



Zo maken slimme organisaties leren onderdeel van het primaire proces

Whitepaper over succesfactoren voor een leercultuur

L.J. van Egmond

namens Hogeschool Windesheim

Leven Lang Ontwikkelen, domein Business, Media & Recht

November 2019

Zo maken slimme organisaties leren onderdeel van het primaire proces

L.J. van Egmond

Inleiding

Waar Human Resource Development jaren gelden maar een schaars gebruikte term binnen organisatieland was, zijn de learning- & development professionals, corporate academies, loopbaan- en talentcoaches en werkgelukdeskundigen niet meer weg te denken in organisaties van vandaag. Niet dat er zoveel veranderd is in de manier waarop we leren en ontwikkelen in organisatieperspectief benaderen hoor: *what's in a name?* De afgelopen decennia lijken we *en masse* op zoek naar de heilige graal waar het gaat om bijblijven in een alsmaar veranderende omgeving en omgaan met een alsmaar complexer wordend krachtenveld. We moeten aan de avondstudie, omscholen, bijscholen, leven lang leren of nee: ontwikkelen! Hoewel dat 'leven lang' voor sommigen toch wel erg definitief klinkt, dienen we in ieder geval te investeren in human capital en dan in het bijzonder op het flexibele vermogen ervan. Want ook voorbij de hype zit van multinational, tot éénpitter een diepere behoefte meer *agile* te worden. Tenminste, als we voldoende geschoold personeel kunnen vinden binnen de bedrijfstak waarin we actief zijn. Of maakt die krappe arbeidsmarkt de behoefte aan scholing alleen maar groter? Afijn, leren en ontwikkelen zijn hot.

Minister van Onderwijs Koolmees schreef in september 2018 in een brief naar de kamer: "Het kabinet wil een doorbraak realiseren op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en een positieve en sterke leercultuur tot stand brengen. Kern (...) is het stimuleren van de eigen regie van mensen op hun loopbaan en hun leven, zodat ze zich kunnen blijven ontwikkelen en hun eigen keuze kunnen maken," en vervolgt later: "Het kabinet wil daarom van 'repareren' naar 'vooruitkijken': mensen moeten zich niet pas scholen bij werkeloosheid of dreigend baanverlies, maar ontwikkelen en leren zien als vanzelfsprekende onderdelen van hun werk en hun leven (Koolmees, 2018)." LLO is een thema van formaat. Bij de overheid en ook binnen het beroepsonderwijs, waar geen zichzelf respecterende onderwijsinstelling de afgelopen jaren stil heeft gezeten op het gebied van flex-studeeropties, leergangen, modules, trainingen voor werkenden en *in company* trajecten voor bedrijven in praktisch alle sectoren. En waar wél stil wordt gezeten, neemt de markt het zelf in de hand. Mét of zonder (private) onderwijsaanbieders. De onderwijssector worstelt met de vraag hoe zij zichzelf flexibeler kan organiseren om aan ontwikkelvragen in het bedrijfsleven te voldoen. Ook is er doorlopende discussie over geldstromen, omdat belastinggeld en privaat geld niet vermengd mag worden en het onderwijsinstellingen maar moeilijk lukt LLO, buiten de reguliere deeltijdvarianten, onderdeel van het primaire proces te maken. Corporate Nederland heeft al jaren in de gaten dat leren en ontwikkelen, naast pure noodzaak om bij te blijven en het productieve vermogen van haar medewerkers op te schroeven, een prachtige manier is om gewaardeerde krachten te boeien en binden. Na een sobere

periode tijdens de crisis, zijn ontwikkelmogelijkheden weer volop in de picture als secundaire arbeidsvoorwaarden, al wordt binnen menig corporate academy toch nog behoorlijk traditioneel gedacht over leren en wordt als alternatief voor klassikaal leren al vrij snel gegrepen naar e-learning en blended learning opties. In beide gevallen wordt nogal gevaren op de intrinsieke motivatie en daaruit voortvloeiende discipline van de medewerker. Een voorwaarde die nogal twijfelende blikken oproept bij de HRM- of HRD-verantwoordelijken in kwestie.

