conclusie theoretisch kader 18](#_Toc82607077)

[3. Conceptueel model 19](#_Toc82607078)

[3.1 Afhankelijke variabele 20](#_Toc82607079)

[3.2 Onafhankelijke variabele 20](#_Toc82607080)

[4. Methodische verantwoording 21](#_Toc82607081)

[4.1 Type onderzoek 21](#_Toc82607082)

[4.2 Procedure en respondenten 22](#_Toc82607083)

[4.3 Meetinstrumenten 22](#_Toc82607084)

[4.4 Betrouwbaarheid en validiteit 23](#_Toc82607085)

[4.5 Analyses 24](#_Toc82607086)

[5. Resultaten 25](#_Toc82607087)

[5.1 Algemene gegevens 25](#_Toc82607088)

[5.2 Identiteit, missie en ambitie 25](#_Toc82607089)

[5.3 Klant(en) 26](#_Toc82607090)

[5.4 Teamleren 27](#_Toc82607091)

[5.5 Samenwerking 28](#_Toc82607092)

[5.6 Reflectie 30](#_Toc82607093)

[5.7 Bereidheid tot leren 31](#_Toc82607094)

[6. Conclusie 33](#_Toc82607095)

[6.1 Beantwoording op de hoofdvraag 33](#_Toc82607096)

[6.2 Beantwoording deelvraag 1 33](#_Toc82607097)

[6.3 Beantwoording deelvraag 2 34](#_Toc82607098)

[6.4 Beantwoording deelvraag 3 34](#_Toc82607099)

[6.5 Beantwoording deelvraag 4 35](#_Toc82607100)

[6.6 Beantwoording deelvraag 5 35](#_Toc82607101)

[6.7 Beantwoording deelvraag 6 36](#_Toc82607102)

[6.8 Reflectie op het conceptueel model 36](#_Toc82607103)

[7. Discussie 37](#_Toc82607104)

[7.1 Validiteit, generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid 37](#_Toc82607105)

[7.2 Overeenkomsten en/of verschillen resultaten en literatuur 38](#_Toc82607106)

[7.3 Innovatieve waarde 38](#_Toc82607107)

[Literatuurlijst 39](#_Toc82607108)

[Bijlagen 42](#_Toc82607109)

# Inleiding

In dit hoofdstuk zal de lerende organisatie worden toegelicht. Waarom is het voor een organisatie belangrijk dat een organisatie een lerende organisatie wordt? Daarnaast wordt er een korte toelichting gegeven over Randstad Participatie als organisatie en waarom Randstad Participatie graag een lerende organisatie wil worden. Daarna worden de doelen van het onderzoek beschreven met de daarbij behorende hoofd- en deelvragen. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt de leeswijzer beschreven van dit onderzoek.

## 1.1 Maatschappelijke context

Organisaties krijgen voortdurend te maken met veranderingen. Dit komt omdat de hedendaagse wereld gekenmerkt wordt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Dit wordt VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) World genoemd. De bestaande structuren, normen en verwachtingen veranderen steeds. Het is onduidelijk welke gevolgen bepaalde gebeurtenissen op korte en lange termijn hebben en in welke mate gebeurtenissen en beslissingen elkaar beïnvloeden (Geuijen, 2018).

Volgens Bennet en Lemoine (2014) krijgen organisaties te maken met bewegelijkheid (volatility) als ontwikkelingen in de wereld snel veranderen. De organisaties krijgen veel informatie ter beschikking en er moeten keuzes gemaakt worden op welke veranderingen er gereageerd wordt. Daarnaast krijgen organisaties te maken met onzekerheid (uncertainty), omdat het onzeker is welke gevolgen de gebeurtenissen hebben voor de organisatie. Daarnaast is er sprake van een complexe (complexity) wereld. Dit komt omdat technologieën elkaar in hoog tempo opvolgen. Organisaties hebben steeds meer informatie tot hun beschikking en het wordt steeds lastiger het bruikbare eruit te filteren (Bennet & Lemoine, 2014). Als laatste krijgen de organisaties te maken met ambiguïteit (ambiquity), dit verwijst naar een gebrek aan duidelijkheid over hoe iets moet worden geïnterpreteerd. Waar moet een organisatie een beslissing op baseren? Deze onduidelijkheid komt door de vaagheid van de wereld (Kraaijenbrink, 2019)

Van der Torre et al. (2020) geven aan dat een organisatie moet innoveren om in te spelen op de continue veranderende omgeving en de VUCA World. Innovatie wordt gezien als een belangrijke uitdaging voor organisaties. Dit komt mede door de snelle technologische ontwikkelingen, mondialisering van markten, toenemende concurrentie en kortere productlevenscycli. Organisaties worden gedwongen strategisch te vernieuwen door innovatieve diensten en producten te leveren (Volberda, Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011)

Naast deze technologische innovatie bestaat er sociale innovatie. Sociale innovatie bestaat uit het realiseren van arbeidsrelaties (slimmer werken), het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), hoogwaardige samenwerkingsverbanden (co-creatie) en het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren). Door gebruik te maken van sociale innovatie in organisaties, zijn organisaties beter in staat de bestaande kennis te gebruiken en om vernieuwende diensten en producten te leveren (Volberda, 2008).

Van der Torre et al. (2020) geven aan dat innovatie in een organisatie plaats kan vinden als er geleerd wordt. Innoveren en leren zijn dan ook nauw met elkaar verbonden en hiervoor is kennisdeling nodig. Kennisdeling duidt het proces van informatie, ervaringen en vaardigheden delen tussen mensen en organisaties aan (Nonaka, 2007). Het voordeel van kennisdeling is dat kennis gedeeld wordt met elkaar en mensen niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden als het gaat om de geproduceerde kennis (Kuijpers, 2006). Ook is kennisdeling van belang omdat organisaties steeds meer kennisintensieve bedrijven worden. De dienstverlening is gebaseerd op de kennis van de medewerkers. Kennis wordt ontwikkeld en geproduceerd door de medewerkers in de organisatie. De medewerkers ontwikkelen een product of dienst en hierdoor zijn de medewerkers het fundament van bedrijfscontinuïteit voor elke organisatie (Dona, 2015).

Het vraagt veel van organisaties en de medewerkers om continu te innoveren en in te spelen op de veranderingen van de wereld. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie open staat voor verandering en continu kan aanpassen en bijsturen (Van Ruler, 2019). Om continu te verbeteren en te vernieuwen is het belangrijk dat een organisatie wendbaar is. Volgens Van Leeuwen (2019) is wendbaarheid het vermogen om tijdig en adequaat bij te sturen bij veranderde omstandigheden. Volgens Dona (2015) vraagt de toenemende concurrentie ook om wendbare of ‘agile’ organisatie. Een ‘agile’ organisatie kan werken volgens het scrum principe. Er wordt dan voortdurend vernieuwd om blijvend de ontwikkelingen en marktvragen aan te kunnen (Dona, 2015). Als een organisatie niet in staat is zich tijdig aan te passen, dan krijgt de organisatie het moeilijk om vernieuwende diensten en producten te leveren (Van Ruler, 2019).

Om een wendbare organisatie te zijn is het belangrijk dat de medewerkers binnen de organisatie ook wendbaar zijn. Een wendbare medewerker is een medewerker die structureel nadenkt over hoe nieuwe technologieën kunnen worden ingezet om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. Een wendbare medewerker moet zich daarnaast continu ontwikkelen om zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden (Van der Torre et al., 2020). Daarnaast is een wendbare medewerker flexibel en breed inzetbaar. Dit komt omdat de medewerker voortdurend ontwikkeld en geschoold wordt. Hierbij staan de persoonlijke wensen en dromen van de medewerker centraal. De organisatie moet persoonlijke ontwikkeling stimuleren en faciliteren (Dona, 2015).

Doordat de wendbare medewerker voortdurend ontwikkeld en geschoold wordt, ontstaat er een cultuur waarin leren centraal staat. De medewerkers delen de geleerde kennis met elkaar in de verschillende teams. Het actief delen van informatie en kennis zorgt ervoor dat de andere teams ook leren en dat wat er geleerd wordt ook toegepast kan worden op iedere werkplek. Hierbij is het belangrijk dat leerervaringen uitgewisseld en vastgelegd kunnen worden. Dit vastleggen en uitwisselen van leerervaringen staat centraal in een lerende organisatie (Springtoday, 2016).

Om in te kunnen spelen op de veranderende omstandigheden, moet een organisatie een lerende organisatie zijn. Volgens Van Eldijk (2015) is een lerende organisatie een organisatie die zorgt voor het ontwikkelen van het menselijk potentieel binnen de organisatie en hierbij zorgt voor een gezonde verbinding met de buitenwereld. Wierdsma en Swieringa (2011) definiëren lerende organisaties als organisaties die in essentie niet alleen in staat zijn om te leren, maar ook om leren te leren. De organisaties weten niet alleen bekwaam te worden, maar dit ook te blijven. Hierbij kunnen de organisaties zich enerzijds snel aanpassen aan de omgeving en anderzijds de eigen richting en identiteit bewaren. Ontwikkeling is een belangrijk kernbegrip voor een lerende organisatie. Het leren van medewerkers in een organisatie is het veranderen van organisatiegedrag. Dit leren is een collectief proces. Dit collectief proces vindt plaats door interactie met en tussen verschillende mensen. Wierdsma en Swieringa (2017) voegen hier nog aan toe dat een lerende organisatie zich op alle niveaus binnen de organisatie continu aanpast aan de veranderende omgeving. De organisatie stelt permanent de regels, inzichten en principes ter discussie en anticipeert hierop waar nodig. Collectief leren vindt pas plaats als er sprake is van wederzijdse overdracht van kennis.

## 1.2 Organisatiecontext

Randstad Participatie heeft ook te maken met de ontwikkelingen en trend zoals beschreven in paragraaf 1.1. Randstad Participatie is een onderdeel van Randstad uitzendbureau en is in 1960 opgericht door Frits Goldschmeding. Goldschmeding bracht zijn eerste uitzendkracht op zijn fiets naar haar werk. Golschmeding luisterde naar zijn klanten, naar de kandidaat, maar ook naar het bedrijf. Randstad is in 60 jaar uitgegroeid tot de grootste HR-dienstverlener in de wereld (Randstad, z.d.-a).

Om de grootste HR-dienstverlener in de wereld te blijven, is de missie van Randstad: de wereld van werk te ontwikkelen. Dit doet Randstad voor iedereen die met werk te maken heeft: kandidaten, klanten, medewerkers en de maatschappij als geheel. Dit geldt voor de hele wereld, maar ook zeker voor de thuismarkt in Nederland (Randstad, z.d-b).

Daarnaast sluiten de vijf kernwaarden van Randstad aan bij de VUCA World. De eerste kernwaarde ‘kennen’ geeft aan dat de medewerkers van Randstad professionals zijn en dat er goed geluisterd wordt naar de vraag van de klant. De tweede kernwaarde ‘dienen’ geeft aan dat Randstad staat voor uitmuntende dienstverlening. Er wordt gedaan wat er beloofd wordt en zaken worden geregeld voor de klant of kandidaat. De derde kernwaarde ‘vertrouwen’ geeft aan dat Randstad de relaties waardeert en het doel heeft om op lange termijn vertrouwen op te bouwen. De vierde kernwaarde ‘streven naar perfectie’ geeft aan dat Randstad altijd op zoek is naar verbetering en vernieuwing. De laatste kernwaarde ‘simultane belangenbehartiging’ geeft aan dat Randstad het groter geheel ziet en daarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk vindt. (Randstad,z.d.-c).

Randstad Participatie is in 2015 opgericht toen de participatiewet werd aangenomen. De participatiewet is er voor iedereen die kan werken, maar daarbij ondersteuning nodig heeft. Deze wet is er om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking aan het werk te krijgen (Randstad.z.d.-d). De Participatiewet vervangt de Wet sociale werkvoorziening (WSW), de Wet werk en bijstand (Wwb) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, z.d). Randstad Participatie is in 2015 opgericht, omdat Randstad vond dat als grootste HR-dienstverlener in de wereld ook iets voor deze doelgroep moest betekenen. Dit komt omdat Randstad er is voor iedereen die iets met werk te maken heeft (Randstad.z.d.-d).

Randstad Participatie is een onderdeel van Randstad HR Solutions. Randstad HR Solutions bestaat uit Baanbrekend, Randstad Participatie en Randstad Risesmart (Randstad,2020). Randstad Participatie gelooft dat de participatie van arbeidsbeperkten altijd begint bij werk. Vanuit werk wordt de beste match gemaakt tussen werkgever en werknemer. Hierbij staan de mogelijkheden centraal en wordt er met de beperkingen rekening gehouden (Randstad,2020).

Niet alleen de ontwikkeling van arbeidsbeperkten staat centraal maar ook de ontwikkeling van de medewerkers zelf. Op 27 januari 2021 zijn er 20 adviseurs werkzaam bij Randstad Participatie (G. van den Heuvel, persoonlijke communicatie, 27 januari 2021). De adviseurs zijn verdeeld over negen units met drie managers. Deze units werken in verschillende regio’s met elkaar samen. Door deze samenwerking kan er kennis gedeeld worden met elkaar.

Randstad Participatie biedt ook mogelijkheden om als medewerker zich te ontwikkelen en te werken aan de toekomst. Dit kan doormiddel van de Learning Portal. Op de Learning Portal staan cursussen en opleidingen die de medewerkers kunnen volgen. Ook worden er externe partijen ingehuurd die cursussen en opleidingen aanbieden aan de medewerkers (persoonlijke communicatie, 20 augustus 2021).

## 1.3 Aanleiding onderzoek

Om de grootste HR-dienstverlener te blijven, moet Randstad Participatie inspelen op de veranderende markt, klantvraag en de veranderingen in de maatschappij. Dit komt omdat de wereld van werk ook verandert.

Doordat Randstad Participatie in moet spelen op veranderingen, heeft er in december 2020 een online bijeenkomst plaatsgevonden waar de veranderingen werden medegedeeld aan de medewerkers door de directeur HRS. Tijdens de online bijeenkomst werd aangegeven dat er nieuwe samenwerkingsvormen komen om diensten te verbeteren en meer in verbinding te komen staan met elkaar. In 2020 was er nog sprake van de maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)tak. Dit bestond uit de onderdelen Baanbrekend en Participatie. Dit dekte echter de lading niet en daarom wordt het in 2021 HRS (Randstad HR Solutions) genoemd. Baanbrekend en Participatie werden in 2020 al bij elkaar gebracht, omdat er onderzoek was gedaan naar de vraag vanuit de klant. Hieruit bleek dat het voor de klant soms moeilijk was om te weten bij welk onderdeel de specifieke klantvraag hoorde. Hierdoor wordt in 2021 ook Randstad Risesmart erbij toegevoegd, zodat er gewerkt kan worden vanuit meerdere concepten om aan de klantvraag te voldoen en hoe het werk nog marktgerichter kan. Hierdoor moeten er ook twee nieuwe salesadviseurs aangenomen worden. Iedereen wordt voortaan verantwoordelijk voor de verbinding met de totale HRS- markt (persoonlijke communicatie, 10 december 2020).

Om deze samenwerking te laten slagen is het belangrijk dat de medewerkers wendbaar zijn en gewend zijn aan het continu veranderen van de organisatie. Door de komst van nieuwe samenwerkingsvormen moeten de medewerkers ook meer kennis tot hun beschikking hebben over de totale HRS-markt. Hierdoor is het belangrijk dat er kennis gedeeld wordt met elkaar om deze nieuwe samenwerking te laten slagen (persoonlijke communicatie, 10 december 2020). Om deze nieuwe samenwerking te laten slagen en in te spelen op veranderingen en innovatie in de toekomst is het belangrijk dat Randstad Participatie een lerende organisatie wordt. Dit omdat de organisatie te maken gaat krijgen met veranderingen en het hierdoor belangrijk is dat de medewerkers en de organisatie wendbaar zijn.

