

Leren moet je organiseren – zeker in een projectenindustrie als de bouw

Lopend PhD onderzoek

Sarah Kamphuis,
Alfons van Marrewijk,
Marleen Hermans

Probleem

Voor publieke opdrachtgevers in de bouw is het ontwikkelen van een lerende organisatie belangrijk. Een lerende organisatie bouwt kennis op, is op de hoogte van ontwikkelingen in het vakgebied en kan inspelen op veranderingen in de omgeving. De bouwsector wordt gekenmerkt door een projectmatige werkwijze. In tijdelijke en/of inter-organisatorische projectomgevingen is organisatieleren lastig te organiseren. In welke mate en hoe publieke opdrachtgevers organisatieleren bevorderen en of deze inspanningen daadwerkelijk leiden tot organisatieleren is nog weinig onderzocht.

Vraagstelling

Hoe dragen formele en informele sturingsmechanismen bij aan het leren van individuen en organisaties of organisatieonderdelen binnen een publieke organisatie of tussen de publieke organisatie en haar samenwerkingspartners in de bouw?

Bevindingen

Onder organisatieleren verstaan we het proces van kennisverwerving, -creatie, -opslag, -deling en kennisgebruik dat leidt tot een verandering in individueel en collectief denken of handelen. Het leren vindt plaats op en tussen verschillende niveaus: individuen, teams en organisaties. Om het organisatie leren te bevorderen kunnen organisaties zowel formele als informele sturingsmechanismen inzetten. Formele mechanismen zijn dan bijvoorbeeld processen, procedures en systemen voor kennismanagement. Informele mechanismen zijn mechanismen gerelateerd aan cultuur, onderling vertrouwen, het bestaan en de kwaliteit van een netwerk.

Voor organisatieleren blijkt het niet zo van belang wat er geleerd moet worden en of er geleerd moet worden binnen één organisatie of tussen meerdere samenwerkingspartners. Belangrijker is hoe de sturing op kennis (ontwikkeling en overdracht) is vormgegeven. Het hebben van een sturingsmechanisme ('knowledge governance') is randvoorwaardelijk voor het verbeteren van organisatorische leerprocessen. Zonder een dergelijk mechanisme vindt organisatieleren niet of slechts beperkt plaats.

Aanbevelingen

- Als individuen binnen een organisatie leren, is dat geen garantie dat ook de organisatie daar dan van leert. Medewerkers leren niet automatisch van elkaar.. Organisatieleren moet daarom georganiseerd worden, door daar de juiste governance structuren voor op te zetten.
- Maak leren een prioriteit binnen de organisatie. Zeg niet alleen dat je een lerende organisatie wilt zijn, maar creëer ook goede structuren en maak concrete afspraken om leren daadwerkelijk te bevorderen.
- Denk verder dan alleen het opslaan en delen van expliciete kennis: richt je ook op andere organisatorische leerprocessen (zoals kenniscreatie, -verwerving en -toepassing) en hoe deze versterkt kunnen worden door zowel formele als informele structuren.

Betrokken partijen

- Graaf Reinald Alliantie
- Woningcorporatie Ymere