

06-10-2023



Publicatie

Leercultuur bij Microsoft: TNO & SER Interviewreeks

In de zomer van 2023 hebben TNO Healthy Living & Work en de SER-Actieagenda Leven Lang Ontwikkelen gesprekken gevoerd met drie bedrijven. Deze gesprekken richtten zich op hoe deze bedrijven een positieve leercultuur in hun organisaties vormgeven.

Hoe integreren zij 'informeel leren' op de werkvloer? Hoe zorgen ze ervoor dat medewerkers altijd up-to-date blijven met de nieuwste ontwikkelingen in hun werk? En vooral, hoe bereik je dit op een structurele en duurzame manier? De waardevolle inzichten van deze bedrijven worden benut voor een wetenschappelijk artikel van TNO over leercultuur en voor de ontwikkeling van de Wegwijzer leercultuur.



© Microsoft

Een focus op groei en ontwikkeling

Het gesprek over leercultuur bij Microsoft werd gevoerd met Sabine Havenstein, HR-directeur Microsoft Nederland, Anneleen Vaandrager, Chief Learning Officer, en twee medewerkers, Lianne Brons en Zouhair Ouriaghli. Het Amerikaanse technologiebedrijf Microsoft is al bijna 40 jaar actief in Nederland, met meer dan 1500 medewerkers. Ze richten zich op de digitale transformatie van diverse sectoren, waarvoor veel IT'ers en personeel met digitale vaardigheden nodig zijn. Vanwege de voortdurende veranderingen door digitalisering en innovatie is het bijscholen van zowel interne medewerkers als externe betrokkenen essentieel geworden.

Bij iedereen die wordt aangenomen of bij Microsoft werkt, staat de 'growth mindset' centraal. Ze geloven dat er altijd ruimte is om te groeien en te leren, en dat fouten maken juist nieuwe leermogelijkheden biedt. De bedrijfscultuur legt sterk de nadruk op het creëren van een veilige omgeving waarin leren en groeien worden gestimuleerd, en dit heeft

recentelijk veel aandacht gekregen binnen Microsoft. Havenstein: "Naar elkaar luisteren, vragen stellen, open staan voor verschillende invalshoeken en die waarden zijn elementen die vanzelfsprekend lijken maar die toch aandacht behoeven."

Overdraagbare vaardigheden worden steeds belangrijker

De manier waarop we mensen aannemen is veranderd. We kijken nu meer naar overdraagbare vaardigheden die in verschillende situaties bruikbaar zijn. Dit betekent dat wat je hebt geleerd en ervaren buiten Microsoft ook waardevol kan zijn. Managers spelen hierin een belangrijke rol en krijgen speciale training over wat leidinggeven bij Microsoft inhoudt en welke principes hierin centraal staan. Om te zorgen dat managers van elkaar leren is er een People manager community die dit faciliteert. Hierbij gaat het niet alleen over je eigen succes, maar ook over hoe je anderen kunt helpen en hun input kunt gebruiken in je werk.

Binnen Microsoft werken ze ook aan een andere cultuurverandering: van verplicht leren naar vrijwillig leren. Dit betekent dat je zelf de controle hebt over wat je wilt leren, in plaats van dat je verplichte trainingen moet volgen. Je hebt de regie.

Havenstein: "De maandelijkse roostervrije learning day voor alle Microsoft medewerkers is een mooi voorbeeld waarmee de organisatie laat zien dat leren en ontwikkelen prioriteit heeft."

Het faciliteren van een leercultuur

Vaandrager: "Onze organisatiestructuur faciliteert leren en ontwikkelen. We hebben Chief learning officers en learning specialists om te kijken welke skills belangrijk zijn voor de verschillende afdelingen van Microsoft en welke scholing in- en extern ontwikkeld moeten worden passend bij de cultuur van het land. In functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt altijd teruggeblikt en vooruitgekeken op de ontwikkeling van de medewerker.

Het is heel belangrijk dat de manager zelf het goede voorbeeld geeft, en deze gesprekken goed voert. Leren is een skill, je moet leren om goed te leren, ook dat willen faciliteren. Geven en vragen van feedback is belangrijk, ook dat moet je leren goed te doen. En dan krijg je er veel voor terug".

Er is veel aandacht voor het herkennen en waarden van de resultaten van leerinspanningen. Medewerkers worden beloond en erkend wanneer ze vooruitgang boeken, niet alleen bij het sluiten van grote deals.

Uit medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat er veel mogelijkheden zijn om on-the-job te leren, en medewerkers zijn hier zeer enthousiast over. Een aandachtspunt is echter hoe we effectief de tijd kunnen vinden (of kunnen vrijmaken) voor leren, vooral in drukke functies.

Werken, leren en ontwikkelen bij Microsoft

Dat er binnen Microsoft veel aandacht is voor leercultuur bevestigen Ouriaghli en Brons. Brons benadrukt dat Microsoft kijkt naar iemands vermogen om te leren, in plaats van te eisen dat je al bewijs hebt dat je iets kunt voordat je iets nieuws mag proberen. Dit stimuleert ontwikkeling enorm. Als manager moedigt ze leren aan door medewerkers eraan te herinneren dat elk probleem hoogstwaarschijnlijk al eerder is tegengekomen en opgelost.

Binnen Microsoft is er een intern platform waar medewerkers kunnen zoeken naar communities die zich bezighouden met vergelijkbare uitdagingen. Het gebruik van dit platform wordt sterk aangemoedigd om van elkaar te leren.

Ouriaghli vertelt dat Microsoft hem de kans heeft geboden om een meer senior rol te vervullen, waardoor hij dagelijks in contact komt met mensen van wie hij veel leert. Het delen van kennis en samenwerken is een integraal onderdeel van de Microsoft-cultuur, omdat niemand alles kan weten en iedereen openstaat voor leren van anderen. Het is duidelijk dat binnen Microsoft samenwerking essentieel is om te groeien en te verbeteren.



© Microsoft

Tot slot: Welke tips willen jullie meegeven aan andere organisaties?

Vaandrager: “Managers zijn essentieel voor succes, dat is tip nummer één. En de tweede, haast net zo belangrijke, is ervoor zorgen dat dat je ‘skilling champions’ hebt door hele organisatie heen!”. Havenstein: “Zorg dat je tijd en ruimte voor leren in je cultuur faciliteert en inregelt. Neem dat niet voor vanzelfsprekend aan!”.

Ouriaghli: “Toen ik binnenkwam bij Microsoft werd mij gezegd dat je bij elke meeting aanwezig kunt zijn en iedereen open staat voor vragen. Merken dat dat echt kan, er naar jou geluisterd wordt en er iets gedaan wordt met waar jij mee bezig bent is heel stimulerend voor leren en ontwikkelen!”. Brons: “Elke organisatie zegt dat ze de manager als rolmodel belangrijk vindt, maar dit werkt pas als je het in de praktijk continu laat zien. Vertel als manager bijvoorbeeld elke week wat je geleerd hebt en wat je van plan bent te leren. Op die manier wordt het zowel door jou als door je medewerkers gevoeld”.

Informeel leren en een vanzelfsprekende leercultuur

Informeel leren, zoals leren van uitdagende taken of van collega's, is voor volwassenen heel belangrijk. Aan deze manier van leren besteden zij veel meer tijd dan aan leren via opleidingen en trainingen. Bovendien is leren in een klaslokaal niet voor iedereen weggelegd. Lees op deze pagina meer over leren op de werkvloer en wat dit betekent voor een positieve en vanzelfsprekende leercultuur.