## 1.4 Doelstelling van het onderzoek

De opdrachtgever, Randstad Participatie, wil inzicht krijgen in hoe de adviseurs de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren.

Het praktijkdoel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan hoe Randstad Participatie een lerende organisatie kan bewerkstellingen. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan een advies uitgebracht worden aan Randstad Participatie over hoe de organisatie een lerende organisatie kan zijn, specifiek gericht op het team.

Uit vooronderzoek blijkt dat er momenteel onvoldoende informatie bekend is bij Randstad Participatie waar een lerende organisatie aan moet voldoen. Het is daarom van belang om te achterhalen welke aspecten van belang zijn om een lerende organisatie te worden. Het kennisdoel van dit onderzoek is daarom ook: “inzicht krijgen in welke aspecten van belang zijn om een lerende organisatie te worden”.

## 1.5 De hoofd- en deelvragen

Naar aanleiding van het praktijkdoel, kennisdoel en vooronderzoek is de volgende hoofdvraag ontstaan:

**“ Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de verschillende aspecten van een lerende organisatie ?’**

Vanuit de hoofdvraag zijn er zes deelvragen opgesteld die antwoord gaan geven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In hoofdstuk 2 bij de conclusie van het theoretisch kader wordt toegelicht waarom er is gekozen om alle zes de aspecten te bevragen tijdens het onderzoek.

1. **”Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de identiteit van Randstad Participatie ?”**

Bij deze deelvraag zal gekeken worden naar hoe de adviseurs de identiteit ervaren en of de adviseurs hierin inspraak hebben. Ook wordt er gekeken welk invloed de identiteit heeft op de lerende organisatie en hoe de adviseurs dit ervaren.

1. **“Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie het ontvangen van feedback van de klant(en)?”**

Bij deelvraag twee wordt het tweede aspect van een lerende organisatie bevraagd, namelijk de klant als motor van het leren. Er zal hierbij bevraagd worden of de adviseurs feedback ontvangen van de klant(en) en hoe dit ervaren wordt. Daarnaast wordt er bevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie.

1. **“Hoe wordt er volgens de adviseurs van Randstad Participatie gebruik gemaakt van teamleren?”**

Bij deelvraag drie wordt het derde aspect van een lerende organisatie bevraagd, namelijk teams als verantwoordelijken van het leren. Hierbij wordt bevraagd of de adviseurs gebruik maken van teamleren en hoe dit wordt ervaren. Daarnaast wordt er bevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie.

1. **“Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de huidige onderlinge samenwerking tussen teams?”**

Bij deelvraag vier komt het vierde aspect van de lerende organisatie aan bod, raakvlakken als plek van leren. Hierbij wordt bevraagd of de adviseurs onderling met teams samenwerken, hoe zij onderling samenwerken en hoe dit ten slotte wordt ervaren. Daarnaast wordt er bevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie.

1. **“Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie het reflecteren op de onderlinge samenwerking binnen teams?”**

Bij deelvraag vijf komt het vijfde aspect van een lerende organisatie aan bod, relationele kwaliteit als voorwaarde van leren. Hierbij wordt bevraagd of de teams reflecteren en feedback geven aan elkaar en hoe zij dit ervaren. Ten slotte wordt er bevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie.

1. **“Wat is de visie van de adviseurs van Randstad Participatie omtrent de persoonlijke bereidheid om te leren?”**

In deze laatste deelvraag komt het laatste aspect van een lerende organisatie aan bod, leren te leren. Hierbij wordt bevraagd of de adviseurs bereid zijn om te leren en hoe de adviseurs samen leren en hoe dit wordt ervaren. Daarnaast wordt er bevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie.

## 1.6 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit een aantal hoofdstukken. Het onderzoeksrapport begint met de inleiding waarin de maatschappelijke context wordt beschreven. Hierna wordt er een overstap gemaakt naar een uitleg over de organisatie en de aanleiding van het onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het praktijk- en kennisdoel en de daarbij behorende hoofd- en deelvragen. Het tweede hoofdstuk is het theoretisch kader. In dit hoofdstuk wordt de lerende organisatie uitgelegd en de verschillende aspecten die van invloed zijn op een lerende organisatie aan de hand van verschillende theorieën. Uit deze verschillende theorieën is een conceptueel model voortgekomen. Dit conceptueel model is weergegeven in het derde hoofdstuk waarin de belangrijkste variabelen van het onderzoek worden aangegeven. In hoofdstuk vier wordt de methode van het onderzoek beschreven en verder toegelicht. Verder zal in hoofdstuk vijf de resultaten van het onderzoek worden gepubliceerd. In hoofdstuk zes worden er conclusies getrokken, deze zijn voortgekomen uit de resultaten. In het laatste hoofdstuk worden de verbeterpunten van het onderzoek besproken. Ook wordt er een literatuurlijst toegevoegd waarin de bronnen beschreven staan die zijn gebruikt binnen dit onderzoek. Ten slotte de bijlagen waarin de mail aan de respondenten, de topiclijst, de transcripten van de interviews en de codeboom worden beschreven.

## Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden er eerst een aantal definities weergegeven over een lerende organisatie vanuit verschillende wetenschappelijke literatuur. Vervolgens wordt er gekozen voor de definitie van lerende organisatie die het beste aansluit bij het onderzoek. Ook wordt er een korte introductie gegeven over collectief leren en de leerslagen. Hierna wordt verder ingezoomd op de zes aspecten van een lerende organisatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie van het theoretisch kader.

## 2.1 Lerende organisatie

Zoals in de inleiding is te lezen, is het steeds belangrijker om een lerende organisatie te zijn. Dit komt doordat de organisatie steeds meer moet inspelen op de steeds veranderende technologische en maatschappelijke ontwikkelingen met vernieuwende diensten en producten. Daarom is het belangrijk om als organisatie het doel te hebben een lerende organisatie te zijn (Van Ruler, 2019). Maar wat is nu precies een lerende organisatie? Om antwoord te geven op deze vraag is er een literatuurstudie gedaan naar de verschillende definities van een lerende organisatie.

### 2.1.1 Definitie lerende organisatie

De aandacht voor de term ‘lerende organisatie’ is de afgelopen jaren toegenomen en er bestaat interesse vanuit organisaties om een lerende organisatie te worden. In de jaren negentig van de vorige eeuw is de term lerende organisatie populair geworden. Dit komt dankzij Senge (1992) met zijn boek ‘the fifth discipline’. Dit komt volgens Senge door het belang van kennis en de veranderende aard van het werk (Kroll, 2014).

Senge (1992) definieert lerende organisaties als organisaties waarin mensen voortdurend hun capaciteit uitbreiden om de resultaten te behalen die de organisaties wensen. Dit doen de organisaties door te leren. Door deze capaciteiten komen de organisaties met steeds meer nieuwe ideeën. Er is een gezamenlijk streven van de mensen om samen te leren en steeds meer te experimenteren.

Kessels en Poell (2004) definiëren een lerende organisatie als de organisatie die de werkprocessen heeft veranderd in leerprocessen. Hierbij is het belangrijk dat de kennisproductie bevorderd wordt door het zoeken van informatie, het ontwikkelen en verbeteren van competenties en het toepassen hiervan.

Volgens Wierdsma en Swieringa (2011) zijn lerende organisaties, organisaties die in essentie niet alleen in staat zijn om te leren, maar ook om leren te leren. De organisaties weten niet alleen bekwaam te worden, maar dit ook te blijven. Hierbij kunnen de organisaties zich enerzijds snel aanpassen aan de omgeving en anderzijds de eigen richting en identiteit bewaren. Ontwikkeling is een belangrijk kernbegrip voor een lerende organisatie. Het leren van medewerkers in een organisatie is het veranderen van organisatiegedrag. Dit is een collectief proces. Dit collectief proces vindt plaats door interactie met en tussen verschillende mensen. In 2017 hebben Wierdsma en Swierina (2017) hier nog aan toegevoegd dat een lerende organisatie zich op alle niveaus binnen de organisatie continu aanpast aan de veranderende omgeving. De organisatie stelt permanent de regels, inzichten en principes ter discussie en veranderd deze waar nodig. Collectief leren vindt pas plaats als er sprake is van wederzijdse overdracht van kennis.

### 2.1.2 Conclusie definitie lerende organisatie

Vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw zijn er verschillende definities ontstaan over een lerende organisatie. Uit de literatuurstudie is naar voren gekomen dat het begrip lerende organisatie door de jaren heen is aangepast naar de huidige situatie. Wat wel vaststaat is dat het gaat over leren op verschillende niveaus en waarin het leren van kennis cruciaal is (Senge ,1992; Kessel & Poel, 2014; Wierdsma & Swieringa, 2011;2017).

In dit onderzoek staat de definitie van Wiersma en Swieringa (2017) centraal, omdat deze definitie de bovenstaande definities grotendeels samenvat en deze definitie het meest recent is. De definitie die wordt gebruikt is:

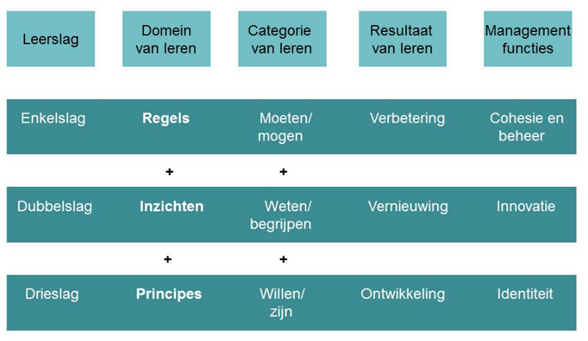
Wierdsma en Swieringa (2017) definiëren lerende organisaties als organisaties die in essentie niet alleen in staat zijn om te leren, maar ook om leren te leren. De organisaties weten niet alleen bekwaam te worden, maar dit ook te blijven. Hierbij kunnen de organisaties zich enerzijds snel aanpassen aan de omgeving en anderzijds de eigen richting en identiteit te bewaren. Ontwikkeling is een belangrijk kernbegrip voor een lerende organisatie. Het leren van medewerkers in een organisatie is het veranderen van organisatiegedrag. Dit leren is een collectief proces. Dit collectief proces vindt plaats door interactie met en tussen verschillende mensen. De lerende organisatie past zich op alle niveaus binnen de organisatie continu aan; aan de veranderende omgeving. De organisaties stellen permanent de regels, inzichten en principes ter discussie en veranderen dit waar nodig. Collectief leren vindt pas plaats als er sprake is van wederzijds overdracht van kennis.

Doordat Wierdsma en Swieringa (2017) het leren als een collectief proces zien, wordt er binnen het theoretisch kader de focus gelegd op het collectief leren, het leren in teamniveau.

## 2.2 Collectief leren

Zoals in de definitie van Wierdsma en Swierina (2017) is te lezen, is het leren een collectief proces. Om organisatiegedrag te veranderen, is er sprake van een collectief leerproces en dit leerproces leidt tot collectieve bekwaamheid. Collectieve bekwaamheid houdt in dat de medewerkers voldoende kennis bezitten om in te spelen op de veranderende omstandigheden. Het is een leerproces dat plaatsvindt met anderen door interactie met elkaar. Een organisatie kan alleen leren als het individu in de organisatie leert. Argyris en Schon (in Bijvank, 2020) hebben onderscheid gemaakt tussen ‘single en double loop’ leren. Single loop leren houdt in dat individuen en teams leren door verbeteringen door te voeren. Als het gewenste resultaat niet wordt behaald, dan worden er verbeteringen doorgevoerd. Double loop leren gaat verder dan het oplossen van problemen. Hierbij wordt er dieper op de oorzaak van het probleem ingegaan en wordt aan de hand van feedback gekeken naar het handelen in het verleden. Wierdsma en Swieringa (2017) geven aan dat er pas sprake is van collectief leren als er sprake is van wederzijdse gedragsverandering.

### 2.2.1 Collectieve leerslagen



Figuur 1. Collectieve leerslagen. Overgenomen uit Innovatief organiseren: Drieslag leren van A. Alkemeda, 2015 ( https://www.innovatieforganiseren.nl/files/2015/08/drieslag-leren.png). Copyright 2015.

Volgens Wierdsma en Swieringa (2017) bestaan er drie niveaus van collectief leren. Deze niveaus worden ‘leerslagen’ genoemd. Zie figuur 1 voor een weergave van de ‘leerslagen’ . Collectief leren bestaat uit enkelslag, dubbelslag en drieslag leren. Collectief enkelslag leren houdt in dat het leren leidt tot verandering van de bestaande regels, zonder onderliggende inzichten of principes ter discussie te stellen. Hierbij kan gedacht worden om de klantvriendelijkheid te verbeteren. Het gaat hierbij om het stellen van de hoe-vragen: bijvoorbeeld hoe kan dit beter? Waarbij het verbeteren centraal staat. Hierbij worden de voorschriften of afspraken over wat iedereen moet en mag verbetert.

Collectief dubbelslag leren houdt in dat er niet alleen een verandering van de regels plaatsvindt, maar ook van de achterliggende inzichten van de regels. Vernieuwing staat hierbij centraal. Er word gebruik gemaakt van dubbelslag leren als het bijstellen van de regels niet meer helpt. Hierbij staan de waarom-vragen centraal: waarom doen we het zoals we doen? Bij dubbelslag leren wordt er gekeken naar het weten en begrijpen van bepaalde inzichten.

Collectief drieslag leren houdt in dat de principes, de waarden en opvattingen waarop de organisatie is gebaseerd, ter discussie komen te staan. De ontwikkeling staat centraal. Bij deze ontwikkeling staan de waartoe-vragen centraal: bijvoorbeeld wat willen wij zijn als organisatie? Bij drieslag leren wordt er gekeken naar het willen en zijn. Van alle drie de leerslagen, is deze het moeilijkst, omdat veel medewerkers de principes niet ter discussie durven te stellen.

Volgens Tanke (2012) is niet elke leervraag een collectieve leervraag. Het is pas nodig om gebruik te maken van collectieve leerslagen als het bestaande organisatiegedrag niet meer zorgt voor de juiste organisatieresultaten.

## 2.3 Verschillende aspecten lerende organisatie

Wiersma en Swieringa (2017) benoemen zes aspecten die belangrijk zijn voor een lerende organisatie. Deze factoren zullen binnen deze paragraaf een-voor- een worden toegelicht en aangevuld worden met andere bronnen uit de literatuur.

### 2.3.1 identiteit, missie en ambitie als kompas

Het gevaar voor een lerende organisatie is dat de organisatie teveel veranderingen tegelijk wil aanpakken. Als een organisatie teveel tegelijk wil aanpakken, bestaat de kans dat de organisatie stuurloos wordt. Lerende organisaties houden hier rekening mee, omdat de organisaties weten wat de bedrijven willen bereiken en wat hun hoofddoel is. Lerende organisaties hebben helderheid over hun identiteit, missie en ambitie (Senge, 1992;Wierdsma & Swieringa, 2017).

Identiteit is volgens Cremers (2017) het beeld vanuit de organisatie, namelijk wat het bedrijf uniek maakt. De identiteit bestaat uit de visie, kernwaarden, ambities, missie, cultuur en de persoonlijkheid van de organisatie. De missie geeft volgens Ensie (2015) aan wie de organisatie is, wat de organisatie doet en wat de organisatie wil bereiken. Het geeft het dieperliggend doel aan. Ambitie is het streven om iets tot strand te brengen (Ensie, 2020).

