

*Versterking van
de leercultuur is
voorwaardelijk
aan de ontwik-
keling van eigen
regie*



Merle Bartsch (MA) is onderzoeker bij kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Zij houdt zich bezig met diverse onderzoeken rondom arbeid en HRM, waaronder vanuit het Skills4Skills-onderzoek. In Skills4Skills onderzoekt zij samen met Panteia wat het effect is van de diverse interventies in de metaalindustrie op het gebied van eigen regie en leercultuur.

Grip op de ontwikkeling van een sterke leercultuur en eigen regie

Merle Bartsch

27

Een leven lang ontwikkelen vraagt om verandering van mens en organisatie, maar hoe weten deze mensen en organisaties eigenlijk dat ze op de goede weg zitten? Onderzoeker Merle Bartsch van Hogeschool Rotterdam ontdekte dat bestaande modellen onvoldoende houvast geven om de ontwikkeling naar een sterke leercultuur en eigen regie te volgen. Ze ontwikkelde hiervoor een nieuw stapsgewijs pad op basis van een synthese van literatuur.

Een leven lang ontwikkelen komt vaak niet vanzelf tot stand. Een belangrijke rol is weggelegd voor diegene die moet leren, het individu. Blijven leren kan immers alleen als het individu zich hiervoor inzet. Wetenschap en beleid benadrukken dan ook het belang van eigen regie. Deze eigen regie komt tot stand als individuen weten hoe, en als

zij hieraan willen, kunnen, durven en mogen werken (Vos e.a., 2021). Ook de omgeving speelt een belangrijke rol in het bevorderen van een leven lang leren. Binnen organisaties kenmerkt deze omgeving zich door een leercultuur, het 'collectief, dynamisch systeem van basisassumpties, waarden en normen, dat richting geeft aan het leren

van mensen in een organisatie' (Heijboer e.a., 2013). Wanneer deze leercultuur niet gericht is op een leven lang ontwikkelen, dan staat de organisatie net als het individu voor een veranderopgave.

De literatuur ondersteunt maar beperkt deze veranderopgave van mens en organisatie. De focus ligt nog vaak op het definiëren van eigen regie en leercultuur, vooral de leercultuur geënt op een leven lang leren – de 'sterke leercultuur' (naar: Van der Weide e.a., 2022). Er is in kaart gebracht onder welke voorwaarden sprake is van eigen regie en een sterke leercultuur. Dat heeft waardevolle modellen opgeleverd, zoals het 'eigen regiemodel' van Vos e.a. (2021) en de 'bouwstenen van leercultuur' van Van der Weide e.a. (2022). Zij helpen duiden of eigen regie en een sterke leercultuur aanwezig zijn. Daarbij kunnen de modellen inzichtelijk maken aan welke voorwaarden niet is voldaan. Welke stappen moeten vervolgens worden genomen om wel aan de voorwaarden te voldoen? Wat is de volgorde van die stappen? En wie is waar verantwoordelijk voor? De modellen zijn zagezegd in staat om de veranderdoelen te beschrijven, maar zij bieden geen inzicht in het veranderproces zelf.

In het Skills4Skills-onderzoek dat Hogeschool Rotterdam samen met Panteia uitvoert, bleek al snel dat inzicht in dit veranderproces essentieel is om organisaties naar passende interventies te leiden rondom eigen regie en leercultuur. Die vraag hiernaar wordt alsmaar belangrijker aangezien het aanbod aan interventies groeit. Het aanbod is inmiddels dusdanig groot dat een organisatie moeilijk

passend aanbod vindt als het niet weet waar het naar op zoek is. Ter illustratie: op de overheidswebsite leeroverzicht.nl alleen al staan ruim 95.000 opleidingen, 284 aanbieders van opleidingsgeld, en 21 leerwerkloketten voor loopbaanadvies. Dat kan ertoe leiden dat organisaties andere interventies doen, meer dan nodig of effectief is. Om juiste keuzes te maken moeten zij weten wat een logische vervolgstap is. Vanuit een synthese van literatuur is een volgordelijk pad te schetsen dat hier mogelijk uitkomst biedt.