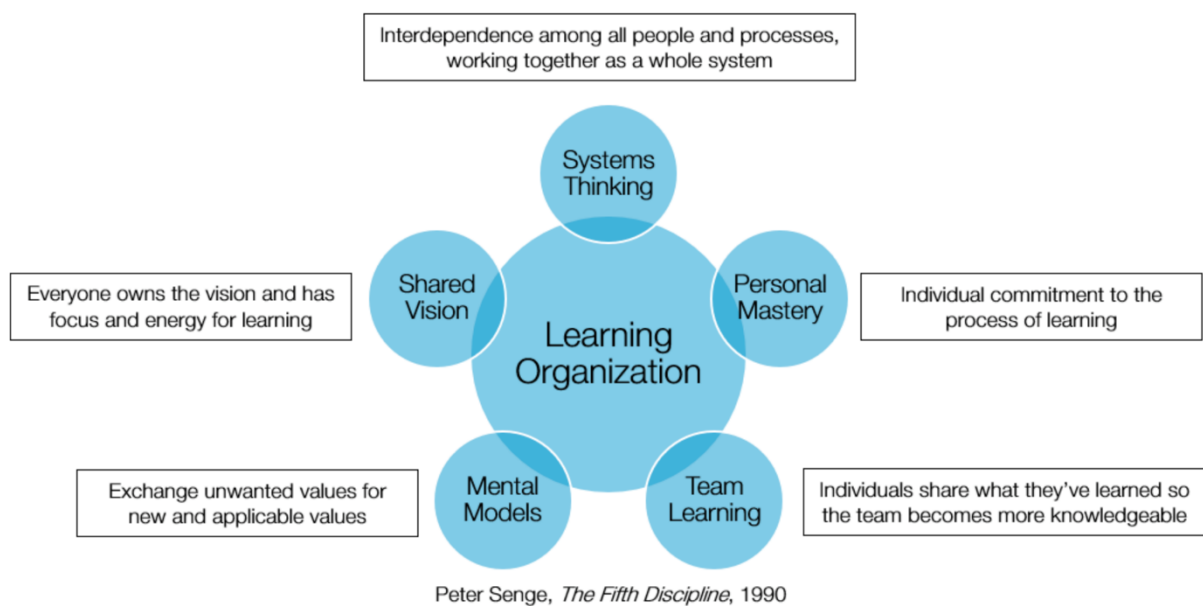
In het MKB komt diezelfde beweging minder makkelijk op gang. Waar stafafdelingen als marketing, HRM en finance & control een opmars lijken te maken richting meer beleidsbepalende posities, blijft de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van mens en organisatie een aandachtspunt. Onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt uit 2018 laat zien dat kleinere bedrijven relatief minder investeren in ontwikkelen dan grote. Niet zo vreemd ook als het alle hens aan dek is in een krappe arbeidsmarkt en conjunctuur waarin het steeds vaker hollen of stilstaan lijkt. Een survey in opdracht van VNO NCW en MKB Nederland (Right Marktonderzoek en Advies B.V., 2018) wijst uit dat de mate waarin aspecten van leren en ontwikkelen een rol spelen binnen het bedrijf in relatie tot het boeien en binden van medewerkers bij 72% enigszins tot een grote rol speelt, datzelfde percentage gaat op ten aanzien van bijscholing zodat werknemers zich kunnen aanpassen aan veranderende werkzaamheden. Ten behoeve van het vervullen van een andere functie speelt ontwikkelen slechts bij 30% een enigszins tot grote rol. 93% van de medewerkers neemt weliswaar deel aan ontwikkeltrajecten, maar 67% doet dit maximaal één keer per jaar. Een aanzienlijk deel richt zich op vaardigheden en kennis die verplicht of noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de huidige functie (zoals veiligheid, BHV, rijvaardigheid of vakspecifieke). Opvallend: bedrijven die aangeven weinig tot niets te doen aan ontwikkeling geven aan dat ontwikkelingen geen rol spelen in hun branche. Waar het over leren en ontwikkelen gaat denken we in de regel aan klasjes met een docent of trainer daarvoor, aan cursusdagen of -avonden waarin in groepen geleerd wordt, aan zelfstudie waarbij de 'student' boeken, artikelen, e-learning modules of video's verslindt. Minder denken we aan het leren tijdens het werk dat we doen. In onze mindset is leren veelal iets dat je doet 'naast' je werk, om vervolgens weer voor een tijd verder te kunnen 'in' je werk. Er is echter een andere manier om naar leren en ontwikkelen te kijken.

Leven Lang Ontwikkelen heeft wellicht veel minder te maken met het aantal cursussen, trainingen en opleidingen dat je doorloopt en het aantal diploma's en certificaten die je haalt, en meer met de mate waarin jij als medewerker in staat wordt gesteld en jezelf in staat stelt continue bij te blijven in wat het (werkende) leven van je vraagt. In brede zin. Als dit het geval is, ligt de eerste verantwoordelijkheid weliswaar bij het individu, maar zou de organisatie de ideale *learning community* kunnen zijn waar binnen een dynamische, innovatieve leercultuur volop ruimte is voor persoonlijke en collectieve ontwikkeling. En waarom ook niet, de werkplek is immers voor velen dé sociale omgeving waarbinnen we zingeving hopen te vinden, bij kunnen dragen aan een groter geheel, sociale verbondenheid voelen en ons competenties optimaal worden ingezet. Althans, in een ideale wereld. Deze whitepaper is een betoog om inkleuring te geven aan die ideale wereld door leren onderdeel van het primaire proces te maken binnen organisaties: van lesbankleren, naar werkplekleren. Hierin kunnen onderwijsinstellingen een faciliterende rol spelen, maar ook zij dienen zich bewust te worden dat leren en ontwikkelen niet een lineair proces is en het thema meer integraal aan te pakken, samen met het werkveld. Leren en ontwikkelen als onderdeel van het DNA van je organisatie om meer wendbaar te worden in die alsmaar veranderende omgeving waarin thema's als automatisering, flexibilisering, financiële crises, digitalisering, politieke instabiliteit, robotisering geen ontwikkelingen zijn die 'wel weer overwaaien'

maar structureel complexe transitie teweegbrengen die elkaar veelal direct en indirect beïnvloeden. Welkom in de wereld waarin verandering dagelijkse realiteit is geworden en stabiliteit eerder een onrealistisch verlangen lijkt dan een realistische ambitie.

Lerende organisatie: oude wijn in nieuwe zakken?

Dat organisaties leren en ontwikkelen onderdeel van hun cultuur zouden moeten en willen maken is niets nieuws onder de zon. Watkins & Kim (2018) stellen dat de lerende organisatie, weliswaar aanvankelijk als vergezicht van een utopische werkelijkheid, toch al ruim 20 jaar subject van onderzoek op het gebied van Human Resource Development is (zie bijv. Lundberg, 1989; Senge, 1990). Peter Senge stelde in zijn basiswerk *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization* (Senge, 1990) al dat “de beheersmatige organisatie niet meer voldoet omdat zij niet de flexibiliteit heeft om op de veranderende omgeving in te springen.” Senge zag ca. dertig jaar geleden al de oplossing in een lerende organisatie die in staat is om snel op veranderingen in te spelen door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Uitgangspunten voor een lerende organisatie zijn volgens hem de overtuiging dat de mens van nature nieuwsgierig is en dus wil leren (het enige dat het management moet doen is dat leren faciliteren en stimuleren). Senge ziet de organisatie als product van het denken en doen van haar medewerkers (persoonlijke ontwikkeling zorgt automatisch voor organisatieontwikkeling). Hij benadrukt het belang van systeemdenken, waarbij niet de symptomen van organisatieproblemen worden opgelost, maar de complexe onderliggende oorzaken worden aangepakt en competitief voordeel door het vermogen sneller te leren dan de concurrentie. Als bouwstenen voor een dergelijk organisatie onderscheidt hij de volgende vijf *leerprincipes* (zie figuur 1).