Deze duidelijkheid van de identiteit, missie en ambitie gelden voor de gehele organisatie, maar ook voor de verschillende delen zoals de teams ( Wierdsma & Swieringa, 2017). Volgens Van der Schoor en Van der Wiel (2013) is een team op aarde volgens een bepaalde reden. Het team heeft een gezamenlijk doel voor ogen. Het team is verantwoordelijk voor het behalen van een bepaald resultaat. Dit heet het bestaansrecht. Het team moet kunnen beantwoorden wat het bestaansrecht is en of het team het hier mee eens is. Een helder bestaansrecht helpt bij het maken van de juiste beslissingen en om de juiste acties in gang te zetten om het leren tot stand te brengen.

Om te leren is het belangrijk om de identiteit, missie en ambitie duidelijk te hebben. Daarnaast geeft de feedback van de klanten richting aan het leerproces. Deze richting wordt bepaald door de spanning tussen de missie van de organisatie, de feedback van de klant en de ambitie van de teams (Wierdsma & Swieringa, 2017). De ambitie van het team wordt duidelijk gemaakt door goed de voortgang te bewaken en door de resultaten van het team op vaste tijdstippen te evalueren. Van deze evaluatie kan geleerd worden, aldus Van der Schoor en Van de Wiel (2013).

Uit onderzoek van Stijnen (2016) blijkt dat het moeilijk is om medewerkers betrokken te houden als er geen verbinding is met de visie van de organisatie. Leiders die hier rekening mee houden, hebben mensen en teams in dienst die bereid zijn inzet te tonen voor de organisatie.

Wierdsma & Swieringa (2017) geven aan dat het belang van de identiteit, missie en ambitie is om aan te geven welke ontwikkelingen belangrijk zijn of minder belangrijk zijn om energie in te steken. Het is een hulpmiddel om prioriteiten te stellen.

Volgens Watkins & Marisck (in Ruijters, 2018) is het belangrijk om een collectieve visie te hebben om een lerende organisatie te zijn. De organisatie is afhankelijk van de medewerkers om de visie te bewerkstellingen. Hierbij is ‘empowerment’ van belang. Een collectieve visie wordt gecreëerd doordat de managers en medewerkers met elkaar in gesprek gaan over bepaalde interesses.

### 2.3.2 De klant als motor van leren

Bij een lerende organisatie staat de klant centraal (Van Geffen, 2015; Wierdsma & Swieringa, 2017). Om te leren is terugkoppeling, oftewel feedback, vereist. De terugkoppeling geeft aan of de organisatie goed op weg is. Zonder terugkoppeling kan er niet geleerd worden. De organisatie bepaalt zelf welke waarde gehecht wordt aan de feedback, en of de organisatie hier iets mee doet. De belangrijkste feedback die de organisatie ontvangt is voor degene waarvoor er gewerkt wordt, de klant. Het maakt niet uit of het een interne of externe klant betreft (Wierdsma & Swieriga, 2017).

Volgens Van der Schoor en Van de Wiel (2013) bestaan de klant(en) uit een krachtenveld. Dit krachtenveld bestaat uit een intern en extern krachtenveld. Het interne krachtenveld bestaat uit: managementlagen, interne klanten, andere afdelingen, andere teams en de directie. Het externe krachtenveld bestaat uit: leveranciers, concurrenten, externe klanten en ook regelgeving, politiek en overheid vallen hieronder. Dit zijn de zogenoemde stakeholders. De stakeholders zijn personen en partijen die belang hebben bij de uitkomsten van het team. Sommige teams houden te weinig rekening met de belangrijkste stakeholder: de klant.

Het is belangrijk om de klantfeedback te monitoren en te sturen. Dit monitoren zorgt voor het succes van de organisatie, omdat de organisatie weet wat er verbeterd moet worden. Monitoren kan door naar de strategische kengetallen te kijken, maar ook door pro-actief klantfeedback te gaan verzamelen. Klantfeedback is alleen zinvol als dit besproken wordt met alle mensen binnen de organisatie en dit ook structureel gedaan wordt (Van Geffen, 2015).

Als uit de feedback blijkt dat een klant nee zegt tegen een dienst/product, dan ligt de oorzaak bij de organisatie. Het is verstandig om te kijken waardoor dit komt. Het dwingt de organisatie tot leren. De organisatie leert door de feedback (Van Geffen, 2015; Wierdsma & Swieringa, 2017).

Een succesvol team weet effectief om te gaan met de klant. Het team ziet een kritische klant niet als lastig, maar juist als een klant waar het team van kan leren. Er is sprake van een wendbaar team, omdat het team reageert op ontwikkelingen vanuit de omgeving, de klant (Van der Schoor & Van de Wiel, 2013).

Als een organisatie stopt met leren, dan houdt de organisatie geen rekening met de klant. Om te blijven leren als organisatie, is het belangrijk deze externe feedback goed te organiseren. Drie principes zijn hierbij belangrijk volgens Wierdsma & Swierina (2017):

1. Feedback van de klanten gaat boven alle andere feedback: doordat de organisatie bestaat voor de klanten, hebben de klanten de meeste invloed.
2. De feedback van de klanten moet zo rechtstreeks mogelijk worden doorgegeven.
3. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de organisatie van eigen feedback. Elk team, eenheid, afdeling, individu is hier verantwoordelijk voor.

### 2.3.3 Teams als verantwoordelijken voor het leren

Het kernelement van lerende organisaties zijn de teams. Een team is een eenheid die verantwoordelijkheid voelt voor de organisatie en de ambitie deelt om een opdracht gezamenlijk uit te voeren. Daarnaast lost een team gezamenlijk een probleem op en maakt het team een product of een dienst. Een team brengt een transactie tot stand (Wierdsma &Swieringa, 2017).

Een team bestaat uit een samenstelling van veelzijdigheid zodat de grootste kans bestaat op een goede aanpak, waardoor de doelstellingen bereikt kunnen worden. Voor het samenstellen van een team wordt er gekeken naar de competenties en rollen van de teamleden. Dit worden volgens Wierdsma en Swieringa (2017) multidimensionele teams genoemd. Voor het inrichten en leiden van een lerende organisatie is het belangrijk om gebruik te maken van multidimensionele teams. Een multidimensionele team is een mix van:

* Bekwaamheden: vaardigheden en kennis, deze zijn bepalend voor wat een team kan
* Betrokkenheid: de emotionele binding met een probleem geeft aan wat een team durft en wil
* Rollen: personen die de verantwoordelijkheid bepalen waarvoor een team staat

Wierdsma & Swieringa (2017) geven aan dat een team bestaat uit mensen van verschillende afdelingen of valt samen met bestaande eenheden of afdelingen. Dit doet het team om samen grensoverschrijdende ambities aan te pakken. Elk individueel teamlid in dit team is verantwoordelijk voor de resultaten en ambities van het gehele team.

Naast de samenstelling van een team bestaat een team ook uit een bepaalde structuur. De structuur geeft aan hoe het team is georganiseerd, zoals bijvoorbeeld de werktijden en planning. Daarnaast geeft de structuur van het team aan de manier waarop het team informatie en kennis deelt. De fysieke structuur geeft aan waar iemand bijvoorbeeld zit op een afdeling en hoe er wordt omgegaan met thuiswerken (Van der Schoor & Van de Wiel, 2013).

Volgens Bijlsma (2009) is teamleren een mogelijkheid om naar het team te kijken en te zien wat het team nodig heeft om te verbeteren. Teamleren is een verantwoordelijkheid voor het gehele team. Alleen dan kan er geleerd worden van elkaar. Bij teamleren staat de teamervaring en teambeleving centraal. Hierbij kan gedacht worden aan betrokkenheid, vertrouwen en beoordelen. Er moet een bepaalde mate van teamgevoel zijn. Hiervoor is vertrouwen of psychologische veiligheid noodzakelijk. Teamleden moeten zich vrij voelen om fouten te maken en te bespreken en vragen te stellen. Als dit niet mogelijk is, kan er ook niet geleerd worden.

Bouwmans (2020) voegt hieraan toe dat teamleren een vorm is van informeel leren, namelijk van leren op de werkplek. Wanneer individuen niet de afhankelijkheid voelen van collega’s voor het uitvoeren van taken, is het moeilijk om gebruik te maken van teamleren. De individuen ervaren maar een beperkte betrokkenheid tot het team. Dit is vooral het geval als de taakafhankelijkheid onvoldoende is verankerd in de taakstructuur. Wanneer teamleden elkaar niet nodig hebben voor het uitvoeren van een taak, zien de teamleden niet de noodzaak om samen te werken. Ook kan tijdsdruk hierin een rol spelen. Er is daarom onvoldoende tijd om gebruik te maken van teamleren. Taakafhankelijkheid en teambetrokkenheid zijn belangrijke voorwaarden voor teamleren. Als deze twee kenmerken onvoldoende aanwezig zijn, stagneert het teamleren (Vangrieken, Dochy & Raes, 2016).

### 2.3.4 Raakvlakken als plek van leren

Een organisatie bestaat uit verschillende eenheden, groepen, afdelingen en divisies. Dit komt doordat het werk wordt verdeeld. Dit verdelen wordt ook wel ‘knippen’ genoemd. Een lerende organisatie is goed in het creëren van grenzen, omdat zij op de raakvlakken kunnen ’plakken’. ‘Plakken’ houdt in dat er van en met elkaar wordt geleerd in projectgroepen, werkgroepen of teams. Op deze raakvlakken wordt contact gemaakt en vindt verbinding plaats tussen de verschillende onderdelen. In een lerende organisatie is het vaak een tijdelijke keuze om te ‘plakken’, om de samenwerking te vergemakkelijken. Hierdoor is sprake van tijdelijk werkbare afgrenzingen om een dienst of een product te realiseren voor de klant. De grens geeft helderheid over het verschil in verantwoordelijkheid, positie, identiteit en ambitie. Daarnaast geeft de grens het raakvlak aan waar intensief contact nodig is tussen de verschillende onderdelen. Samenwerking is cruciaal. Het maakt de afdelingen wederzijds afhankelijk van elkaar ( Wierdsma & Swieringa, 2017).

Volgens De Haan (2017) is het belangrijk om voortdurend samen raakvlakken op te zoeken om kennis en competenties uit te wisselen binnen de organisatie om tot concurrentievoordeel te komen. Een organisatie is steeds meer een sociaal samenwerkingsverband. Het beter benutten van het sociale kapitaal, de kennis van de medewerkers, is belangrijk voor een lerende organisatie. Dit gebeurt door een sterke interne onderlinge verbondenheid tussen de medewerkers, door vertrouwen en elkaar onderling helpen. Het sociale kapitaal zorgt voor goed verlopende kennisprocessen tussen de onderlinge samenwerkingsverbanden. Collectief leren is volgens Wierdsma en Swieringa (2017) alleen mogelijk als er samenwerking plaatsvindt met elkaar.

### 2.3.5 Relationele kwaliteit als voorwaarde van leren

De kwaliteit van collectieve leerprocessen bestaat uit de feedback van de klant, maar ook uit de kwaliteit van feedback van het sociale systeem. Het sociale systeem bestaat uit de verschillende teams en de individuele teamleden. Als de collectieve leerslagen van enkelslagleren meer verschuift naar drieslagleren, wordt er steeds meer verwacht van de feedback van het sociale systeem. Voorwaarde om collectief te leren is een omgeving waarin betrokkenen samen willen, durven en kunnen stilstaan bij en reflecteren op ingesleten patronen. Ingesleten patronen zijn onopgemerkt ontstaan en zijn patronen in gezamenlijk denken en handelen. Reflectie houdt in dat de teamleden elkaar vragen stellen over wat iemand doet, waarom, hoe en waartoe. Dit kan leiden tot een confrontatie tussen de onderlinge relaties en het zelfbeeld. Reflectie is moeilijk en vooral met iemand binnen de organisatie. Het lukt beter als bijvoorbeeld een klant de feedback geeft. Als de organisatie met klanten langdurige relaties op wilt bouwen, dan gaat dit makkelijker als de medewerkers in de organisatie bereid zijn van elkaar te leren en respectvol met elkaar omgaan (Wierdsma & Swieringa, 2017).

Daarnaast wordt de kwaliteit van leren bepaald door de dynamiek in de teams. Dynamiek gaat over de binnenkant van het team, hoe er wordt samengewerkt en hoe er wordt omgegaan met conflicten en verschillen in het team. Dynamiek geeft daarnaast ook aan hoe er wordt gecommuniceerd binnen het team en hoe de besluitvorming plaatsvindt (Van der Schoor & Van de Wiel, 2013).

Volgens Bijlsma (2009) is het belangrijk dat een team naar het eigen functioneren durft te kijken. Door continu op zoek te zijn naar verbeteringen, gaat het team beter presteren en leren van elkaar. Wil een team verbetering of verandering tot stand brengen, dan gaat dit het beste door vaak te reflecteren. Het team gaat dan ook beter om met problemen, omdat het team een beter beeld van de situatie kan inschatten. Reflecteren bevordert het uitwisselen van denkbeelden over de situatie, taak, werkwijze en opvattingen. Een team dat vaak reflecteert is beter in het nemen van teambesluiten.

### 2.3.6 Leren te leren

Volgens Wierdsma en Swieringa (2017) moet een lerende organisatie lerend willen zijn en dit ook blijven. Dit is ook het meest essentiële kenmerk van een lerende organisatie, het vermogen om te ‘leren te leren’. Leren te leren geeft de mate van bereidheid aan om te leren en het kunnen reflecteren op de wijze waarop men leert. De identiteit van een lerende organisatie is daarom ook het lerend willen blijven. De basis hiervoor is zelfkennis. Collectieve zelfkennis geeft aan hoe men samen leert en welke disfunctionele en functionele patronen hierin te onderkennen zijn.

Volgens Bolhuis (2016) wordt de mate van bereidheid om te leren bepaald door het leervermogen. Het leervermogen gaat over de mate van bereidheid om nieuwe informatie op te nemen en in de dagelijkste praktijk effectief toe te passen. Drie aspecten zijn van belang; de leerhouding, leerkennis en leergedrag. Leerhouding gaat over de emotionele betekenis die leren voor het individu heeft en deze hangt samen met de manier van leren, het zelfvertrouwen en de bereidheid om risico’s te nemen. Daarnaast speelt de leermotivatie (intrinsiek-extrinsiek) een rol. Leerkennis bestaat uit drie soorten, namelijk kennisbasis, kennis over leren en kennis over het eigen leervermogen. Kennisbasis gaat over wat het individu al weet over een bepaald onderwerp. Kennis over leren geeft aan wat het individu vindt wat leren inhoudt. Kennis over het eigen leervermogen is de opvatting die het individu heeft op het eigen leervermogen. Leergedrag gaat over het durven, kunnen en willen ondernemen van bepaalde leeractiviteiten.

Naast de mate van bereidheid om te leren is het van belang om te reflecteren op het eigen functioneren als collectief. Dit moet men gezamenlijk doen. Het vergt moed om samen te reflecteren. Er moet samen op gezette tijden worden gereflecteerd. Met het reflecteren wordt de stap gemaakt van “actie”- tijd, naar “betekenis” – tijd. Er moet tijd worden genomen om “betekenissen” te heroverwegen. De grootste angst om gezamenlijk te reflecteren ligt in het feit dat men bang is dat er discussies ontstaan die tot meningsverschillen zullen leiden of dat men niet weet wat het team/organisatie wil. De discussie wordt dan uiteindelijk uit de weg gegaan. De enige manier om dit op te lossen, is om toch de discussie aan te gaan (Wierdsma & Swieringa, 2017).