Stapsgewijs de leercultuur aanpassen

Om het veranderproces te begrijpen is het nodig eerst inzicht te krijgen wat er precies moet veranderen. De transitie naar eigen regie, en de transitie naar een sterkere leercultuur kennen hierin elk hun eigen object: de mens respectievelijk de organisatie. Beide zijn overigens nauw verwant, als gevolg waarvan ook beide transities nauw verweven zijn. Die verwevenheid kent daarbij een hiërarchie, zoals Van der Torre e.a. (2019) laten zien. Eigen regie binnen een organisatie kan zich eigenlijk enkel écht ontplooiën als de organisatie daarvoor de randvoorwaarden creëert. Met andere woorden, versterking van de leercultuur is voorwaardelijk aan de ontwikkeling van eigen regie. Het proces waarmee de leercultuur versterkt wordt, moet dan ook het uitgangspunt zijn bij het duiden van de algehele voortgang richting een leven lang leren.

Dat vraagt om een uitdieping van dit versterkingsproces. Leercultuur lijkt als een ogenschijnlijk ongrijpbaar concept, zelfs met de definitie van Heijboer e.a. (2013)

“Wanneer de leercultuur niet gericht is op een leven lang ontwikkelen, dan staat de organisatie net als het individu voor een veranderopgave

in het achterhoofd. Basisassumpties, normen en waarden; dat zijn immers geen direct waarneembare zaken, laat staan dat het zaken zijn waarop planmatig gestuurd wordt. Het werk van Schein (2004) biedt hier uitkomst. Hij laat zien dat cultuur zich binnen een organisatie nestelt op drie niveaus. Basisassumpties beslaan één van deze niveaus, normen en waarden bevinden zich gezamenlijk op een tweede niveau. Op het derde niveau zijn de zogenoemde ‘artefacten’ te vinden. Dit zijn de zichtbare structuren en processen van de organisatie, bijvoorbeeld de wijze waarop het werk georganiseerd wordt, of de voorzieningen die hiervoor beschikbaar zijn. Het zijn deze artefacten waarop veranderprocessen zich richten. Zij zijn immers tastbaar, en dus hanteerbaar. Daarbij zijn structuren en processen nauw verbonden met de eerdergenoemde basisassumpties, normen en waarden. Structuren en processen weerspiegelen deze factoren, maar die factoren kunnen op hun beurt ook weer veranderen als de structuren en processen dat doen. Er is sprake van een wisselwerking. Om te begrijpen hoe culturen veranderen, is het dan ook nodig naar de onderliggende structuren en processen te kijken.

Structuren en processen rondom leren en ontwikkelen staan centraal in het werk van Poell & Van der Krogt (2021). Zij hebben zich laten inspireren door de structuurbenadering van Human Resource Development. Deze benadering stelt dat elke organisatie leerstructuren kent die richting geven aan de ontwikkeling van medewerkers. Het gaat hier om typische artefacten, zoals Schein (2004), die zou noemen: richtlijnen die kaders stellen aan het leergedrag van medewerkers, activiteiten waaraan medewerkers kunnen deelnemen om te leren, en middelen die zij kunnen benutten om te leren. Deze structuren krijgen vorm via vier achtereenvolgende organisatieprocessen (‘leerprocessen’):

Doelen stellen (‘leerbeidsvorming’): het stellen van richting en doelen aan leren en ontwikkelen, veelal in afstemming met de bredere organisatiestrategie;

Programmeren (‘leertrajecten’): het ontwikkelen en organiseren van trajecten waarbinnen medewerkers zich kunnen ontwikkelen volgens de binnen de organisatie gestelde ontwikkeldoelen;

Padvinden (‘leerwegcreatie’): het plannen van leeractiviteiten die passen bij de ervaringen van medewerkers en de beschikbare leertrajecten;

Leren (‘leerproces’): het deelnemen van de medewerkers aan leeractiviteiten binnen de beschikbare leertrajecten, en het toepassen hiervan in de werkpraktijk.