Figuur 1, Bouwstenen voor een lerende organisatie, Senge (1990).

Persoonlijk meesterschap staat hier aan de basis van de lerende organisatie. Haar grenzen worden immers bepaald door het leervermogen van de individuele medewerkers. Een zelfkritische en reflectieve medewerker weet wat voor zichzelf belangrijk is, kan het vermogen en onvermogen van zijn/haar functioneren beoordelen en is proactief en constant bezig zichzelf te ontwikkelen. Samen zijn we meer dan de som der delen, dus teamleren vormt het tweede leerprincipe. Door met elkaar in dialoog te gaan over de vaak verborgen basisveronderstellingen van elkaar en in de organisatiecultuur

is het mogelijk mentale modellen te herkennen en los te laten. Die mentale modellen vormen dan ook de derde bouwsteen. Het bewustzijn dat ieder met een eigen geleurde bril naar 'de werkelijkheid' kijkt is belangrijk in een lerende organisatie. Hierin wordt continu onderzoek gedaan naar de verborgen basisveronderstellingen (denkbeelden) die aan het handelen van de medewerker en de organisatie ten grondslag liggen. Om vervolgens deze te bediscussiëren en indien nodig bij te stellen. Belangrijke waarden zijn openheid en verdiensten. Openheid betekent onder andere stoppen met machtsspelletjes en beperkende hiërarchie. Verdiensten betekent dat alle beslissingen die gemaakt worden in het belang van de organisatie als geheel dienen te zijn. Als vierde leerprincipe noemt Senge een gemeenschappelijke visie. Geen gerespecteerde organisatieveranderingstheorie die deze achterwege laat, dus weinig verrassend, maar niet minder belangrijk. En doe het maar eens: komen tot een inspirerende gemeenschappelijk visie op de toekomst van de organisatie die medewerkers intrinsiek motiveert hieraan bij te dragen en dus ook te leren en verbeteren om die stip aan de horizon te bereiken. "Medewerkers spelen niet volgens de regels van het spel, maar voelen zich verantwoordelijk voor het spel." Systeem denken is de laatste discipline die de andere vier aan elkaar verbindt en daarom volgens Senge de focus voor verandermanagement. Medewerkers moeten beseffen dat een organisatie en haar omgeving een complex geheel is van factoren die elkaar beïnvloeden en van elkaar afhankelijk zijn. Daardoor is een organisatie continu in beweging. De essentie van leren systeemdenken is het ontdekken van onderlinge relaties tussen deze factoren om vervolgens van dit inzicht gebruik te maken en het systeem te beïnvloeden. Ga d'r maar aan staan...

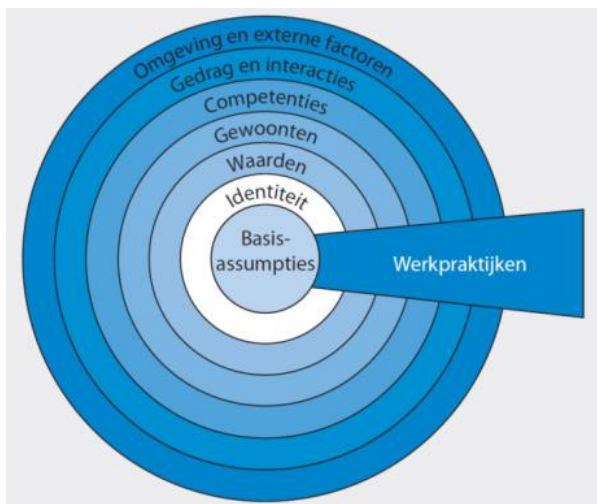
Lerende Organisatie in het licht van nu

De Lerende Organisatie van Peter Senge wordt als één van de belangrijkste bijdragen aan het vakgebied organisatie & management in de laatste 30 jaar beschouwd. Het nut ervan wordt door weinigen in twijfel getrokken, maar zoals bij zoveel theorieën blinkt ook Senge's gedachtegoed uit in concepten en abstracte begrippen. Interessant en prima voor het creëren van bewustwording, maar welke gedrag hoort hier dan concreet bij? Het roept vragen op als: "Oké, en nu? Wat is een logische concrete eerste stap?" Het liefst in *mijn* praktijk en als het even kan morgen al. Daarbij is het maar de vraag of een lerende organisatie zoals Senge die voor ogen heeft überhaupt haalbaar is. Het opgeworpen mensbeeld is op z'n zachts gezegd nogal idealistisch. De claim dat iedereen wil leren en dat het creëren van een omgeving waarin dit wordt gestimuleerd maakt dat het gebeurd, is discutabel. Daarnaast lijkt deze aanpak nogal vrijblijvend en weinig resultaatgericht. Vakgenoten bestempelen het construct als "raadselachtig, ongrijpbaar en gekmakend ingewikkeld te meten." (Friedman, Lipshitz, & Popper, 2005). Andere kritiek is dat Senge te weinig rekening houdt met politieke en sociale factoren binnen een organisatie. Mensen zijn niet alleen maar nieuwsgierig, maar houden uit veiligheidsoverwegingen ook graag vast aan patronen en oud gedrag en conformeren zich behoorlijk gemakkelijk aan de groepsnorm (Egmond, 2016). Het vraagt bovendien nogal wat *learning agility*, bereidwilligheid en vermogen te leren van ervaringen om deze lessen vervolgens toe te passen in niet eerder ervaren omstandigheden (Lombardo & Eichinger, 2000). Aan deze psychologische- en groepsdynamische aspecten wordt nauwelijks aandacht besteed.