## 2.4 Conclusie theoretisch kader

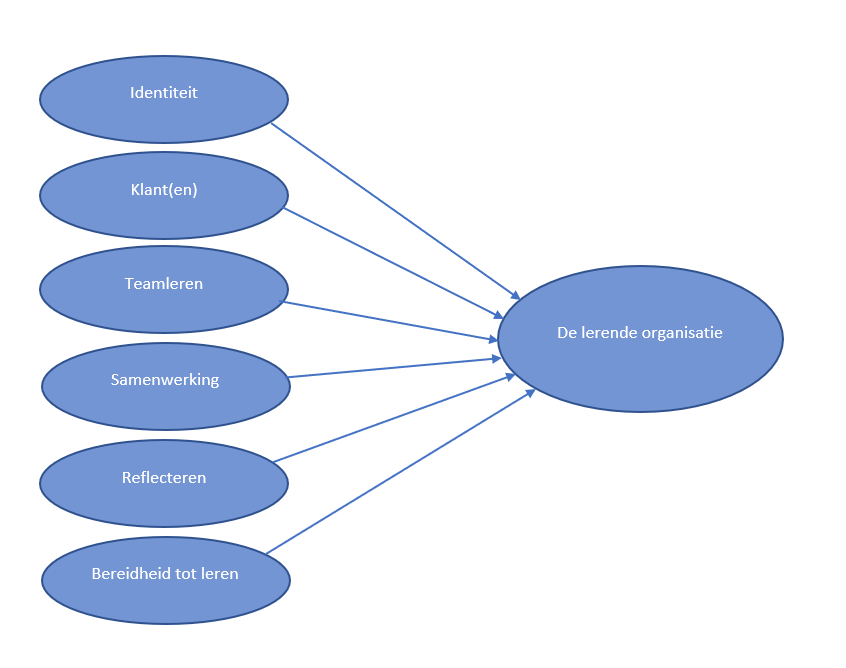
Volgens de literatuur is de lerende organisatie een begrip dat door de jaren heen is aangepast en organisaties hebben steeds meer interesse om een lerende organisatie te zijn. Senge (1992) is de grondlegger van het begrip lerende organisatie en deze definitie is door de jaren heen steeds aangepast aan de huidige tijd. In dit onderzoek is er gekozen voor de definitie van Wierdsma en Swieringa (2017). Een lerende organisatie is volgens de auteurs een organisatie die zich snel aanpast aan de omgeving, maar ook hun eigen identiteit en richting bewaart. Er wordt gebruik gemaakt van collectief leren door interactie met elkaar en er wordt kennis overgedragen.

In dit onderzoek staan de zes aspecten van een lerende organisatie volgens Wierdsma en Swieringa (2017) centraal. Deze zes aspecten zijn gekoppeld aan de vier dimensies van effectieve teamontwikkeling volgens Van der Schoor en Van de Wiel (2013). De zes aspecten van een lerende organisatie zijn: identiteit, missie en ambitie als kompas, de klant als motor van het leren, teams als verantwoordelijken voor het leren, raakvlakken als plek van leren, relationele kwaliteit als voorwaarde van leren en leren te leren. Bij het aspect identiteit, missie en ambitie als kompas past de dimensie bestaansrecht. Bij het aspect de klant als motor van het leren past de dimensie de omgeving. Bij het aspect teams als verantwoordelijken voor het leren past de dimensie inrichting. De laatste dimensie dynamiek past bij het aspect relationele kwaliteit als voorwaarde van leren. De auteurs zijn het eens dat een organisatie alleen een lerende organisatie kan zijn als er sprake is van collectief leren. Om een lerende organisatie te zijn is het belangrijk dat een organisatie weet wat het bestaansrecht is van de organisatie. Terwijl Watkins en Marsick (in Ruijters, 2018) uitgaan van het belang van een collectieve visie, gaan Wierdsma en Swieringa (2017) en Van der Schoor & Van de Wiel (2013) uit van het belang van de identiteit, missie en ambitie. Daarnaast is het belangrijk dat er gebruik wordt gemaakt van feedback en reflecteren, zodat de teamleden van elkaar kunnen leren en de dienstverlening aan kunnen passen aan de wens van de klant.

Binnen het onderzoek worden alle zes de aspecten van Wierdsma en Swieringa (2017) behandeld, omdat uit het vooronderzoek niet is gebleken aan welk aspect al wel is voldaan. Daardoor is er voor gekomen om alle zes de aspecten te onderzoeken bij de verschillende respondenten. Hierdoor kan er ook een beter advies gegeven worden aan Randstad Participatie over hoe Randstad Participatie een lerende organisatie kan worden. Daarnaast sluiten alle zes de aspecten op elkaar aan en kunnen niet los van elkaar worden gezien volgens Wierdsma en Swieringa (2017). Doordat alle zes de aspecten mee worden genomen tijdens het onderzoek, ontstaat er een beter totaalbeeld van de huidige situatie en worden er niet bepaalde aspecten over het hoofd gezien. Ook worden alle vier de dimensies van effectieve teamontwikkeling behandeld van Van der Schoor en Van de Wiel (2013),omdat deze aansluiten op de zes aspecten van Wierdsma en Swieringa (2017).

# Conceptueel model

In dit hoofdstuk wordt het conceptueel model weergegeven, zie figuur 2. Het conceptueel model is een schematische weergave van het onderzoek. Aan de hand van het theoretisch kader is het conceptueel model tot stand gekomen. In het conceptueel model worden schematisch de afhankelijke en de daarbij horende onafhankelijke variabelen getoond. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de lerende organisatie, deze wordt rechts in het model weergegeven. De lerende organisatie is afhankelijk van zes onafhankelijke variabelen, die links worden weergegeven in het model.



*Figuur 2.* Conceptueel model Lerende organisatie

## 3.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele in dit conceptueel model is de lerende organisatie. Het begrip lerende organisatie staat centraal om te achterhalen of Randstad Participatie een lerende organisatie is. Het begrip lerende organisatie is verder toegelicht in het theoretisch kader. Onderstaand worden de zes onafhankelijke variabele toegelicht.

## 3.2 Onafhankelijke variabele

De zes onafhankelijke variabelen hebben allemaal invloed op de lerende organisatie. De lerende organisatie bestaat uit zes aspecten, namelijk identiteit, klant(en), teamleren, raakvlakken in de samenwerking, reflecteren en bereidheid tot leren.

Deze zes onafhankelijke variabelen zijn afkomstig uit het model van Wierdsma en Swieringa (2017), die in de theorie staat omschreven bij paragraaf 2.3. De zes onafhankelijke variabelen worden bevraagd. Aan de adviseurs wordt bevraagd hoe de adviseurs de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren en wat voor invloed dit heeft op de lerende organisatie.

# Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk zal een toelichting worden gegeven over de uitvoering van dit onderzoek. In de verschillende paragrafen zal antwoord worden gegeven op het type onderzoek, de procedure en respondenten, welke meetinstrumenten gebruikt worden, de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en welke analyses er zijn toegepast tijdens dit onderzoek.

## 4.1 Type onderzoek

Voor het onderzoek kon gebruik worden gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het type onderzoek dat wordt uitgevoerd is een kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek staat de ervaring van de respondent centraal, er wordt vooral naar de context van de organisatie gekeken. Hierdoor worden verbanden tussen de verschillende aspecten van een lerende organisatie direct zichtbaar (Verhoeven, 2018). Volgens Rightmarktonderzoek (z.d) richt kwalitatief onderzoek zich op achterliggende motivaties, wensen, meningen en behoeften van de respondent. Het gaat hierbij om het waarom.

Ook sluit kwalitatief onderzoek aan op het kennisdoel van dit onderzoek. Het kennisdoel gaat over welke aspecten van belang zijn voor een lerende organisatie. Om dit in kaart te brengen is het belangrijk om te weten hoe de adviseurs de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren. Bij kwalitatief onderzoek wordt er diepgaand ingegaan op de ervaring van de respondent, terwijl bij kwantitatief onderzoek vooral cijfermatig wordt gekeken naar de ervaring van de respondent. Daarnaast sluit kwalitatief onderzoek ook aan bij het praktijkdoel van dit onderzoek. Door gebruik te maken van kwalitatief onderzoek kan er meer worden doorgevraagd naar de ervaring van de respondent en kan er beter advies worden gegeven over hoe Randstad Participatie een lerende organisatie kan zijn.

Er zal tijdens dit onderzoek gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews. Tijdens deze interviews wordt er gedetailleerd informatie verkregen. Door de gedetailleerde informatie is er sprake van meer diepgang en kan er makkelijker worden achterhaald hoe de verschillende aspecten van een lerende organisatie worden ervaren . Dit omdat het mogelijk is om door te vragen als er onduidelijkheden zijn. Ook maakt een semigestructureerd interview het mogelijk om door te vragen als de respondent iets interessant zegt. Door gebruik te maken van een semigestructureerd interview, zullen de vragen en antwoorden tussen de respondenten onderling ook te vergelijken zijn. Dit komt omdat er een topiclijst is opgesteld. Zie paragraaf 4.3 voor een verdere toelichting op de topiclijst. Een topiclijst bestaat uit een lijst met onderwerpen die afkomstig zijn uit het theoretisch kader (Verhoeven, 2018).

Er is niet gekozen voor een gestructureerd interview omdat de vragen al gekaderd zijn. Belangrijke ervaringen kunnen hierdoor over het hoofd worden gezien. Het gevolg hiervan is dat de resultaten niet overeen komen met de werkelijke situatie waardoor er geen duidelijk advies gegeven kan worden over hoe Randstad Participatie een lerende organisatie kan zijn. Ook is een gestructureerd interview niet passend voor dit onderzoek omdat de ervaring van de respondenten centraal staat. Met een gestructureerd interview komt dit minder aan bod, omdat het niet mogelijk is om door te vragen als een respondent iets interessants zegt. In dit onderzoek is het belangrijk om door te vragen om te achterhalen welke aspecten van belang zijn en hoe de verschillende respondenten de aspecten ervaren (Dingemanse, 2020).

## 4.2 Procedure en respondenten

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit de adviseurs van Randstad Participatie Nl. De reden hiervoor is dat de adviseurs werkzaam zijn bij Randstad Participatie en te maken krijgen met de nieuwe samenwerkingsvormen nu iedereen te maken gaat krijgen met het totale dienstverleningspakket van Randstad HRS. Hierdoor moeten de adviseurs meer wendbaar worden en mee gaan met de veranderingen. Doordat de adviseurs te maken krijgen met de nieuwe samenwerkingsvormen is het belangrijk om te achterhalen hoe de adviseurs op dit moment de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren, zodat er advies gegeven kan worden over hoe de huidige situatie aangepast moet worden om een lerende organisatie te worden. Er is bewust gekozen om de managers niet te interviewen omdat de managers meer op organisatorisch niveau te maken krijgen met de veranderingen en de adviseurs meer op inhoudelijk niveau.

De onderzoekspopulatie van het onderzoek bestaat uit 20 adviseurs binnen Randstad Participatie NL. De onderzoekspopulatie bestaat uit 3 mannen en 17 vrouwen.

Er is gekozen om niet alle 20 adviseurs te interviewen vanwege de beperkte tijd. Daarom is er voor gekozen om 9 adviseurs te interviewen. Tijdens het samenstellen van de respondentengroep is er rekening mee gehouden dat er van elke unit een adviseur wordt geïnterviewd. Randstad Participatie NL is namelijk verdeeld over 9 units die over het land verspreid zijn. Door deze samenstelling is de respondentengroep een afspiegeling van de gehele onderzoekspopulatie. Verhoeven (2018) geeft aan dat dit de externe validiteit van het onderzoek verhoogt. In figuur 3 wordt een overzicht weergegeven van de respondentengroep. In dit overzicht worden de namen niet vermeld vanwege de anonimiteit. Ook wordt er niet aangegeven of het een man of vrouw betreft omdat de verdeling hiervan niet evenredig is.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Datum interview | Respondent | Duur dienstverband | Regio |
| 30-03-2021 | 1 | 2 jaar | Noordoost |
| 31-03-2021 | 2 | Half jaar | Zuidwest |
| 31-03-2021 | 3 | Anderhalf jaar | Zuidoost |
| 07-04-2021 | 4 | 1 jaar | Oost |
| 13-04-2021 | 5 | Half jaar | West |
| 14-04-2021 | 6 | 7 jaar | West |
| 14-04-2021 | 7 | Half jaar | Zuidoost |
| 15-04-2021 | 8 | 6 jaar | Noordwest |
| 28-04-2021 | 9 | 6 jaar | Noordwest |

*Figuur 3.* Gegevens respondenten.

De negen respondenten zijn ieder persoonlijk per mail benaderd en deze mail is verstuurd op 08-03-2021. In bijlage 1 wordt de mail weergegeven die is verzonden naar de respondenten. Door persoonlijke omstandigheden hebben de interviews gespreid plaatsgevonden in de periode van 30 maart 2021 tot 28 april 2021. De interviews zijn digitaal gehouden in verband met de coronacrisis. De interviews duurden tussen de 30 en 60 minuten.

## 4.3 Meetinstrumenten

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Ook is er een topiclijst opgesteld. De topiclijst is het meetinstrument van dit onderzoek. Zie bijlage 2 voor de topiclijst. Deze topiclijst is voortgekomen uit het theoretisch kader en het conceptueel model. In de topiclijst worden de onderwerpen uit het conceptueel model besproken en van deze topiclijst mag afgeweken worden (Verhoeven, 2018). Het eerste topic van de topiclijst zijn de algemene gegevens van de respondent. Hierbij wordt gevraagd naar de lengte van het dienstverband en op welke unit de respondent werkzaam is. De overige topics zijn gelijk aan de zes variabelen van het conceptueel model. Deze zes variabelen zijn afkomstig uit Wierdsma en Swieringa (2017). Bij het eerste aspect identiteit, missie en ambitie als kompas wordt er aan de respondenten gevraagd of zij weten wat de identiteit, missie en ambitie is van de organisatie, wat zij hiervan vinden en hoe dit gedeeld wordt met de respondent. Daarnaast wordt er gevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie. Bij het tweede aspect, de klant als motor van het leren wordt er aan de respondenten gevraagd of dat de respondenten een terugkoppeling krijgen van de interne/externe klant. Hoe deze terugkoppeling wordt ervaren en of hier ook iets mee wordt gedaan en hoe dit wordt vastgelegd. Daarnaast wordt er gevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie. Bij het derde aspect, teams als verantwoordelijken voor het leren wordt er gevraagd of er gebruik wordt gemaakt van teamleren en hoe dit wordt ervaren. Er wordt aan de respondenten gevraagd hoe het teamgevoel is en of zij afhankelijk zijn van elkaar tijdens het werk. Daarnaast wordt er gevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie. Bij het vierde aspect, raakvlakken als plek van leren wordt aan de respondenten gevraagd of zij onderling met teams samenwerken en hoe dit gedaan wordt. Ook wordt er gevraagd hoe zij deze samenwerking ervaren en welke invloed dit heeft op de lerende organisatie. Bij het vijfde aspect, relationele kwaliteit als voorwaarde van leren wordt er aan de respondenten gevraagd of de teams reflecteren en feedback geven aan elkaar. Ook wordt er gevraagd hoe dit ervaren wordt. Daarnaast wordt er gevraagd hoe de respondenten de communicatie vinden en hoe de besluitvorming plaatsvindt. Ten slotte wordt er bevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie. Bij het laatste aspect, leren te leren wordt er aan de respondenten gevraagd of de adviseurs bereid zijn om te leren en hoe zij samen leren. Ook wordt er bevraagd hoe dit leren wordt ervaren. Daarnaast wordt er bevraagd welke invloed dit heeft op de lerende organisatie.