Volgens de oorspronkelijke structuurbenadering is dit een lineair proces dat

wordt geleid door het management van de organisatie. Poell & Van der Krogt (2021) zien dit als een doorlopend, cyclisch proces dat gezamenlijk wordt vormgegeven door management, medewerkers en externe partijen. Met elke cyclus stellen zij de leerstructuur stapsgewijs bij. Deze ontwikkeling kent daarmee geen duidelijk eindpunt, althans bezien vanuit het proces zelf. Dat proces stelt immers slechts een logische vervolgstap in het vooruitzicht: doelen stellen, programmeren, padvinden of leren. Met welk doel deze stappen genomen worden, bepalen de betrokkenen zelf vanuit een evaluatie van de voorgaande cyclus. De netwerkbenadering van Poell & Van der Krogt (2021) geeft inzicht in de gefaseerde volgorde waarin een leerstructuur zich ontwikkelt, maar zonder te duiden hoe deze ontwikkeling eruitziet. De vraag is dan ook: hoe ziet de ontwikkeling naar een leerstructuur eruit die past bij een sterke leercultuur?

Eigen regie als richtinggevend doel

Het helpt terug te keren naar de observatie dat de transitie naar eigen regie en de transitie naar een sterkere leercultuur nauw verweven zijn. Die verwevenheid kent zoals eerder gesteld, een hiër-

archisch karakter: eigen regie volgt daar waar een sterke leercultuur ontstaat. De ontwikkeling naar een structuur passend bij een sterke leercultuur zou zich dan ook moeten uiten in een toenemende mate van eigen regie. De vraag is echter wat dat zegt over de structuur zelf. Eigen regie is immers eerst en vooral een personeigenschap.

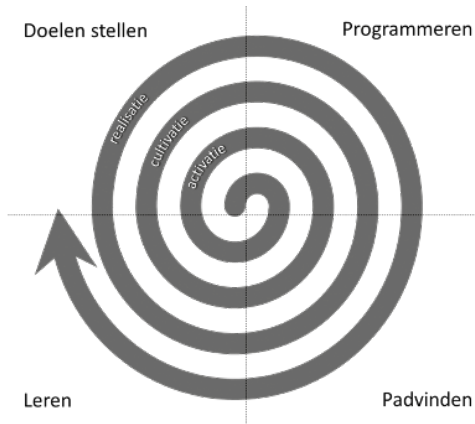
Blaschke (2012) laat zien dat eigen regie en leerstructuur nauw samenhangen. Op basis van het werk van Canning (2010) stelt zij voor eigen regie te beschouwen als een continuüm dat omgekeerd evenredig is met de mate waarin het leergedrag van het individu gestuurd en beheerst wordt. Met andere woorden: waar de controle op het leergedrag van het individu groot is, is de eigen regie gering; en waar de sturing op leergedrag beperkt is, is de eigen regie groot. Zij maakt daarbij onderscheid tussen drie fasen:

Activatie, gekenmerkt door een sterke mate van sturing en geringe eigen regie, waarbij de medewerker nagenoeg volledig afhankelijk is van zijn omgeving om te leren

Cultivatie, gekenmerkt door een wederzijdse afhankelijkheid tussen individu en omgeving, waarbij de medewerker met ondersteuning van zijn omgeving zelf de leerdoelen bepaalt en realiseert;

Realisatie, gekenmerkt door een beperktere mate van sturing en veel eigen regie, met een medewerker die zelf zijn leerdoelen vaststelt en die gebruik maakt van zijn omgeving om deze doelen te behalen.