Hoewel Senge zelf wat vast lijkt te zitten in een mentaal model van de nieuwsgierige leergierige mens, resoneert zijn erfenis in menig organisatie anno nu en is deze in anderen zelfs springlevend. In een tijdperk waarin de verandernoodzaak *agile* te worden breed gevoeld wordt en menig projectteam zich er wat vanaf *scrum*t, zijn we naarstig op zoek naar methodes om organisaties, teams én professionals adaptief en flexibeler te maken om bij te kunnen blijven in een wereld waarin de klant, cliënt en

patiënt het steeds meer voor het zeggen heeft en waar de toenemende complexiteit van problemen en uitdagingen ons individuele denkvermogen te boven gaat. Senge zag dit goed en het besef dat ontwikkeling een voorwaarde is om te overleven is bij de meeste organisaties evident. Ze zijn immers al constant gewent en ongewent 'in transitie'. De lerende organisatie spreekt velen dan ook nog altijd tot de verbeelding, maar dat droombeeld staat doorgaans nog behoorlijk ver van de werkelijkheid. Watkins en Kim (2018) proberen het concept van de lerende organisatie beter te begrijpen om uitspraken te kunnen doen over de wijze waarop een lerende organisatie het best zou kunnen worden gewaardeerd. Hun conclusie is dat er weliswaar een relatie bestaat tussen een lerende cultuur en de prestaties van een organisatie, maar dat de onderliggende mechanismen die zorgen voor deze relatie geëxpliciteerd dienen te worden om te voorkomen dat de lerende organisatie wordt verwezen naar de hoop 'leuk bedacht, maar niet bewezen succesvol gebleken'- concepten. Zij pleiten er voor de lerende organisatie niet als bestemming te zien, de term mag zelfs verdwijnen of vervangen worden, zolang de visie die leren als fundament ziet onder duurzaam succesvolle organisaties maar fier overeind blijft (zie ook Marsick & Watkins, 2003). Het is tijd om de term dus te *reframen*, waarbij we trouw blijven aan de visie dat leren & ontwikkelen onmisbaar zijn binnen hedendaagse bedrijfsvoering.

It's the (learning)culture, stupid!



Figuur 2, Ui-diagram Sanders, Neuijen (1992) en Hofstede (2010).

Hoe kom je tot een cultuur waarbinnen continue leren de gewoonte is? Waarbinnen doorlopend mogelijkheden worden geboden te leren en jezelf te ontwikkelen? Nog even terug naar die brief over LLO van Minister Koolmees in 2018. Onder het kopje "Het belang van een leercultuur" schrijft hij: "Met (...) deelt het kabinet de conclusie dat een cultuuromslag nodig is om LLO bij iedereen, in elk bedrijf en in elke instelling hoog op de agenda te krijgen (Koolmees, 2018)." Hij stelt hierbij dat het versterken van een positieve leercultuur een maatschappelijke opgave van formaat is. Hoewel het Koolmees gaat om economisch maatschappelijk belangen, zijn eenvoudig parallellen te trekken naar cultuur in

organisaties. Wat het 'vatten' van leren en ontwikkelen in organisaties zo lastig maakt is wellicht dat het zich begeeft op het snijvlak tussen het gedrag, het cognitieve en die cultuur (Tsang, 1997). Cultuur is een even ongreepbaar als onweerlegbare bepalende factor voor succes. Volgens Schein (2010) is "cultuur zowel het gevolg van de eerdere ervaring en het leren van de organisatie, als de basis voor haar voortdurende leervermogen". Hij noemt daarbij het belang van gedeelde veronderstellingen ten aanzien van leren. Argyris en Schön (1996) onderzochten hoe cultuur het leren van individuen, groepen en organisaties vormt, ondersteunt of remt. Zij betoogden dat organisatorisch leren plaatsvindt wanneer disfunctionele eerdere aannames en overtuigingen worden uitgedaagd en getransformeerd. Door de mentale modellen van belangrijke individuen te veranderen, zal de denkwijze van de organisatie veranderen, stellen zij. Had Peter Senge het ook al niet over mentale modellen? En hoe zat dat ook alweer met de elementen waaruit een organisatiecultuur is opgebouwd? Het ui-diagram (figuur 2) visualiseert organisatiecultuuruitingen van oppervlakkig naar

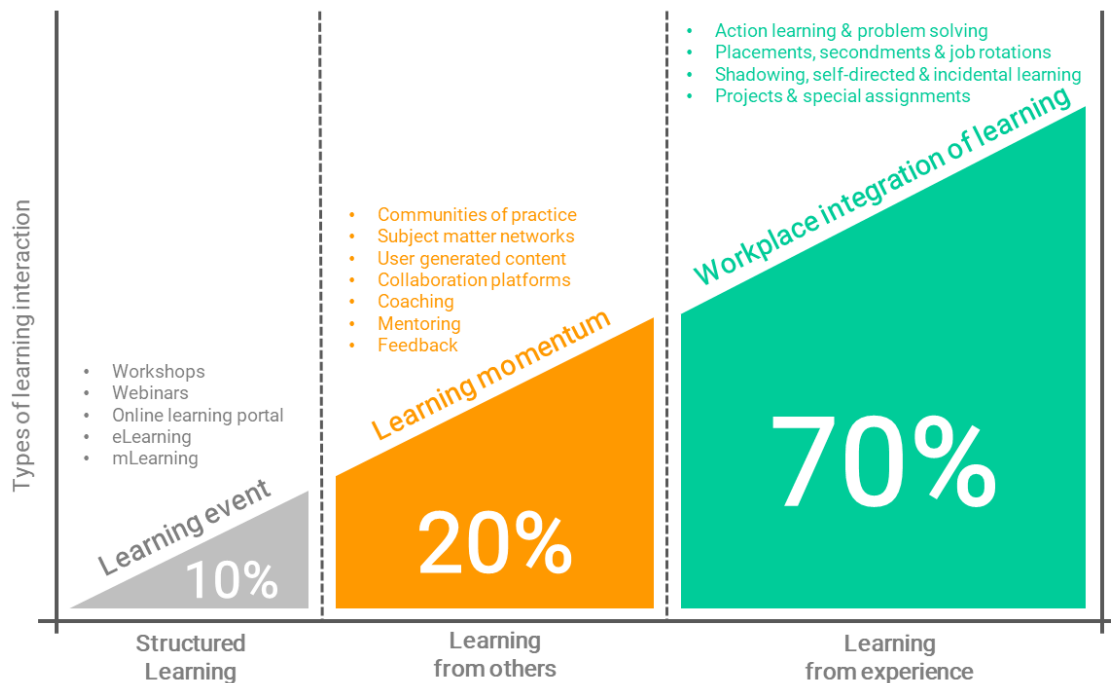
diep. Hofstede (2010) vat de verzameling van symbolen, helden en rituelen samen onder de naam 'werkpraktijken'. Dit zijn de zichtbare aspecten voor de externe waarnemer, terwijl de basisassumpties, identiteit en waarden de kern van de cultuur vormen die veelal onzichtbaar zijn. Hoe dichter actoren zich bij de kern bevinden, hoe lastiger ze te veranderen zijn. Het veranderen van onbewuste assumpties, ingesleten patronen en onderliggende, vaak onzichtbare, waardesystemen is een proces van jaren. Als het al lukt. Wellicht is het raadzamer de aandacht te verleggen naar de sterke aspecten van de bestaande cultuur en die te bekrachtigen. (Boonstra, 2013). Voortborduren op wat er al wél in de kern aanwezig is dus.