## 4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Volgens Verhoeven (2018) is betrouwbaarheid het volgende: “betrouwbaarheid geeft de mate aan waarin metingen vrij zijn van de invloed van toevallige fouten” (p.194). Om de betrouwbaarheid binnen dit onderzoek te vergroten zijn er een aantal stappen ondernomen. Ten eerste is er gebruik gemaakt van een topiclijst. De onderwerpen uit de topiclijst zijn afkomstig uit het theoretisch kader. Ten tweede is er gebruik gemaakt van theoretische triangulatie. Dat wil zeggen dat er vanuit verschillende theorieën naar een probleem wordt gekeken. Dit is gedaan doormiddel van de zes verschillende aspecten van een lerende organisatie te koppelen aan de vier dimensies van effectieve teamontwikkeling. Ten derde is bij de topiclijst gebruik gemaakt van het vier ogen principe. Dit wil zeggen dat de topiclijst gecontroleerd is door verschillende klasgenoten en de docent om te toetsen of de onderwerpen helder zijn. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de topiclijst (Verhoeven, 2018). Ten vierde is ervoor gekozen om de interviews op te nemen en te transcriberen. Het is dan namelijk controleerbaar. Een onderzoek is betrouwbaar als het onderzoeksrapport herhaalbaar is. Indien dit leidt tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2018). De transcripten zijn te vinden in bijlage 3. Ten slotte is ervoor gezorgd dat de interviews af zijn genomen in een veilige thuisomgeving. Hierdoor voelen de respondenten zich vrij om eerlijk antwoordt te geven.

Volgens Verhoeven (2018) gaat validiteit over meten wat je wit meten. Hierbij wordt er gekeken in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. De validiteit van dit onderzoek is verhoogd door gebruik te maken van een topiclijst. De topiclijst is opgesteld aan de hand van de geraadpleegde wetenschappelijke literatuur. De belangrijkste begrippen worden uitgelegd aan de respondenten zodat iedereen dezelfde definitie hanteert. Hierdoor wordt de begripsvaliditeit verhoogd (Verhoeven, 2018). Na ieder interview wordt er gekeken of de topiclijst moet worden aangepast. Daarnaast is er vooraf aangegeven dat de gegevens anoniem verwerkt worden. Dit verminderd sociaal wenselijke antwoorden (Verhoeven, 2018).

## 4.5 Analyses

De interviews zijn opgenomen en letterlijk getranscribeerd om uiteindelijk te analyseren. De transcripten worden weergegeven in bijlage 3. De transcripten zijn gecodeerd, wat ervoor zorgt dat er duidelijkheid ontstaat bij het analyseren van de resultaten. Er is gebruik gemaakt van verschillende codeerwijzen. De eerste manier van coderen is open coderen. Hierbij zijn labels (codewoorden) toegekend. De codewoorden geven aan waar de antwoorden van de respondent over gaat. Elke label heeft een aparte kleur gekregen. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Hierbij wordt er gekeken of er sprake is van samenhang tussen de verschillende labels. De labels van open coderen worden hierbij in categorieën geplaats doormiddel van verschillende kleurcodes die zijn gebruikt bij het open coderen. Ten slotte is er selectief gecodeerd. Hierbij wordt een codeboom gemaakt. Zie bijlage 4 voor de codeboom. In de codeboom worden relaties gelegd door te kijken hoe vaak een categorie voorkomt in de transcripten. In het resultaten hoofdstuk worden een aantal citaten uit de interviews gebruikt bij bepaalde codes om het verband toe te lichten.

# Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden weergegeven die zijn voortgekomen uit de interviews. De resultaten zijn voortgekomen uit de topics van de deelvragen. Daarnaast worden er citaten weergegeven uit de transcripten die afkomstig zijn van de interviews. De transcripten zijn geanalyseerd en zijn weergegeven in de codeboom (zie bijlage 4). De resultaten worden besproken aan de hand van de codeboom.

## 5.1 Algemene gegevens

Aan het onderzoek hebben negen respondenten deelgenomen. De duur van het dienstverband verschilt onder de respondenten. Enkele respondenten werken al vanaf de start bij Randstad Participatie, namelijk 5 jaar. Sommige respondenten werken er minder lang, namelijk minder dan 1 jaar. De negen respondenten zijn allemaal werkzaam in andere regio’s verspreid over het land.

## 5.2 Identiteit, missie en ambitie

De respondenten geven aan de identiteit, missie en ambitie van Randstad Participatie niet uit hun hoofd te weten maar deze wel te kunnen erkennen. De identiteit, missie en ambitie zeggen volgens de respondenten iets over een inclusieve arbeidsmarkt, meedoen naar vermogen maar hebben ook een commercieel doel: het maken van omzet.

#### Mening

De meningen over de identiteit, missie en ambitie zijn gevarieerd. De respondenten zien de identiteit, missie en ambitie als: doelen om te realiseren bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Enkele respondenten geven aan zich betrokken te voelen tot de identiteit, missie en ambitie. Andere respondenten vinden de identiteit, missie en ambitie te veel omvattend waardoor het lastig is om te realiseren. Hierdoor wordt het moeilijker om alle doelen te behalen.

*“Ja, het is wel heel veel omvattend. Het is zo groot dat je het ook niet meer concreet hebt volgens mij wat je nu daadwerkelijk gaat doen zeg maar.” –Respondent 8*

#### Delen

Alle respondenten geven aan dat de identiteit, missie en ambitie via verschillende kanalen wordt gedeeld. Zo is er aangegeven dat het gedeeld wordt via regiobijeenkomsten, randstadnet, lerende wijs, tijdens een sollicitatiegesprek, jaarplan en via de manager. Een respondent geeft aan dat er een mooie aftrap heeft plaatsgevonden, maar dat er vervolgens niet veel meer mee wordt gedaan. Een andere respondent geeft aan dat het fijn is dat het op verschillende manieren wordt gedeeld, omdat dit het makkelijker maakt om te identificeren waarvoor er gewerkt wordt.

*“Dat vind ik wel fijn, want dat zorgt ervoor dat je makkelijk kunt identificeren met je bedrijf en waarvoor je werkt. Het zorgt voor een betrokkenheid als het in lijn is met wat je zelf ook voor staat natuurlijk.” –Respondent 2*

#### Invloed

Meerdere respondenten geven aan dat de identiteit, missie en ambitie van invloed zijn op een lerende organisatie. Zo geeft een respondent aan dat het makkelijker is om als organisatie zich verder te ontwikkelen. Enkele respondenten geven aan dat het verwarring voorkomt en iedereen naar hetzelfde doel toe werkt. Een andere respondent geeft echter aan dat de identiteit, missie en ambitie niet veel invloed hebben op een lerende organisatie, maar juist een aanvulling zijn op elkaar.

*“”Dus ja, ik denk dat dat wel met elkaar verband houd, maar ik denk niet dat dat doorslaggevend, dat het de doorslag geeft maar wel een aanvulling op elkaar.”-Respondent 1*

## 5.3 Klant(en)

#### Klantgericht

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat Randstad Participatie klantgericht is. Er wordt aangegeven dat er meegedacht wordt met de klant en dat relatiebeheer met de klant heel erg belangrijk is. Daarnaast is de klant een sparring partner en wordt er samen gekeken hoe het beste resultaat behaald kan worden. Ook wordt er bij de klant altijd realistisch aangegeven wat de mogelijkheden zijn. Enkele respondenten geven aan dat Randstad Participatie klantgericht is, omdat de klant voor omzet zorgt. Echter geeft een respondent aan dat Randstad Participatie teveel gericht is op de klant en daardoor het gesprek niet eerlijk aangaat met de klant om aan te geven wat de mogelijkheden zijn.

*“Wij hebben altijd zeg maar altijd een luisterend oor voor de klanten en proberen inderdaad voor die klant de beste oplossing te vinden.” -Respondent 4*

#### Feedback extern

Alle respondenten geven aan in contact te komen met de externe klant. De meerderheid van de respondenten geeft aan feedback te ontvangen van de externe klant. Dit kan een compliment zijn, maar ook een stukje sparring over wat er beter kan tijdens de samenwerking. Enkele respondenten geven aan dat van deze feedback weer geleerd kan worden. Enkele respondenten geven ook aan dat er soms om feedback gevraagd moet worden bij de klant en zouden het liever spontaan zien gebeuren, zodat de samenwerking verbeterd kan worden.

*“Nee, je krijgt natuurlijk automatisch als je een bepaald voorstel doet daar krijg je wel altijd feedback daarop.”-Respondent 7*

#### Feedback intern

Alle respondenten geven aan terugkoppeling te krijgen van de interne klant. Enkele respondenten geven aan dat naar de terugkoppeling van de interne klant zelf gevraagd moet worden. De ontvangen feedback bestaat uit complimenten maar ook uit verbeterpunten en gaat over het persoonlijk functioneren. De feedback wordt vaak gegeven door de manager en collega’s waar mee samengewerkt wordt. Ook wordt het functioneren besproken tijdens de ‘grade conversation’. Dit is een terugkerend gesprek met de manager. Een respondent geeft echter aan dat er te weinig gebruik wordt gemaakt van feedback en dat de diepgang ontbreekt tijdens de feedback.

*“Het is geen feedback die net wat dieper gaat. Daar moet je zelf om vragen of je hebt ze tijdens ‘grade conversations’, dan hoor je iets terug.”-Respondent 8*

#### Waarde feedback

Tijdens de interviews geven de respondenten aan veel waarde te hechten aan de ontvangen feedback van zowel de interne als de externe klant. Een respondent geeft aan dat feedback ervoor zorgt dat je met elkaar kunt sparren en daarvan kan leren. Een andere respondent vindt het fijn om te horen of hij of zij op de goede weg is en wat er nog verbeterd kan worden.

*“Het is belangrijk om te weten dat je op de goede weg zit en niet dat inderdaad je wegen splitsen want uiteindelijk gaat de schoen wringen.”-Respondent 6*

#### Feedback vastleggen

Op de vraag of de verkregen feedback vastgelegd wordt, lopen de antwoorden uiteen. Enkele respondenten geven aan dat de verkregen feedback vastgelegd wordt in Mondriaan. Dit is een systeem waarmee gewerkt wordt. Een respondent geeft aan soms feedback vast te leggen in Mondriaan maar geeft hierbij aan het systeem niet fijn te vinden. Een andere respondent geeft aan dat er meer in Mondriaan vastgelegd kan worden. Doordat niet alles wordt vastgelegd en er veel personele wisselingen zijn gaat er informatie verloren, geeft een respondent aan. Sommige respondenten beschikken over een eigen Word-document waarin zij de verkregen feedback in vastleggen. Deze feedback wordt vervolgens ook gedeeld met het team. Ook geven de respondenten aan dat er officiële evaluatie formulieren zijn waarin de feedback wordt vastgelegd. Vervolgens wordt het formulier verstuurd naar de instantie waar de betreffende medewerker onder valt.

*“Uhm als het toevallig een mailtje is wel dan doe ik het in Mondriaan maar als ik in gesprek zit met de klant telefonisch dan leg ik het niet altijd vast, nee.”-Respondent 5*

#### Invloed

Alle respondenten zijn van mening dat feedback, zowel intern als extern, van invloed zijn op een lerende organisatie. De respondenten geven aan dat feedback belangrijk is om de dienstverlening aan te passen, er geleerd kan worden van de feedback en gekeken kan worden of het doel behaald is. Ook geeft een respondent aan dat de klantvraag belangrijk is en het hierbij belangrijk is om de checkvraag te stellen, namelijk of alles nog volgens wens verloopt.

*“We hebben die vraag heel hard nodig om onze dienstverlening daar op af te stemmen.”-Respondent 6*

## 5.4 Teamleren

Bij het thema teamleren is eerst gevraagd aan de respondenten of er gebruik wordt gemaakt van teamleren. Alle respondenten geven aan dat er gebruik wordt gemaakt van teamleren. De respondenten geven hierbij aan dat ze het fijn vinden om samen te werken. Daarbij geeft een respondent aan dat het een fijne manier is van samenwerken, maar dat het hierbij wel belangrijk is om pro-actief te zijn. Als iemand niet pro-actief is, vindt er minder samenwerking plaats. De samenwerking vindt plaats doormiddel van een vragenuurtje, unit overleggen, ervaringen worden gedeeld, dag start en er wordt advies ingewonnen. Een aantal respondenten geeft aan wel het fysieke samenwerken te missen omdat er nu minder ervaringen worden gedeeld. Dit komt omdat het soms vergeten wordt om een collega te bellen en op kantoor sneller ervaringen worden gedeeld.

*‘”Volgens mij sturen we elkaar vaak tips door of brieven die we kunnen gebruiken of een webinar of een presentatie. We hebben spreekuurtje natuurlijk waarbij we met zijn alle ook echt wel degene die al ervaring hebben en natuurlijk de minder ervaren mensen helpen.” -Respondent 2*

#### Teamgevoel

Alle respondenten zijn van mening dat er sprake is van een veilig gevoel in het team. De respondenten respecteren elkaar en hebben het gevoel lid te zijn van een team. De meerderheid van de respondenten durft zijn/haar mening te delen. Wel geeft een respondent aan dat het soms spannend is om haar mening te geven, maar dit vooral iets persoonlijks is.

*“Op het moment dat je heel open naar elkaar kunt zijn en iedereen accepteert dat van elkaar, dan durf je ook veel sneller te zeggen waar jij mee zit.”-Respondent 3*

#### Fouten maken

Tijdens de interviews geven de respondenten aan dat er fouten gemaakt mogen worden tijdens het werk bij Randstad Participatie. Hierbij is het wel belangrijk dat de fout besproken wordt en er een leermoment aan gekoppeld wordt, zodat dezelfde fout zo veel mogelijk voorkomen wordt. Een respondent voegt hier aan toe dat het belangrijk is om zich als persoon kwetsbaar op te stellen zodat er ook van de fout geleerd kan worden. De gemaakte fouten worden vaak met anderen opgelost. Verder geeft een respondent aan dat er soms laks wordt omgegaan met fouten omdat er een te hoge werkdruk heerst. Door de hoge werkdruk wordt er niet meer secuur gewerkt en worden er fouten gemaakt. De respondent geeft hierbij aan dat er geen sprake is van eigenaarschap van de gemaakte fout en wordt het niet eerlijk aangegeven en wordt de gemaakte fout niet opgelost.

*“Soms met een bepaalde laksheid die ik wel begrijp. Er wordt heel veel druk opgelegd en dan sluipen er fouten in die kun je ook niet verwachten dat alles secuur gaat. Alleen er is dan geen eigenaarschap van zo’n fout zeg maar.”-Respondent 8*

*“Fouten maken mag en hoort erbij, je leert ervan.”-Respondent 5*

#### Afhankelijkheid tijdens werk

Aan de respondenten is gevraagd of zij afhankelijk van elkaar zijn tijdens het werk en of zij hierbij de noodzaak zien om samen te werken. De meningen over afhankelijkheid tijdens het werk lopen uiteen. Zo geven enkele respondenten aan dat het een zelfstandige functie is en hoe meer ervaring de respondent heeft, hoe meer zelfstandig er gewerkt kan worden. Andere respondenten geven aan wel afhankelijk te zijn van elkaar tijdens het werk omdat er vragen gesteld moeten worden en er steeds meer werkzaamheden van elkaar over worden genomen.