“Om te begrijpen hoe culturen veranderen is het nodig naar de onderliggende structuren en processen te kijken



Figuur 1 Het pad naar een sterke leer-cultuur

Deze fasen illustreren elk hoe eigen regie en de omliggende leerstructuur zich tot elkaar verhouden. Belangrijk om daarbij op te merken is dat dit verband niet causaal is. Het is immers niet zo dat de eigen regie van de medewerker automatisch toeneemt als de organisatie een stap terug doet. Vos e.a. (2021) benadrukken niet voor niets dat eigen regie naast mogen, ook een kwestie van weten, willen, kunnen en durven is. In de praktijk moeten organisaties (of de bredere omgeving, als de organisatie dat niet zelf kan) eerst structuur aanbrengen voordat medewerkers zelf de regie kunnen pakken. Juist waar eigen regie ontbreekt, kan de benodigde controle groot zijn. Blaschke (2012) ziet eigen regie dan ook als een eigenschap die gefaseerd ontwikkeld moet worden in samenspel met een leerstructuur die zich daarop aanpast.

Het pad naar een sterke leercultuur

Met zowel de transitie naar eigen regie, als de transitie naar een sterke leercul-

tuur uitgedrukt als een volgordelijke aanpassing van de leerstructuur, is het mogelijk om beide transities in één model te vangen. Dat model is als volgt te visualiseren op een poolas:

Dit model kent twee dimensies: één die de voortgang in het aanpassen van de leerstructuur uitdrukt, en de ander die de fasering van de ontwikkeling richting een sterke leercultuur laat zien. Om een organisatie binnen dit model te plaatsen moeten er dan ook twee vragen beantwoord worden:

1. In hoeverre is de huidige veranderopgave rondom de leerstructuur gevorderd?
2. In hoeverre is er sprake van eigen regie binnen de organisatie?

Afhankelijk van het antwoord is de organisatie op één van de kwadranten en op één van de drie ringen te plaatsen.¹ Hierbij zijn twaalf posities te onderscheiden, elk met een eigen opgave, die hieronder geïllustreerd staan in de vorm van een vraag:

Activatie: doelen stellen

Welke collectieve leerdoelen zijn er te stellen die uitdagend maar haalbaar zijn en die medewerkers vertrouwen geven in het eigen leervermogen bij het behalen van deze doelen?

Activatie: programmeren

Welke leeractiviteiten zijn er te organiseren zodat medewerkers op laagdrempelige wijze, gedurende werktijd kunnen werken aan de leerdoelen die de organisatie gesteld heeft?

Activatie: padvinden

Welk perspectief is er te schetsen dat medewerkers overtuigt dat zijzelf óók voordeel hebben bij leren en ontwikkelen?

Activatie: leren

Welke mogelijkheden zijn er te creëren zodat medewerkers hetgeen dat zij geleerd hebben regelmatig kunnen toepassen binnen de organisatie?

Cultivatie: doelen stellen

Welke collectieve leerdoelen moet de organisatie stellen om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te bieden?

Cultivatie: programmeren

Welke voorzieningen zijn er te treffen om ervoor te zorgen dat medewerkers met verschillende leerstijlen kunnen toewerken naar de door de organisatie gestelde leerdoelen?

Cultivatie: padvinden

Welke ondersteuning is er benodigd om medewerkers te helpen bij het identificeren van een bij hen passend leertraject?

Cultivatie: leren

Welke erkenning is er te geven aan de ontwikkeling van medewerkers zodat voor organisatie en medewerker duidelijk is welke voortgang er gemaakt is op de gestelde leerdoelen?

Realisatie: doelen stellen

Welke collectieve leerdoelen zijn af te stemmen met medewerkers zodat zij zich medeverantwoordelijk voelen voor het behalen van deze doelen?

Realisatie: programmeren

Welke ontwikkelpaden zijn er binnen de organisatie te creëren om medewerkers te verleiden tot het stellen van leerdoelen overeenkomstig de organisatiedoelen?

Realisatie: padvinden

Welke coördinatie is er te organiseren in de afstemming van leertrajecten zodat medewerkers waar mogelijk gezamenlijk kunnen leren en zich verbonden blijven voelen bij de organisatie?

Realisatie: leren

Welke mogelijkheden zijn er te creëren voor het benutten van nieuwe, onvoorziene inzichten en competenties opgedaan door medewerkers?