Watkins and Marsick's verkiezen in hun learning organization model (Watkins & Marsick, 1993) diagnose boven voorschriften, cultuur boven strategie, het bouwen van een infrastructuur en leervermogen boven eenmalige activiteiten of trainingsprogramma's en een aanpak over de volle breedte boven vanuit de leidinggevenden. "Een lerende organisatie is er één met een vergroot vermogen te leren en transformeren" (Marsick, 2003). Andere theoretici bieden holistische perspectieven op leren. Crossan et al. (1999) ziet een raamwerk van organisatorisch leren als proces van verandering door intuïtie en interpretatie op individueel niveau, het integreren van nieuwe kennis op groepsniveau en institutionalisering op organisatieniveau. Ron, Lipshutz en Popper (2006) zien het als "een integraal proces van retrospectieve zingeving, detectie en correctie van fouten, sociale vergelijking, sociale controle, socialisatie en binding, waar geleerde lessen betrekking hebben op verschillende domeinen en verschillende niveaus: medewerker, team en organisatie." Wordt het allemaal niet concreter op natuurlijk. Toch bieden zowel literatuur als praktijk volop concretere slaagfactoren voor het komen tot een leercultuur.

Ssst! Hier wordt volop geleerd...

Dé lerende organisatie bestaat niet. Het idee dat we nog behoorlijk ver af zijn van de lerende organisatie in ultieme vorm wordt breed gedragen. Dat maakt het ook lastig deze als *evidence based* blauwdruk te gebruiken. Wat we wél kunnen doen is zoeken naar uitdagingen en inspirerende voorbeelden van organisaties en instellingen waar wordt gepoogd een leercultuur te creëren. Het lectoraat Human Capital van Hogeschool Windesheim, creëerde begin 2019 een leerstoel Leven Lang Ontwikkelen welke onderzoek doet naar leren en ontwikkelen binnen organisaties, met daarbij specifieke aandacht voor MKB. Lector Menno Vos medio oktober 2019: "Wat wij zien is dat veel MKB leren belangrijk vinden, maar het wordt nog te hapsnap ingezet zonder dat er een strategische visie is op leren en ontwikkelen". Vos stelt dat 'het waarom' van het inzetten van interventies vaak niet helder is. "Men denkt dan vaak in termen van trainen, cursussen en opleidingen, dus heel erg formeel. Maar mensen leren ook op de werkvloer, en de impact van deze vormen van leren hebben meer impact blijkt uit onderzoek (zie figuur 3). Bedrijven zien vaak wel dat er spontaan geleerd wordt op de werkvloer, maar vinden het lastig om daar grip op te krijgen; om dat te expliciteren en dat te koppelen aan concrete leer en ontwikkelingstrajecten." Het is dan ook de vraag of bedrijven hun eigen *good examples* wel als leermomenten beschouwen. Over deze blinde vlek zegt Vos: "Er wordt al heel vaak geleerd, maar het wordt nog niet geïdentificeerd als leren". Het optekenen, verzamelen en formaliseren van deze *lessons learned* kon volgens hem weleens een vitale stap zijn richting een leercultuur. De grootste blinde vlek bevindt zich op de veelal laagdrempelige interventies die al plaatsvinden binnen een werkcontext, interventies die men misschien wel als 'gewoon' beschouwt. De kunst is die te oogsten en te bekijken hoe je die in andere organisaties in zou kunnen zetten om een leercultuur te creëren. Naast het formaliseren van informeel leren, noemt Vos leiderschap, helderheid

van het waarom voor medewerkers, systemen en processen gericht op leren en ontwikkelen en een gezonde balans tussen reactief en pro actief leren en als belangrijke factoren voor succes in de praktijk.