*“Maar ik merk nu dat we steeds meer werkzaamheden van andere over moeten pakken dat ik ook hulp van collega’s nodig heb.”-Respondent 8*

De meerderheid van de respondenten geeft aan de noodzaak te zien om samen te werken. Een respondent geeft aan dat er altijd situaties zullen zijn waar de gevraagde kennis van ontbreekt en het dan makkelijk is om een collega om hulp te vragen. Een andere respondent voegt hier aan toe het afhankelijk is van de hoeveelheid werk of er noodzaak is tot samenwerken.

*“Maar er zullen altijd situaties zijn waar ik geen kennis van heb, dus in bepaalde mate zal er altijd afhankelijkheid van zijn.”-Respondent 3*

#### Invloed

Alle respondenten geven aan dat het teamleren van invloed is op de lerende organisatie. De respondenten geven aan dat het teamleren zorgt voor snelheid en efficiëntie. Een andere respondent geeft aan dat het teamleren zorgt voor minder eilandjes en er sprake is van een geheel. Daarnaast geeft een respondent aan dat door het teamleren en gespard wordt met elkaar en hierdoor een lerende organisatie gerealiseerd kan worden.

*“Veel. Want doordat je met elkaar samenwerkt en dingen bespreekt kun je leren van elkaar en uhm ja ik denk dat dat heel veel invloed op elkaar heeft.”-Respondent 1*

## 5.5 Samenwerking

Aan de respondenten is gevraagd of de samenwerking wordt opgezocht met andere delen van Randstad. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat deze samenwerking nog in ontwikkeling is, maar dat deze wel steeds meer aanwezig is. Dit is terug te zien in de bijeenkomsten die samen georganiseerd worden tussen de verschillende onderdelen van Randstad, ook wel ‘labels’ genoemd. De verschillende labels zijn bij elkaars weekstart aanwezig. Tussen de verschillende regio’s is hier wel een verschil in te zien, niet alle regio’s hebben samen bijeenkomsten. Een respondent geeft hierbij aan wel de samenwerking met Baanbrekend op te zoeken, maar niet met Risesmart en dit erg jammer te vinden. Sommige respondenten geven aan dat de samenwerking meer opgezocht kan worden. De samenwerking wordt vermoeilijkt doordat elk label een ander systeem gebruikt en ook een andere werkwijze hanteert. Een respondent voegt hier aan toe dat het jammer is dat er niet veel samengewerkt wordt met Randstad uitzendbureau, maar dat de andere werkwijze ervoor zorgt dat het moeilijk is om samen te werken.

*“Uhm ik denk dat we daarin wel hele mooie stappen maken en ik denk dat dat een ontwikkeling is dat op zich wel in gang heeft gezet.”-Respondent 1*

*“Zij werken bijvoorbeeld niet in Mondriaan of minder.”-Respondent 5*

Alle respondenten geven aan de samenwerking fijn te vinden. Door de samenwerking wordt het netwerk groter en kan er beter ingespeeld worden op de klantvraag. Een respondent geeft hierbij aan dat het fijn is dat er minder eilandjes zijn en het daardoor makkelijker is om een collega op te zoeken.

*“Je ziet nu dat Baanbrekend, Participatie en Risesmart elkaar wat meer gaan opzoeken. We hebben natuurlijk heel veel raakvlakken en eerst was het allemaal nog verschillende wereldjes zeg maar.”-Respondent 4*

#### Kennis delen

De respondenten verschillen van mening over het feit of er onderling kennis met elkaar wordt gedeeld. De helft van de respondenten geeft aan dat er te weinig onderlinge kennis met elkaar wordt gedeeld. Een respondent geeft hierbij aan dat er sprake is van vele personele wisselingen en dat hierdoor kennis verloren gaat. De beschikbare kennis wordt wel steeds meer vastgelegd in een document, zodat iedereen het kan gebruiken. Echter is er niemand die het voortouw neemt voor de documentatie. Ook wordt er aangegeven dat de binding met andere collega’s ontbreekt en het hierdoor moeilijk wordt om kennis te delen. Hierbij geven de respondenten aan dat het fijn zou zijn om elkaar beter te leren kennen en meer overleggen samen te hebben. Ook wordt er aangegeven dat door drukte het soms wordt vergeten om kennis te delen. De andere helft van de respondenten geeft aan dat er onderling wel kennis wordt gedeeld tijdens regio meetings en dat er onderling vacatures worden uitgewisseld tussen de verschillende labels.

*“Steeds ook meer in overlegvorm, dus dat is wel mooi. En anders gewoon als er iets speelt waar mogelijk samengewerkt kan worden dat je elkaar belt of mailt.”-Respondent 9*

*“Ik vind met Randstad Participatie Nederland dat er heel weinig gedeeld wordt.”-Respondent 7*

De meerderheid van de respondenten geeft aan te weten welke expertises de collega’s bezitten om gebruik te maken van elkaars kennis. De respondenten geven hierbij aan dat er een lijst is samengesteld waarop de expertises beschreven staan van de collega’s. Verschillende respondenten geven hierbij aan te weten dat er een lijst is maar doordat er geen persoonlijk contact is, er minder gebruik van wordt gemaakt.

*“Maar als je een collega niet kent en je weet eigenlijk niet wie het is, dan ga je ook niet zo snel vragen naar iemands expertise. Dus ik denk vooral ook zichtbaarheid en elkaar een beetje leren kennen en weten wie wie is.”-Respondent 7*

#### Invloed

Alle respondenten geven aan dat de onderlinge samenwerking met andere labels binnen Randstad van invloed zijn op een lerende organisatie. De onderlinge samenwerking zorgt ervoor dat er makkelijker gecommuniceerd kan worden. Ook wordt er door de onderlinge samenwerking makkelijker met collega’s samengewerkt en wordt er om elkaars hulp gevraagd. Hierdoor kan er geleerd worden van elkaar en kan er ingespeeld worden op de vraag van de markt.

*“Ja, ik denk dat we onze propositie als een HRS wel behoorlijk aan het door ontwikkelen zijn en dat we daar dan ook wel een goede positie in de markt krijgen ten aanzien van onze concurrenten.”-Respondent 6*

## 5.6 Reflectie

Alle respondenten geven aan gebruik te maken van individuele reflectie en dit ook belangrijk te vinden. Verschillende respondenten bespreken deze reflectie met collega’s om ervan te leren. De respondenten geven aan dagelijks gebruik te maken van individuele reflectie. Een aantal respondenten geeft aan de individuele reflectie te bespreken met het management tijdens gesprekken en tijdens ‘grade conversations’ (beoordelingsgesprekken). De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er gebruik wordt gemaakt van teamreflectie. Dit wordt gedaan doormiddel van casussen en tijdens de weekstart. Ook kan er altijd een collega benaderd worden bij vragen. Een aantal respondenten voegt hier aan toe dat het wel belangrijk is om het zelf pro-actief op te zoeken. De respondenten geven aan dat er voldoende momenten zijn om gebruik te maken van teamreflectie. Echter geven sommige respondenten aan dat er te weinig gebruik wordt gemaakt van teamreflectie. Er zijn te weinig momenten en er wordt niet teruggekeken naar wat er beter had gekund om hier van te leren in de toekomst.

*“Ja, we brengen wel gewoon casussen in waarbij je tegen aan loopt zodat andere daar ook gewoon over kunnen sparren en daar leer je ook zeker van, ja.”-Respondent 3*

*“Nee, te weinig. We hebben dat wel met intervisie gehad, maar dat was vooral over hoe je in een jobcoachtraject zit. Maar ik vind het te weinig in de teams. En wordt ook niet kwaad gesproken ofzo of de vinger op de verkeerde plek gelegd denk ik.”-Respondent 8*

Een aantal respondenten geeft aan graag meer gebruik te maken van intervisie om casussen te bespreken en elkaar zo te helpen als collega’s. Vaak wordt de intervisie wel opgestart, maar na een tijdje verslapt het weer en wordt er geen gebruik meer van gemaakt. De respondenten geven aan het fijn te vinden eens in de zoveel tijd gebruik te maken van intervisie in een klein groepje.

*“Maar ik vind feedback in een intervisie ook heel erg belangrijk dus daar zouden we wat meer aandacht aan mogen besteden.”-Respondent 7*

#### Communicatie

De respondenten geven aan dat er sprake is van open communicatie. Ook is er sprake van korte lijntjes en wordt er gecommuniceerd via de afgesproken kanalen. Alle respondenten ervaren de communicatie als prettig. Ook zijn de overleggen heel informeel en vinden de overleggen plaats tijdens de weekstart, unit werk bespreking en regiobijeenkomsten. Wel geven de respondenten aan het jammer te vinden dat de overleggen nu online plaats vinden en hierdoor de diepgang missen.

*“Uhm dus de communicatie gaat gewoon goed, maar dat is ook omdat de communicatie heel vrijblijvend is.”-Respondent 4*

#### Besluitvorming

Aan de respondenten is gevraagd hoe besluiten worden genomen in het team. De respondenten geven hierbij aan dat het per moment verschilt wie het besluit neemt. Als het een besluit is wat het team zelf kan maken, dan kan er zelfstandig een besluit worden genomen. Als het een besluit betreft wat de manager moet maken, dan hebben de teamleden wel inspraak. De respondenten ervaren dit als een prettige manier van besluitvorming.

*“Soms de manager en soms als team. Ligt heel erg afhankelijk van de kwestie die er ligt.”-Respondent 1*

#### Conflicten en verschillen

Tijdens de interviews geven de respondenten aan dat er goed wordt omgegaan met conflicten en verschillen binnen het team. Een respondent geeft hierbij wel aan dat niet iedereen elkaar durft aan te spreken bij een conflict. De andere respondenten geven juist aan dat iedereen zijn mening kan geven en dat conflicten ook echt besproken worden en verschillen tussen de collega’s worden benut. De respondenten geven aan dat er nog niet veel sprake is geweest van conflicten en ervaren dit als prettig.

*“Wat ik wel heel prettig vind is dat iedereen niemand veroordeeld of oordeelt voordat die heel het verhaal kent. En ik denk dat dat een hele mooie eigenschap is en dat dat ook maakt dat conflicten nooit escaleren.”-Respondent 5*

#### Invloed

Alle respondenten zijn van mening dat reflectie veel invloed heeft op een lerende organisatie. Zo geven de respondenten aan dat reflectie zorgt voor groei en ontwikkeling. Ook geeft reflectie aan of het team op de goede weg is en wat er eventueel nog verbeterd dient te worden. Daarnaast zorgt reflectie voor nieuwe ideeën en kan er geleerd worden van elkaar.

*“Je krijgt andere inzichten, je krijgt nieuwe impulsen, frisse ideeën dus ja, neem die vooral mee zou ik zeggen om daar van te leren.”-Respondent 6*

## 5.7 Bereidheid tot leren

Tijdens de interviews geven de respondenten aan graag individueel te leren. Zo willen de respondenten graag nieuwe dingen leren om zich persoonlijk te ontwikkelen. Niet alle respondenten leren even gemakkelijk. Een aantal respondenten geeft aan vooral gemakkelijk te leren als het tot hun interesse behoort. De respondenten leren graag in de praktijk door mee te kijken met een collega en het daarna zelf te doen en door elkaar vragen te stellen. De respondenten geven hierbij aan dat het alleen niet altijd mogelijk is om met elkaar mee te kijken vanwege de privacy van de kandidaten. De meerderheid van de respondenten geeft aan nog graag meer te leren en nooit uitgeleerd te zijn binnen dit vakgebied. Een aantal respondenten geeft aan voldoende kennis te beschikken.

*“Ik vind het leuk om ook weer nieuwe dingen te leren.”-Respondent 2*

*“Volgens mij heeft elke jobcoach, participatie adviseur 10 jaar lang in de veronderstelling dat die nog lang niet alle kennis heeft en nog niet genoeg weet dus volgens mij ga ik daar nooit komen.”-Respondent 7*

#### Collectief leren

Aan de respondenten is gevraagd of er collectief wordt geleerd. De meningen hierover verschillen. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er te weinig collectief geleerd wordt. Een respondent geeft hierbij aan toe dat het meer op de agenda mag staan. Een andere respondent geeft aan dat het wel wordt gedaan maar het altijd meer kan. Ook geeft een respondent aan dat door corona het samen leren anders is geworden. Er wordt nu vooral online samen geleerd en hierdoor mist soms de diepgang. Verschillende respondenten geven aan dat er wel voldoende samen wordt geleerd. Dit wordt gedaan door workshops, cursussen, vragenuurtjes en worden er collega’s gebeld.

*“Sommige onderwerpen wel zoals de presentatie die jij toen hebt gegeven over niet aangeboren hersenafwijking. Dat vind ik een collectief is van iets wat we met zijn alle leren.” Respondent 1*

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat het inwerken van nieuwe collega’s verbeterd kan worden. Zo geven de respondenten aan dat er geen sprake is van een uniform inwerktraject. De respondenten moeten nu zelf vooral collega’s benaderen als er vragen zijn. De respondenten geven aan gebruik te willen maken van een buddy, maar geven hierbij aan dat het vanwege de privacy van de kandidaten niet altijd mogelijk is om mee te kijken bij een collega. De respondenten geven aan dat er niet een bepaalde basis op papier staat wat er van hen wordt verwacht in hun rol als adviseur/jobcoach. Een respondent voegt hier aan toe dat het daardoor soms moeilijk is om te weten wat er precies geleerd moet worden en welke taken er uitgevoerd dienen te worden. Er is wel al een begin gemaakt om de basis op papier te zetten maar hier moeten nog stappen in gezet worden geven de respondenten aan. Een respondent geeft aan dat er wel altijd sprake was van een inwerktraject waarin de diverse werkprocessen werden uitgelegd, maar vanwege ziekte dit tijdelijk niet is gedaan. Een respondent geeft aan dat het fijn zou zijn om meer casussen te bespreken tijdens het inwerken zodat er samen geleerd kan worden.

*“Ja, ik weet nog wel het inwerken was dan bij die en dan bij die wat informatie, maar dat is toch bijvoorbeeld anders als je een dag met nieuwe collega’s bij elkaar zit, dan leer je ook elkaar wat beter kennen.”-Respondent 4*

*“Ik denk dat het voor hen prettiger is als er echt iemand even twee maanden aansluit door het proces heen fietst, dat je echt een soort buddy hebt waarbij je vragen kunt stellen en waarvan je ook weet dat je alles kan en mag vragen en dat de buddy ook weet waar je bent gebleven in het inwerktraject.”-Respondent 5*

#### Reflecteren

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er gereflecteerd wordt over hoe het team leert. Dit wordt bijvoorbeeld na een jobcoachdag gedaan in een klein team. Ook worden er altijd vragenlijsten verstuurd na een workshop waarin de respondenten feedback kunnen geven. Sommige respondenten geven hierbij aan dat er weinig gebruik wordt gemaakt van reflectie over hoe het team leert. Vaak ontbreken de vervolgstappen over hoe iets in de toekomst anders had gekund. Alle respondenten geven aan een discussie niet uit de weg te gaan. Ook durft iedereen zijn mening te delen over hoe het team iets heeft aangepakt.

