

VERKENNEND RAPPORT

LEERCULTUUR STIMULEREN

Dr. Linda Koopmans

Dr. Lilian Woudstra

Drs. Roos van den Bergh

Dr. Jos Sanders

20 oktober 2023

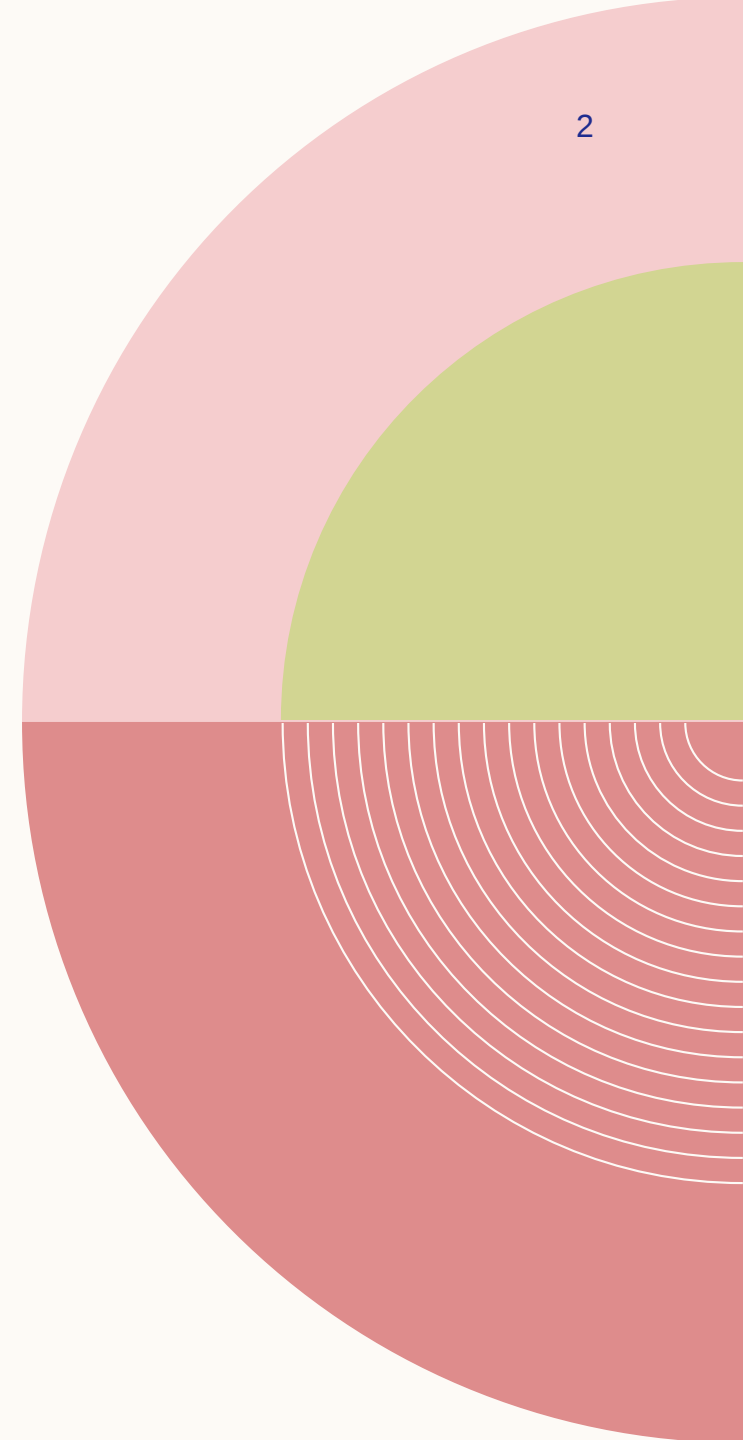
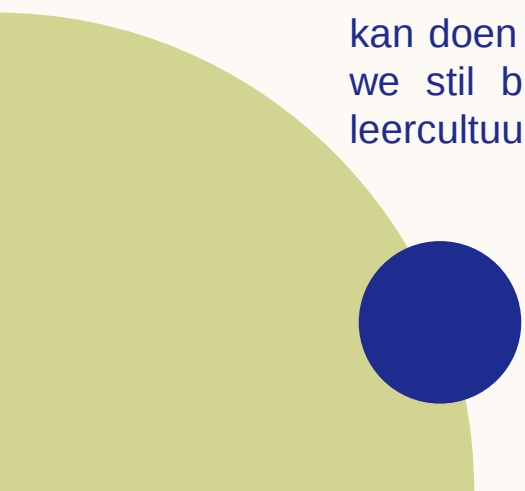
TNO innovation
for life