Figuur 3, 70:20:10 model voor leren binnen organisaties van Jennings

Ontwikkeldericht (persoonlijk) leiderschap

Ten aanzien van leiderschap stelt Vos dat veel leidinggevendenden leren zien als iets waarin medewerkers zelf verantwoordelijkheid voor moeten dragen, “terwijl zij zelf de sleutel zijn om dat in gang te zetten.” Medewerkers die zich jaren lang op de vingers gekeken voelen, komen niet automatisch in de modus om zichzelf en anderen eens even lekker te gaan ontwikkelen. In veel bedrijven wordt vooral gestuurd op harde targets, procesoptimalisatie en efficiency. De lector LLO ziet dat een DGA of het MT wel een strategische visie op leren ontwikkelen heeft, maar dat betekent nog niet dat visie direct gedeeld of doorleefd wordt door de lijnmanagers op de werkvloer. Volgens Vos heeft een leidinggevende die een wat traditionelere kijk op aansturen heeft dan ook een behoorlijke lastige positie waarbij hij/zij enerzijds het leerproces op gang dient te brengen bij de medewerker, maar daarvoor nog aan de slag moet zijn/haar eigen houding en gedrag ten opzichte van leren en ontwikkelen. Het incorporeren van targets ten aanzien hiervan zou hier een oplossing voor kunnen zijn. Wat dat aangaat heeft management staf en middelmanagement (leidinggevendenden) vaak wel een strategie en stip aan de horizon, maar zie je daarbij vaak wel een mismatch met wat nodig is op het gebied van leren en ontwikkelen. Sterker nog, het is maar zeer de vraag of dat wel onderdeel uitmaakt van die strategie en waar dat wel zo is, of dat in lijn ligt met wat de organisatie en medewerkers daadwerkelijk nodig hebben. De lector benadrukt daarom hoe belangrijk het is het management te overtuigen van het belang van leren en ontwikkelen, sessies te organiseren om de dialoog tussen medewerkers, leidinggevendenden en management op gang te brengen over wat dit betekent voor de organisatie en voor individuele medewerkers. Klinkt wellicht als een open deur, maar veel organisaties doen dit niet. Hoewel het wendbaarder maken van de organisatie sommige werknemers best aanspreekt, moet het belang van de medewerker in het willen leren en ontwikkelen zeker niet worden onderschat (*What's*

in it for them). In een leercultuur zijn medewerkers intrinsiek gemotiveerd zich te ontwikkelen. Dat wil eigenlijk alleen als aandacht wordt besteed aan wat medewerkers kunnen, waar hun unieke talenten liggen en hoe zij zich willen ontwikkelen. Intrinsieke motivatie blijft de belangrijkste drijfveer om het ook daadwerkelijk te gaan doen.

Systemen en processen gericht op L&O

Naast de 'zachte kant' moeten ook systemen en processen zo zijn ingericht dat leren en ontwikkelen worden gestimuleerd. "In een lerende cultuur wisselen medewerkers veel uit met elkaar, maar als iedereen bijvoorbeeld op zijn eigen kantoortje zit, is dat uitwisselen een stuk lastiger." Volgens Vos zorgt bijvoorbeeld een open ruimte voor meer uitwisseling, waardoor je ook makkelijker tot leren komt. Het eerder genoemde optekenen en verwerken tot methodiek van *best practices* noemt Vos ook hier. Het formaliseren dus van een proces dat vaak heel natuurlijk ontstaan is. Daarnaast is het faciliteren van medewerkers in tijd ongelofelijk belangrijk. "Nederland doet het best wel goed als je kijkt naar leren en ontwikkelen (ruim 50% van de 25- tot 65-jarigen neemt deel aan werk gerelateerde scholing. Na Zwitserland het hoogste percentage binnen Europa. Bron: CBS, Eurostat, 2018), maar toch zie je dat de tijd die hieraan besteed was is toch nog best wel laag. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is dat werkgevers je buiten de baas z'n tijd om op cursus sturen". Vos onderkent dan ook het belang van het faciliteren van leren binnen de eigenlijke werktijd. Als onderdeel van je 'normale' werk dus. Dit neemt een belangrijke barrière weg bij medewerkers zich te kunnen en willen leren en ontwikkelen. Als laatste noemt Vos de omslag van reactief naar proactief leren. Volgens hem reageren veel organisaties wel degelijk op veranderingen in de omgeving waar ze iets mee moeten, maar veel minder gaan voorbij het adaptief ontwikkelen en zorgen dat ze zodanig wendbaar zijn dat ze veranderingen die op hen af komt makkelijker het hoofd kunnen bieden. "Dus dat je eigenlijk al gaat experimenteren, voordat het werkelijkheid wordt." De moeilijkheid zit erin dat je nooit zeker weet dat innovaties ook daadwerkelijk werkrealiteit worden. De kunst is dus te balanceren tussen té proactief en reactief zijn. Dat behelst per definitie een langetermijnstrategie, een duidelijk aandachtspunt binnen het MKB. En waar men wél voorbij de waan van de dag kijkt, is het de vraag of leren en ontwikkelen de aandacht krijgen die ze verdienen.

Als antwoord op de vraag 'hoe dan?' ziet ook de kersverse lector LLO weinig in een al te bombastisch verandertraject dat uiteindelijk moet gaan zorgen voor een dynamische leercultuur. Vos ziet een leercultuur als een laatste stadium van een verandertraject, waarbij integraal leren écht tot in de haarvaten van een organisatie is doorgedrongen. "Bij bedrijven waar dit niet vanzelfsprekend is kun je wel een groot cultuurveranderingstraject aangaan, maar de vraag is of dit gaat helpen. Wij geloven wél heel erg in het principe van klein beginnen, pilots, experimenteren, met een koplopers groep en vanuit daar verder bouwen." Hierbij hoop je op een olievlakeffect binnen de rest van de organisatie. Het is verstandig een partij te vinden die kan ondersteunen en faciliteren in het creëren van die leercultuur. Leren en ontwikkelen zijn immers voor de meeste organisaties geen *core business*.

Slaagfactoren voor leren en ontwikkelen binnen organisaties

Waar de overheid de neiging én middelen heeft verandering te stimuleren door het beschikbaar stellen van collectieve subsidies, leer en ontwikkelbudgetten, levenlanglerenkrediet en het creëren van extra aftrekposten voor de belangdienst (Koolmees, 2018), is voor het stimuleren en motiveren binnen organisaties óók wat anders nodig. Op korte termijn werken extrinsieke motivatoren, maar het is maar de vraag hoe duurzaam dergelijke maatregelen zijn (Wiekens, 2012). Hoewel een draaiboek voor het creëren van een leercultuur binnen organisaties ontbreekt en - zoals bij elke

organisatieverandering - context bepalend is voor de te kiezen strategie, zijn er dus wel degelijk rode draden te ontwaren in de literatuur en de praktijk ten aanzien van leren en ontwikkelen binnen organisaties. Zo zouden de volgende factoren weleens een grote bijdrage kunnen leveren aan een leercultuur:

Empowerment van het individu; Centraal staat de medewerker die in staat wordt gesteld vanuit een collectieve visie systematisch connecties te leggen tussen de organisatie en haar omgeving. De medewerker is zogezegd de blik naar buiten en scant zijn/haar omgeving om te leren en te kunnen anticiperen op behoeftes nu en in de toekomst. Hierbij wordt ingezet op intrinsieke motivatie bij de medewerker te leren en ontwikkelen, wat vraagt dat het belang van het individu hierin even belangrijk wordt gemaakt als dat van de organisatie.