*‘”Dat zou ik zeker ook in je uitkomsten meenemen dat Randstad heel goed is in alles bedenken, opzetten, regelen, veel dingen. Sommige dingen kunnen wel iets meer maar veel dingen, dan het doorzetten, het doorpakken, het verder uitrollen.”-Respondent 9*

#### Invloed

Aan de respondenten is gevraagd welke invloed leren heeft op een lerende organisatie. Alle respondenten zijn van mening dat leren van invloed is op een lerende organisatie. Zo zorgt leren ervoor dat de organisatie en de personeelsleden kunnen doorgroeien en mee kunnen bewegen met de vraag van de markt.

*“Uhm ik denk dat je jezelf een lerende organisatie mag noemen als dit invloed heeft. Dus echt groot.’’-Respondent 5*

# Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Dit wordt gedaan doormiddel van de resultaten uit hoofdstuk 5. Er wordt eerst antwoord gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de verschillende aspecten van een lerende organisatie?”.* Na het behandelen van de hoofdvraag, wordt antwoord gegeven op de zes bijbehorende deelvragen. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een reflectie weergegeven over het conceptueel model.

## Beantwoording op de hoofdvraag

‘Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de verschillende aspecten van een lerende organisatie?’

Om antwoord te geven op deze vraag is er gekeken naar de zes verschillende aspecten van een lerende organisatie. Het aspect ‘identiteit’ wordt als positief ervaren door de respondenten. De respondenten geven aan dat de identiteit, missie en ambitie mooie doelen zijn om na te streven in de werkzaamheden maar volgens sommige respondenten is het ook een te groot doel om te realiseren. Doordat het te groot is, wordt het ook niet meer concreet. Bij het tweede aspect ‘klant(en)’ geven de respondenten het aan fijn te vinden feedback te ontvangen van zowel de interne als de externe klant. Er wordt veel waarde gehecht aan feedback, alleen vinden sommige respondenten het jammer dat er soms om feedback gevraagd dient te worden. Bij het derde aspect ‘teamleren’ geven de respondenten aan dat er gebruik wordt gemaakt van teamleren en dit ook als prettig wordt ervaren. De respondenten geven aan een fijn teamgevoel te ervaren en fouten durven te maken tijdens het werk. Ook zien de respondenten de noodzaak om samen te werken. Bij het vierde aspect ‘samenwerken’ geven de respondenten aan dat de samenwerking met andere labels nog in ontwikkeling is, maar het wel fijn vinden om samen te werken. De samenwerking met de andere labels wordt vermoeilijkt doordat elk label een ander systeem gebruikt om mee te werken. Ook zou er onderling met elkaar nog meer kennis gedeeld mogen worden. Bij het vijfde aspect ‘reflectie’ geven de respondenten aan dat er gebruik wordt gemaakt van individuele reflectie en teamreflectie. Sommige respondenten geven aan dat er meer gebruik mag worden gemaakt van teamreflectie. Daarnaast zouden de respondenten graag intervisie plaats laten vinden om casussen te bespreken. De respondenten geven aan de manier van communicatie, besluitvorming en de omgang met conflicten en verschillen als prettig te ervaren. Bij het laatste aspect ‘bereidheid tot leren’ geven de respondenten aan graag individueel te leren. De meerderheid van de respondenten vindt dat er te weinig collectief wordt geleerd. Ook wordt het inwerken van nieuwe collega’s als niet prettig ervaren, omdat er nu geen sprake is van een uniform inwerktraject. De respondenten geven aan dat er reflectie plaatsvindt over de wijze waarop men leert. Aansluitend op bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de adviseurs de verschillende aspecten van een lerende organisatie als prettig ervaren, maar er nog wel verbeterpunten mogelijk zijn bij een aantal aspecten.

## Beantwoording deelvraag 1

*‘Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de identiteit van Randstad Participatie ?’*

Uit het analyseren van de resultaten blijkt dat de respondenten de identiteit, missie en ambitie niet uit hun hoofd kunnen opnoemen, maar deze wel kunnen erkennen. De respondenten geven aan dat de identiteit, missie en ambitie iets te maken hebben met een inclusieve arbeidsmarkt en meedoen naar vermogen. Verschillende respondenten geven aan dat het een mooi doel is om na te streven en voelen zich ook betrokken tot de identiteit, missie en ambitie. Andere respondenten geven aan dat het doel te groot is en het daardoor ook niet meer concreet. Volgens Wierdsma en Swieringa (2017) is dit een gevaar van een lerende organisatie omdat de organisatie teveel tegelijk aan wil pakken. Uit het analyseren van de resultaten blijkt dat alle respondenten aangeven dat de identiteit, missie en ambitie via verschillende kanalen wordt gedeeld. Dit zorgt ervoor dat de respondenten zich meer betrokken voelen tot het doel en weten waarvoor er gewerkt wordt. Dit stemt overeen met Van der Schoor en Van der Wiel (2013), die geven aan dat een team op aarde is met een bepaalde reden en daardoor weten waarvoor er gewerkt wordt. Ook geven de respondenten aan dat de identiteit, missie en ambitie van invloed zijn op een lerende organisatie. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de respondenten de identiteit, missie en ambitie van Randstad Participatie als positief ervaren, maar dat het volgens sommige respondenten een te groot doel is.

## Beantwoording deelvraag 2

*‘Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie het ontvangen van feedback van de klant(en)?’*

Op basis van de resultaten is gebleken dat de meerderheid van de respondenten aangeeft dat Randstad Participatie klantgericht is. Wierdsma en Swieringa (2017) geven aan dat er om te leren terugkoppeling, oftewel feedback, vereist is. Dit kan van een interne of een externe klant zijn. Alle respondenten geven aan terugkoppeling te ontvangen van zowel de interne als de externe klant. Sommige respondenten geven aan dat bij de externe klant soms om feedback gevraagd moet worden. Als de respondenten feedback ontvangen kan dit een compliment zijn, maar ook een stukje sparring over wat er beter kan. Ook geven enkele respondenten aan dat er intern om feedback gevraagd moet worden. De respondenten ontvangen vooral feedback van de manager en de collega’s waar mee samengewerkt wordt. Uit de resultaten blijkt dat alle respondenten veel waarde hechten aan de ontvangen feedback. Zo kan feedback zorgen voor een leermoment, maar door feedback komt de respondent er ook achter of hij/zij op de goede weg bezig is. Volgens Van Geffen (2015) is het belangrijk om klantfeedback te monitoren en te sturen. Enkele respondenten geven aan dat de verkregen feedback vastgelegd wordt in Mondriaan (= het systeem waarmee gewerkt wordt). Andere respondenten geven aan een eigen document te hebben waarin de verkregen feedback vastgelegd wordt. Alle respondenten geven aan dat de feedback van de klanten van invloed is op een lerende organisatie. Uit dit alles zou geconcludeerd kunnen worden dat de respondenten het fijn vinden om feedback te ontvangen van zowel de interne als de externe klant.

## Beantwoording deelvraag 3

*‘Hoe wordt er volgens de adviseurs van Randstad Participatie gebruik gemaakt van teamleren?’*

Uit de resultaten is gebleken dat alle respondenten aangeven dat er gebruik wordt gemaakt van teamleren. De respondenten vinden het fijn om samen te werken in een team. De samenwerking vindt plaats doormiddel van een vragenuurtje, unit overleggen, het delen van ervaringen en overleg met collega’s. De respondenten geven aan dat er sprake is van een veilig gevoel in het team. De meerderheid geeft aan zijn/haar mening te durven geven, dit is volgens Bijlsma (2009) ook belangrijk. Bij teamleren staat de teambeleving en teamervaring centraal. Er moet een bepaalde mate van vertrouwen zijn. Uit de resultaten is gebleken dat alle respondenten aangeven dat er fouten gemaakt mogen worden tijdens het werk. Wel is het hierbij belangrijk dat de fout besproken wordt en er een leermoment aan gekoppeld wordt. Volgens Bouwmans (2020) is het moeilijk om gebruik te maken van teamleren als individuen niet de afhankelijkheid voelen van collega’s voor het uitvoeren van taken. Wanneer de teamleden elkaar niet nodig hebben voor het uitvoeren van een taak, zien de teamleden niet de noodzaak om samen te werken (Bouwmans, 2020). De meningen van de respondenten verschillen hierover. Zo geven enkele respondenten aan dat het een zelfstandige functie betreft en er veel zelfstandig gewerkt kan worden. Andere respondenten geven juist wel aan afhankelijk te zijn van anderen tijdens het werk. Wel geeft de meerderheid van de respondenten aan de noodzaak te zien om samen te werken tijdens het werk. Alle respondenten zijn van mening dat het teamleren van invloed is op de lerende organisatie. Zo zorgt teamleren voor efficiëntie en snelheid, voor sparring en voor minder eilandjes. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat er op verschillende manieren gebruik wordt gemaakt van teamleren en dat de adviseurs dit een fijne manier vinden van teamleren.

## Beantwoording deelvraag 4

*‘Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie de huidige onderlinge samenwerking tussen teams?’*

Uit het analyseren van de resultaten blijkt dat de samenwerking met de andere labels van Randstad nog in ontwikkeling is volgens de meerderheid van de respondenten. Er worden wel gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd tussen de verschillende labels, maar dit verschilt per regio. Andere respondenten geven aan dat de samenwerking meer opgezocht kan worden. Dit wordt volgens de respondenten vermoeilijkt doordat elke label een ander systeem gebruikt en een andere werkwijze hanteert. De respondenten ervaren de samenwerking als prettig, omdat de samenwerking zorgt voor een groter netwerk en er beter ingespeeld kan worden op de klantvraag. Volgens de Haan (2017) is het belangrijk om voortdurend kennis en competenties uit te wisselen binnen de organisatie om tot concurrentievoordeel te komen en beter in te kunnen spelen op de klantvraag. De helft van de respondenten geeft echter aan dat er te weinig onderling kennis en competenties worden uitgewisseld. Dit zou komen door de vele personele wisselingen en het ontbreken van binding met andere collega’s. De respondenten geven hierbij aan het belangrijk te vinden om elkaar beter te leren kennen en meerdere malen samen overleg te hebben. De andere helft van de respondenten geeft aan wel onderling kennis te delen met collega’s tijdens diverse meetings en er worden onderling vacatures uitgewisseld tussen de verschillende labels. Wel geeft de meerderheid van de respondenten aan te weten welke expertise een collega bezit om gebruik te maken van elkaars kennis. Dit komt omdat er een lijst is gemaakt waarop de expertises van de collega’s beschreven staan. Verschillende respondenten geven hierbij aan te weten dat er een lijst is maar doordat er geen persoonlijk contact is, er minder gebruik van wordt gemaakt. Alle respondenten zijn van mening dat de onderlinge samenwerking met de andere labels binnen Randstad van invloed zijn op een lerende organisatie. Zo zorgt de onderlinge samenwerking voor makkelijkere communicatie en kan er geleerd worden van elkaar door vragen te stellen aan elkaar. Er kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de adviseurs de huidige onderlinge samenwerking als positief ervaren, maar er nog wel een aantal verbeterpunten mogelijk zijn zoals hierboven beschreven.

## Beantwoording deelvraag 5

*‘Hoe ervaren de adviseurs van Randstad Participatie het reflecteren op de onderlinge samenwerking binnen teams?’*

Uit de resultaten is gebleken dat alle respondenten gebruik maken van individuele reflectie en dit ook belangrijk vinden. De reflectie vindt dagelijks plaats en wordt besproken met collega’s en het management. De meerderheid van de respondenten geeft ook aan dat er gebruik wordt gemaakt van teamreflectie. Dit wordt gedaan bij de weekstart, doormiddel van casussen en tijdens het werk. Echter geven ook respondenten aan dat er te weinig gebruik wordt gemaakt van teamreflectie en er daarbij te weinig wordt terug gekeken naar wat in het vervolg beter kan. Een aantal respondenten geeft aan daarom ook graag gebruik te willen maken van intervisie om casussen te bespreken en collega’s te helpen. Dit is volgens Bijlsma (2009) ook belangrijk, omdat door intervisie het team naar het eigen functioneren durft te kijken en hierdoor gaat het team beter presteren en leren van elkaar. Uit de resultaten blijkt dat er sprake is van een informele, open manier van communiceren. Alle respondenten ervaren de communicatie als prettig. Ook zijn de overleggen heel informeel. De respondenten geven aan dat het per moment verschilt wie een besluit maakt in het team. Soms beslist het team zelf en soms de manager. Als de manager een besluit neemt, heeft het team altijd inspraak, wat als prettig wordt ervaren. Ook wordt er volgens de respondenten goed omgegaan met conflicten en verschillen binnen het team. Conflicten worden besproken en iedereen durft zijn/haar mening te delen. Er zijn nog weinig conflicten geweest, wat de respondenten als prettig ervaren. Alle respondenten zijn van mening dat reflectie veel invloed heeft op een lerende organisatie. Reflectie zorgt voor groei en ontwikkeling. Uit dit alles zou geconcludeerd kunnen worden dat de adviseurs het reflecteren als prettig ervaren, maar er nog niet altijd voldoende teamreflectie plaatsvindt.

## Beantwoording deelvraag 6

*‘Wat is de visie van de adviseurs van Randstad Participatie omtrent de persoonlijke bereidheid om te leren?’*

Uit de resultaten is gebleken dat alle respondenten graag individueel leren. Dit doen de respondenten het liefst door mee te kijken met een collega en door collega’s vragen te stellen. Het is niet altijd mogelijk om met een collega mee te kijken vanwege de privacy van de kandidaat. De meerderheid van de respondenten geeft aan graag nog meer te willen leren en nooit uitgeleerd te zijn binnen dit vakgebied. Daarnaast geeft de meerderheid van de respondenten aan dat er te weinig collectief geleerd wordt. Het zou meer op de agenda mogen staan. Ook is het samen leren door corona anders geworden. Momenteel wordt vooral online geleerd en dan ontbreekt soms de diepgang. Andere respondenten geven aan dat er wel collectief geleerd wordt doormiddel van vragenuurtjes, workshops en cursussen. Uit de resultaten blijkt ook dat het inwerken van nieuwe collega’s als niet prettig wordt ervaren. Er is nu namelijk geen sprake van een uniform inwerktraject. De respondenten geven aan gebruik te willen maken van een buddy, maar dit is vanwege de privacy van de kandidaten niet altijd mogelijk. Ook geven de respondenten aan dat er niet een bepaalde basis op papier staat wat er van hen wordt verwacht in hun rol als adviseur/jobcoach. Door deze onduidelijkheid is het moeilijk om te weten wat er precies geleerd dient te worden. Er is in het verleden wel sprake geweest van een inwerktraject, maar vanwege ziekte van een collega is dit tijdelijk niet doorgegaan. Doordat er geen uniform inwerktraject is, wordt er tijdens het inwerken minder collectief geleerd. Wierdsma en Swieringa (2017) geven aan dat het belangrijk is om te reflecteren over de wijze waarop men leert. Uit het analyseren van de resultaten blijkt dat de meerderheid van de respondenten aangeeft dat er gereflecteerd wordt over de wijze waarop het team leert. Dit wordt vaak in kleine groepjes gedaan of doormiddel van vragenlijsten. Verschillende respondenten vinden echter dat er weinig wordt gereflecteerd. Vaak ontbreken de vervolgstappen over hoe iets in de toekomst anders had gekund. Alle respondenten zijn van mening dat leren van invloed is op een lerende organisatie. Zo zorgt leren ervoor dat de personeelsleden en de organisatie kunnen doorgroeien. Uit dit alles zou geconcludeerd kunnen worden dat de adviseurs bereid zijn tot leren en het ook belangrijk vinden om te leren, zowel individueel als collectief, maar dat er nog wel verbeterpunten zijn.