Om te zien hoe dit model werkt, helpt het om een casus in gedachte te nemen. Laten we er voor het gemak van uitgaan dat dit een organisatie is waar geen eigen regie aanwezig is. Dat is een organisatie die zich op de eerste ring – activatie – bevindt. Deze organisatie heeft als voor naamste taak om haar medewerkers te motiveren tot leren. Mogelijk heeft de organisatie al enkele pogingen gedaan maar stranden die telkens. Dat suggereert dat er iets misgaat voorafgaand aan het padvinden: mogelijk zijn er onduidelijke of onrealistische doelen gesteld, of wellicht is er organisatorisch geen ruimte voor medewerkers om te leren. Het model dirigeert de organisatie dan terug om eerst de juiste randvoorwaarden te scheppen. Echter, zijn de medewerkers gemotiveerd, en bevindt de organisatie zich op de cultivatiering, dan dwingt het model de organisatie om niet te blijven hangen rond motiverende maatregelen,

maar om na te gaan denken over hoe het leren te laten renderen voor de organisatie. Het pad richting een sterke leercultuur leidt organisaties zo naar de vragen die op dat moment relevant zijn.

Grip op eigen regie

Om een leven lang leren te realiseren zijn eigen regie en een sterke leercultuur essentieel. Duidelijk is wat dat voor mens en organisatie betekent. Echter, hoe precies te komen tot eigen regie en een sterke leercultuur is minder duidelijk. Dat veranderproces laat zich moeilijk vatten door de aard van beide begrippen. Het gaat om gedrag en normen en waarden, zaken die zich moeilijk lijken te laten onderwerpen aan planmatige verandering. Beide begrippen blijken echter te relateren aan veranderingen in de leerstructuur. Op basis daarvan is een pad richting een sterke leercultuur te schetsen, zoals in dit artikel gedaan. Voor elk moment in de ontwikkeling richting een sterkere leercultuur laat dit pad zien wat de voornaamste veranderopgaven zijn. Elke organisatie weet zo wanneer zij waar mee aan de slag moeten gaan. Is voortgang langs het pad gegarandeerd of is stagnatie en terugval mogelijk? Hoe verhouden individuele teams zich tot het pad dat de organisatie in zijn geheel bewandelt? Is het pad uitsluitend voor één organisatie of lenen onderdelen zich voor samenwerking tussen organisaties? Er is een pad gebaad, maar de weg naar een sterke leercultuur en meer grip op eigen regie is nog lang niet geëffend.

Literatuur

- Blaschke, L. M. (2012). Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(1), 56. doi:10.19173/irrodl.v13i1.1076
- Canning, N. (2010). Playing with heutagogy: exploring strategies to empower mature learners in higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 34(1), 59-71. doi:10.1080/03098770903477102
- Heijboer, M., Korenhof, M. & Pantjes, L. (2013). Een krachtige leercultuur voor continu leren. *O&O* 6, 6-11.
- Poell, R., & Van der Krogt, F. (2021). Naar een dynamische netwerkbenadering van HRD: Actoren organiseren HRD! In R. Poell & J. Kessels (Eds.), *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren*. Leuven: LannooCampus.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Van der Torre, W., Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Tooren, M. van den, Bergh, R. van den, & Koopmans, L. (2019). *Levende en Innovatieve organisaties: Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden*. TNO, Leiden.
- Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M., & Corporaal, S. (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur. *Tijdschrift voor HRM*, 25(4), 1-25. doi:0.5117/THRM2022.4.003.WEID
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., van der Torre, W., Xavier, M., van der Horst, A., Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 24(2), 61-80. doi:10.5117/THRM2021.2.VOS

Noten

1. Hogeschool Rotterdam en Panteia werken momenteel aan een vragenlijst om dit eenduidig te bepalen.

Onderzoek

In Skills4Skills gaan de Koninklijke Metaalunie, de vakbonden FNV, CNV en De Unie, en aanpalende organisaties aan de slag om het mkb-metaal te helpen bij de transitie naar een skillsgerichte arbeidsmarkt. Panteia en de Hogeschool Rotterdam toetsen via casestudies of de interventies die de sector toepast een skillsgerichte arbeidsmarkt dichterbij brengt.