Ontwikkelgericht leiderschap; Het leiderschap dient gericht te zijn op ontwikkeling en veranderen. De leidinggevende heeft een sleutelpositie binnen het creëren van een leercultuur en dient zélf een mindset gericht op leren en ontwikkelen te ontwikkelen, voordat hij/zij medewerkers in staat kan stellen dit te doen. Dit gaat verder dan het kunnen loslaten en faciliteren van leren, maar het betekent ook een veilige omgeving bieden te experimenteren en zelf het goede voorbeeld geven in gedrag door te participeren in leerinitiatieven (Marsick & Watkins, 2003; Watkins & Marsick, 1993, 1996).

Formaliseren en uitwisselen informele leerinterventies; Het beschrijven, verzamelen en formaliseren van *lessons learned* is een belangrijke stap richting een leercultuur. Een blinde vlek bevindt zich op laagdrempelige interventies die al plaatsvinden binnen een werkcontext en die men misschien wel als 'gewoon' beschouwt, maar die voor andere organisaties zeer bruikbaar kunnen zijn. Uitwisseling van *good examples* tussen organisaties en branches is dus van onschatbare waarde.

Stimuleren teamleren; Een cultuur waarin multidisciplinair teamleren wordt gestimuleerd en een spirit heerst waarin écht samenwerken centraal staat. Zo kunnen sociale netwerken en *learning communities* ontstaan binnen afdelingen, afdeling overstijgend én organisatie overstijgend waardoor nieuwe perspectieven, nieuwe inzichten kunnen opleveren en nieuwe oplossingen kunnen bieden (1+1=3). Interessant hierbij zijn de mogelijkheden die online- en sociale media bieden. Bijkomend voordeel: Kang, Morris, en Snell (2007) onderzochten de rol van sociale relaties bij leren in organisaties en vonden dat "(...) Dergelijke activiteiten sociale relaties onder medewerkers verstevigen doordat ze de mogelijkheid, motivatie, en het vermogen van elkaar te leren en daar wat mee te doen vergroten."

Veilige experimenteer- en feedbackcultuur; In leercyclus van Argyris staat het organiseren van feedback centraal, waarbij deze er voor zorgt dat teams en individuen leren. Argyris onderscheidt daarbij twee niveaus: observeren (single-loop-learning) en reflecteren (double-loop-learning). Bij laatstgenoemde worden problemen niet alleen opgelost, maar worden tevens veronderstellingen die maken wat we doen, het systeem, onderzocht. Senge noemt dit ook wel diepteleren en ziet dit als de essentie van de lerende organisatie. Helaas nemen we hier volgens hem doorgaans pas de tijd voor als zaken heel slecht gaan (Senge, 1990). Watkins & Marsick spreken van eveneens over het belang dialoog en onderzoek (Watkins & Marsick, 1997). Hierbij is het van groot belang een veilige omgeving te creëren waarin er sprake is van onderling vertrouwen, met volop ruimte om te experimenteren en te reflecteren. Dit vraagt een andere mindset en andere sturingsmechanismen dan voorheen.

Infrastructuur voor (informeel) leren; Wil je een cultuur waarin continue leren de gewoonste zaak van de wereld is, dan is een infrastructuur met tools en middelen om formeel en met name informeel te

leren een voorwaarde (Marsick, 2003). Niet als doel op zich, maar om dialoog te stimuleren op elk niveau. Er is een aantoonbare verband tussen informeel leren en innovatie. Nurmala (2014) vond bovendien dat informele leermogelijkheden binnen het werk als onderdeel van een leerinitiatief tussen meerdere organisaties, leidde tot een betere prestatie van de organisatie. De infrastructuur dient te voorzien in het ophalen van suggesties voor verandering en delen van geleerde lessen. Het inrichten van processen en systemen gericht op leren en ontwikkelen zijn een belangrijke voorwaarde voor informeel leren.

Helder strategische visie op leren en ontwikkelen; Zoals in elk veranderingsproces fungeert een goed doordachte stip aan de horizon als kompas bij te maken (strategische) keuzes, maar er is meer. Zolang leren en ontwikkelen niet worden geïncorporeerd in de organisatiefilosofie en human capital niet op z'n minst gelijk wordt gesteld aan het overige kapitaal, zal het lastiger zijn bij te blijven, laat staan voorop te lopen, in een alsmaar veranderende omgeving. Leren en ontwikkelen horen thuis in het DNA van de organisatie van vandaag, als onderdeel van het primaire proces.

Conclusie

Hoewel bovenstaande slaagfactoren direct of indirect terug zijn te vinden in the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ; Watkins & Marsick, 1997), in de lijn liggen van waar Peter Senge al jaren furor mee maakt, worden bevestigd in casestudies en bekrachtigd door het lectoraat LLO, zijn het geenszins bouwstenen voor een *one size fits all* strategie. Het komen tot een lerende organisatie en/of -cultuur is en blijft maatwerk. Bovendien wordt nog volop geëxperimenteerd en zijn we druk bezig met het verzamelen van nieuwe inzichten en aansprekende voorbeelden op het gebied van leren en ontwikkelen. Wél wordt de idee dat het komen tot die leercultuur wel eens het beste zou kunnen werken vanuit het implementeren van een aantal eenvoudige bewezen succesvolle leerinterventies breed gedragen. Waarbij het leiderschap wel moet 'kantelen' en ophouden met het op de vingers kijken van medewerkers. Creëer ruimte voor experimenten, beloon medewerkers voor het proberen van iets nieuws en reken ze dáár op af. Sterker nog, maak leren en ontwikkelen onderdeel van de organisatieresultaten, faciliteer medewerkers en stimuleer ze actief te proberen, experimenteren, innoveren en vier elk klein succesje. Documenteer de meest succesvolle informele leerinterventies en formaliseer ze, deel ze met andere afdelingen, vestigingen, divisies, organisaties, branches en kijk wat zij jou kunnen bieden. Creëer op deze wijze een leergolf van jewelste, langzaam maar zeker. Een golf die aan kracht wint zodra de mindset ten opzichte van leren en ontwikkelen voelbaar verandert, leren ineens onderdeel is geworden van het primaire proces en je zomaar die leercultuur blijkt te hebben.