## Reflectie op het conceptueel model

In hoofdstuk 3 is het conceptueel model behandeld. In het conceptueel model werd de afhankelijke variabele ‘lerende organisatie’ weergegeven en de zes verschillende onafhankelijke variabelen. Uit de conclusie is gebleken dat alle zes de variabelen van invloed zijn op een lerende organisatie. Het conceptueel model hoeft daarom ook niet aangepast te worden.

# Discussie

In dit hoofdstuk staan de beperking en verbeterpunten van het onderzoek centraal. Er wordt eerst ingegaan op de validiteit, generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van het onderzoek. Vervolgens worden de overeenkomsten en/of verschillen weergegeven tussen de resultaten en de bestaande literatuur. Ten slotte wordt er gereflecteerd op de innovatieve waarden van dit onderzoek. Bij elke paragraaf worden er aanbevelingen gegeven voor een vervolgonderzoek.

## Validiteit, generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid

Als er gekeken wordt naar de validiteit van het onderzoek, is er sprake van een valide onderzoek, omdat er gemeten is wat er gemeten dient te worden. Er is namelijk gemeten hoe de adviseurs van Randstad Participatie de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren. Dit is gedaan door de respondenten vragen te stellen over de zes verschillende aspecten van een lerende organisatie. Deze zes verschillende aspecten staan centraal voor een lerende organisatie. Deze zes aspecten zijn afkomstig uit de literatuur, hierdoor wordt de validiteit gewaarborgd. Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van een topiclijst waardoor tijdens het interview dezelfde onderwerpen zijn bevraagd, hierdoor wordt de validiteit van het onderzoek verhoogd.

Echter is een verbeterpunt voor een eventueel vervolgonderzoek om in het vervolg beter alle begrippen uit te leggen waardoor er geen verwarring kan ontstaan tijdens het interview. Een aantal respondenten vond het begrip lerende organisatie na uitleg nog steeds onduidelijk en ook de begrippen missie, identiteit en ambitie werden soms door elkaar gehaald. Om de validiteit te verhogen dient hier in het vervolg rekening mee te worden gehouden. Tijdens het onderzoek is er geen gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten over de lerende organisatie, maar is er gebruik gemaakt van een topiclijst gebaseerd op de literatuur. Voor een vervolgonderzoek is het aan te raden gebruik te maken van bestaande vragenlijsten, omdat dit de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Verhoeven, 2018).

Ook had de validiteit vergroot kunnen worden door aan een onderwerp meer aandacht te besteden bij alle respondenten. Na een aantal interviews kwam het onderwerp ‘inwerken’ ter sprake. Doordat dit niet bij alle respondenten evenveel ter sprake kwam, is het moeilijk om iets te zeggen over het onderwerp ‘inwerken’. Hierdoor was het moeilijker om de resultaten en conclusie juist weer te geven. Voor een vervolgonderzoek dient het topic ‘inwerken’ toegevoegd te worden aan de topiclijst bij het laatste aspect: ‘bereidheid tot leren’.

Tijdens het onderzoek zijn er 9 respondenten geïnterviewd die werkzaam zijn bij Randstad Participatie. Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is het voldoende, omdat bijna de helft van de adviseurs is geïnterviewd. Wel is het lastig een conclusie te trekken die representatief is voor de gehele onderzoekspopulatie. Om de generaliseerbaarheid van dit onderzoek te vergroten, wordt er aangeraden om bij een vervolgonderzoek alle adviseurs werkzaam bij Randstad Participatie te interviewen. Ook is het wellicht interessant om in een vervolgonderzoek ook adviseurs te interviewen die niet meer werkzaam zijn bij Randstad Participatie om te achterhalen hoe deze adviseurs de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaarden en/of dat een reden was voor vertrek bij Randstad Participatie. Hierdoor veranderen mogelijk de resultaten en de conclusie.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door respondenten te interviewen die werkzaam zijn bij Randstad Participatie. De 9 respondenten kunnen hierdoor hun eigen ervaringen delen over hoe de verschillende aspecten van een lerende organisatie ervaren worden. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten had er een proefinterview afgenomen kunnen worden bij een respondent. Op die manier was het onderwerp ‘inwerken’ sneller naar voren gekomen en had dit onderwerp toegevoegd kunnen worden aan de topiclijst. Doordat er geen gebruik is gemaakt van een proefinterview, is dit onderzoek minder betrouwbaar.

Door de coronapandemie zijn alle interviews digitaal afgenomen via het programma Hangout Meets. Doordat de interviews digitaal zijn afgenomen was het soms moeilijk te verstaan, waardoor het met transcriberen moeilijk was wat er daadwerkelijk gezegd werd. Hierdoor kon de interviewer soms niet alles letterlijk transcriberen wat de betrouwbaarheid van het onderzoek verlaagd. Ook was er sprake van ruis op de achtergrond van bijvoorbeeld kinderen of door de voordeurbel waardoor de respondenten afgeleid werden en hierdoor soms niet meer wisten wat er als laatste gezegd werd. Dit verlaagd de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Voor een vervolgonderzoek wordt aangeraden om de interviews af te nemen in een afgesloten kantoorruimte waar de respondenten niet afgeleid kunnen worden.

Door persoonlijke omstandigheden van de onderzoeker, heeft het onderzoek wat vertraging opgelopen. Hierdoor heeft er vier maanden gezeten tussen het afnemen van de interviews en het schrijven van het onderzoek. Dit kan de betrouwbaarheid en validiteit verminderen. Doordat de interviews al vier maanden geleden zijn afgenomen, kunnen de resultaten en conclusies niet meer overeenkomen met de daadwerkelijke situatie op het moment van schrijven van dit onderzoek. Dit zorgt ervoor dat de resultaten en conclusies op dit moment niet volledig betrouwbaar en valide zijn. In het vervolgonderzoek wordt daarom ook aangeraden om de periode tussen het afnemen van de interviews en het schrijven van het onderzoek korter te laten plaatsvinden.

## Overeenkomsten en/of verschillen resultaten en literatuur

Als er gekeken wordt naar de overeenkomsten en/of verschillen tussen de praktijkresultaten en de bestaande literatuur, valt het op dat er voornamelijk overeenkomsten zijn. Zo geven alle respondenten aan dat alle zes de verschillende aspecten van invloed zijn op een lerende organisatie. De theorie geeft aan dat alle zes de aspecten nodig zijn om een lerende organisatie te bewerkstellingen en de respondenten zijn het hier mee eens. Ook geven alle respondenten aan het belangrijk te vinden dat er zowel sprake is van individuele reflectie als teamreflectie, omdat er anders niet geleerd kan worden. Dit komt ook overeen met de theorie van Bijlsma (2009). Deze theorie is terug te lezen in paragraaf 2.3.5. Een verschil tussen de praktijkresultaten en de theorie, is dat de theorie van Bouwmans (2020) aangeeft dat het moeilijk is om gebruik te maken van teamleren als individuen niet de afhankelijkheid voelen van collega’s voor het uitvoeren van taken. De meningen van de respondenten verschillen hierover. De respondenten geven juist aan dat het een zelfstandige functie betreft, maar de respondenten voelen wel de noodzaak om samen te werken. De theorie van Bouwmans (2020) zou dan ook wellicht herzien kunnen worden bij een vervolgonderzoek. Verder hoeven er geen theorieën herzien te worden, aangezien de theorieën overeenkomen met de praktijkresultaten uit dit onderzoek.

## Innovatieve waarde

Dit onderzoek is van innovatieve waarde omdat dit onderzoek plaats heeft gevonden in een bijzondere tijd, namelijk tijdens de coronapandemie. Doordat er sprake was van een pandemie zijn alle interviews digitaal gehouden, terwijl normaal de interviews op kantoor worden afgenomen. Dit onderzoek is innovatief voor Randstad Participatie, omdat het nieuwe inzichten heeft opgeleverd over welke aspecten van belang zijn om een lerende organisatie te bewerkstelligen en welke rol de adviseurs hierin hebben. Ook weet Randstad Participatie door deze vernieuwende inzichten waarom het belangrijk is om in te spelen op de veranderingen in de maatschappij. Ook voor de brede HR-beroepspraktijk is dit onderzoek innovatief, omdat het belang om een lerende organisatie te bewerkstelligen duidelijk wordt uitgelegd en wat de voordelen hiervan zijn.

# Literatuurlijst

Alkemade, E. (2015, 29 augustus). De lerende organisatie: het verandermanagement voorbij. Geraadpleegd op 10 februari 2021, van https://www.innovatieforganiseren.nl/files/2015/08/drieslag-leren.png

Bennett, N., & Lemoine, G.J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons, 57. 311-317. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Bijlsma, T. ( 2009). Crew Resource Management. Den Haag: Koninklijke de Swart

Bijvank, S.O. (z.d.). De lerende organisatie-Peter Senge. Geraadpleegd op 09 januari 2021, van http://www.house-of-control.nl/de-lerende-organisatie-peter-senge-kennsimanagement-leren-systeemdenken-mentale-modellen.html

Bolhuis, S. (2016). Leren en veranderen (4e herziene druk). Bussum: Coutinho.

Bouwmans, M. (2020, juni). Teamleren en teamgericht HRM. Geraadpleegd op 30 januari 2021, van https://canonberoepsonderwijs.nl/organisatorische-condities/teamleren-en-teamgericht-hrm/

Cremers, M. (2017, 07 maart). De definitie van identiteit, missie en visie en meer begrippen. Geraadpleegd op 17 januari 2021, van https://www.heuvelmarketing.com/blog/de-definitie-van-identiteit-missie-en-visie-en-meer-begrippen

De Haan, G. (2017, 28 juli). Sociaal kapitaal draagt bij aan innovatie. Geraadpleegd op 27 januari 2021, van https://www.allesoverhr.nl/themas/sociaal-kapitaal-draagt-innovatie/

Dingemanse, K. (2015, 18 september). Soorten interviews: voor-en nadelen. Geraadpleegd op 12 februari 2021, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews

Dona, P. (2015). Wendbare medewerkers bestaan niet, wendbare organisaties wel. Geraadpleegd op 24 maart 2021, van https://www.moon-hrm.nl/wp-content/uploads/2018/05/artikel-Peter-Dona-De-wendbare-medewerker.pdf

Ensie. (2020). Betekenis ambitie. Geraadpleegd op 17 januari 2021, van https://www.ensie.nl/betekenis/ambitie

Ensie.(2015). Betekenis missie. Geraadpleegd op 17 januari 2021, van https://www.ensie.nl/redactie-ensie/missie

Geuijen, K. (2018). Noodzaak en mogelijkheden voor adaptiviteit in netwerken. Geraadpleegd op 10 juni 2021, van file:///C:/Users/Kelly/Downloads/Pagina\_s\_van\_adaptief\_bestuur%20(1).pdf

Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (2004). Andragogy and Social Capital Theory: The Implications for Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources, 6, 146-157.

Kraaijenbrink, J. ( 2019, 15 januari). Wat betekend VUCA eigenlijk? Geraadpleegd op 10 juni 2021, van https://tsm.nl/wat-betekent-vuca-eigenlijk/?utm\_source=google&utm\_medium=cpc&utm\_campaign=TSM%20|%20DSA&gclid=EAIaIQobChMIwOvMgsa48gIVGap3Ch18tA5dEAAYASAAEgK2NfD\_BwE

Kroll, T. (2014, april). Master & Lean, een beïnvloedbare combinatie? [Masterthesis, Universiteit Rotterdam]. Hbo Kennisbank.

Kuijpers, M. (2006). Een kenniskring is geen kenniskring. Succesfactoren voor kenniscreatie en-ontwikkeling. Deventer: Management Executives.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (z.d.). Participatiewet. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.arboportaal.nl/externe-bronnen/wetgeving/participatiewet

Nonaka, i. (2007). The Knowledge-Creating Company. Best of HBR, 1. 162-171. https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf

Randstad. (2020). *Hr-oplossingen via Risesmart.* Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.randstad.nl/werkgevers/onze-hr-diensten/hr-oplossingen

Randstad. (z.d.-a.). Over randstad. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.randstad.nl/over-randstad

Randstad. (z.d.-b). Missie en visie. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf/missie-visie-randstad

Randstad. (z.d.-d). Randstad Participatie , begeleiding naar een passende baan. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.randstad.nl/werknemers/blog/randstad-participatie

Randstad. (z.d-c). Randstad cultuur. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.randstad.nl/over-randstad/over-ons-bedrijf/cultuur-randstad

Rightmarktonderzoek. (z.d.). Kwalitatief onderzoek. Geraadpleegd op 12 februari 2021, van https://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek

Ruijters, M.C.P. (2018). Queeste naar goed werk. Deventer: Vakmedianet

Senge, P. (1992). De vijfde discipline De kunst en praktijk van de lerende organisatie. Schiedam: Scriptum.

Springtoday. (2016, 28 juni). Organisaties worden wendbaar, HR stuurt mee. Geraadpleegd op 03 augustus 2021, van https://springtoday.nl/wendbare-organisatie/

Stijnen, J.P., (2021). Vier manieren om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Geraadpleegd op 10 februari 2021, van https://team-focus.nl/vier-manieren-om-de-betrokkenheid-van-medewerkers-te-vergroten/

Tanke, I. R. K. (2012). Leren ‘tussen de neuzen’. Geraadpleegd op 17 januari 2021, van https://www.zorgvoorbeter.nl/docs/PVZ/vindplaats/verbeteren%20doe%20je%20zo/Interview\_A\_Wierdsma\_Leren\_tussen\_de\_neuzen.pdf

Van der Schoor, J., & Van de Wiel, G. (2013). Teams van de toekomst. Amsterdam: Boom.

Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., Van den Bergh, R., & Van den Tooren, M. (2020). Lerende en innovatieve organisaties. Tijdschrift voor HRM,4. 1-24. file:///C:/Users/Kelly/Downloads/TvHRM\_\_()%20(3).pdf

Van Eldijk, H. (2015, 16 februari). House of Performance webinar over lerende bedrijven. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.consultancy.nl/nieuws/9971/house-of-performance-geeft-webinar-over-lerende-organisaties

Van Geffen, A. (2015). Klantfeedback monitoren. Geraadpleegd op 23 januari 2021, van https://customerscope.nl/klantloyaliteit/klantfeetback-monitoren/

Van Leeuwen, S. (2019, 10 december). Wendbaar ondernemen is meer dan agile werken. Geraadpleegd op 2 juli 2021, van https://www.managementimpact.nl/artikel/wendbaar-ondernemen-is-meer-dan-agile-werken/

Van Ruler, M. (2019, 25 januari). Het belang van een lerende organisatie. Geraadpleegd op 07 januari 2021, van https://www.cibit.nl/nl/blog/het-belang-van-een-lerende-organisatie/

Vangrieken, K., Dochy, F., & Raes, E. (2016). Team learning in teacher teams: Team entitativity as a bridge between teams-in-theory and teams-in-practice. European Journal of Psychology of Education, 31(3), 275-298. doi:10.1007/s10212-015-0279-0.

Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek? (6de druk). Amsterdam: Boom.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heije, K., (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. Tijdschrift voor HRM, 1. 85- 110. https://www.erim.eur.nl/fileadmin/default/content/erim/research/centres/inscope/admin/c\_news/thrm-maart2011-volberda.pdf

Volberda, H.W.(2008). De controller als aandrijver of remmer van innovatie?. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie. (82). 142-144. 10.5117/mab.82.16328

Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). Lerend organiseren en veranderen. (derde druk). Noordhoff Uitgevers

Wierdsma, S., & Swieringa, J. (2017). Lerend organiseren (4de druk). Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers

# Bijlagen

Voor de bijlagen, zie bijgevoegd document