Literatuurlijst

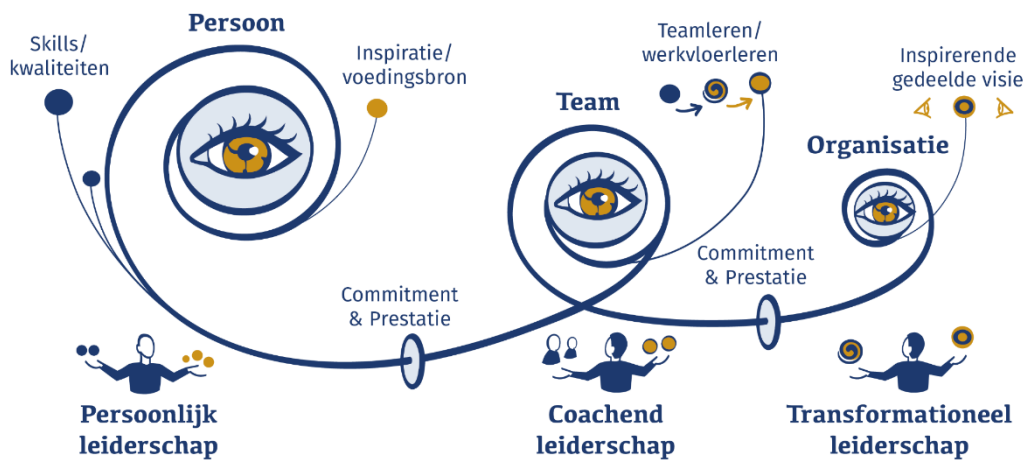
- Boonstra, J. (2013). Veranderingen in het denken over cultuurverandering. *Management & Organisatie*, 5-25.
- Coetzer, A., Kock, H., & Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484317704291>.
- Egmond, L. v. (2016). *Hoe overbrug je de intention-behaviour*. Zwolle: NCOI.
- Friedman, V. J. (2005). The mystification of organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 19–30.
- Kenneth P. De Meuse, G. D. (2010). Learning agility: a construct whose time may come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 119–130.
- Koolmees, W. (2018). *Leven Lang Ontwikkelen (breif aan de Tweede Kamer)*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- M. van den Haak; S. Endert. (2017). *Onderzoeksrapport - Wat maakt dat het werkt?* Den Haag: Topsectoren en PBT.
- Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 132–151.
- Metselaar, E. C. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- NOS. (2019, september 18). Tweede Kamer: misschien extra geld voor aanpak lerarentekort. *NOS NIEUWS*, pp. <https://nos.nl/artikel/2302243-tweede-kamer-misschien-extra-geld-voor-aanpak-lerarentekort.html>.
- Peter Senge, N. K. (2008). *The Necessary Revolution; How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*. London: John Murray Press.
- Right Marktonderzoek en Advies B.V. (2018). *Rapportage onderzoek 'Investeren in mensen'*. Zwolle: VNO-NCW Regio Midden.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practise of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Tsang, E. W. (197). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 73-89.
- Vos, M. (2019). Doorbraak leercultuur voor het stimuleren van leven lang ontwikkelen. *Presentatie O&O* (p. 3). Zwolle: Hogeschool Windesheim, Lectoraat Sociale Innovatie.
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Dev Quarterly*, 15–29.
- Wiekens, C. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.

DISCLAIMER WINDESHEIM LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Het creëren van een leercultuur is maatwerk. Dat begrijpen wij. Windesheim helpt uw organisatie een 'learning flow' te creëren, gericht op uw specifieke context en gericht op uw doelstellingen. Samen identificeren we wat er nodig is om ook in de toekomst succesvol te zijn en ontwikkelen we het lerend vermogen in uw organisatie. Doordat we een plek creëren waar ze uitwisselen en delen, vermenigvuldigt kennis en wordt leren effectiever en leuker! Zo ontstaat, in samenwerking met professionals in uw organisatie, een cultuur waarin leren met en van elkaar vanzelfsprekend is.



DE LERENDE CULTUUR



Aspecten die daarbij aan de orde komen:

- De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen rond uw organisatie
- Het belang van een gedeelde visie op leren en ontwikkelen
- Leiderschap in een lerende organisatie, op alle niveaus
- Sleutelposities en talentmanagement
- Omgaan met verschillen in leervermogen
- Spanningsveld leren voor morgen - presteren voor nu
- Leren en ontwikkelen op zowel vak inhoud als persoonlijke effectiviteit



Dit doen we coachend, niet adviserend. Dat betekent dat we niet weg gaan als we een advies hebben uitgebracht. Meer weten of met ons in contact komen? Kijk dan op windesheim.nl of neem contact op met Gijs-Jan van Heusden, accountmanager Leven Lang Ontwikkelen via GJ.van.Heusden@windesheim.nl of 06 - 48 11 69 77.



Direct de inhoud in? Lars van Egmond, senior trainer en consultant Leven Lang Ontwikkelen en medeontwikkelaar van het concept 'Learning Flows' gaat graag het gesprek met u aan. U kunt hem bereiken via LJ.van.Egmond@windesheim.nl of 06-46 39 52 92.