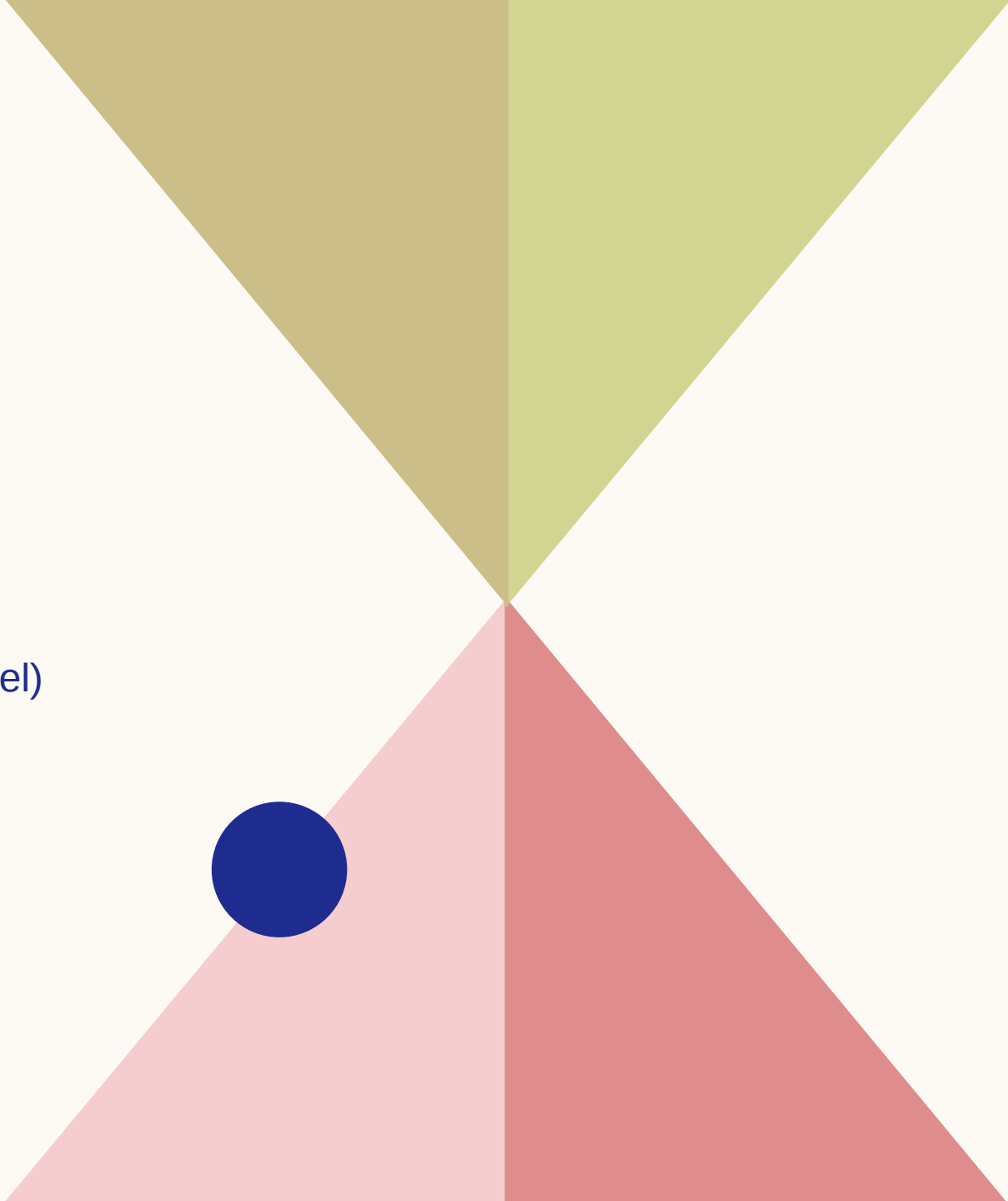
SAMENVATTING

Een belangrijk doel van de LLO-Katalysator is het verbeteren van de leercultuur in Nederlandse organisaties (bouwsteen 4). In dit verkennende rapport ligt de focus op de rol van werkgevers en het onderwijs bij het stimuleren van leercultuur.

We hebben een quick-scan gedaan naar welke interventies leercultuur kunnen versterken, vanuit verschillende niveaus in de organisatie (taken, team, leidinggevende, HRM, etc.), rekening houdend met verschillende 'fasen van ontwikkeling' van medewerkers. Kortom: Wat kan door wie in de organisatie, en wanneer, gedaan worden om leercultuur te versterken? En aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om interventies te laten slagen?

Daarnaast is een eerste verkenning gedaan van activiteiten die het onderwijs kan doen om impact te hebben op de leercultuur in organisaties. Tot slot staan we stil bij wat de LLO-katalysator aanvullend en/of anders kan doen om leercultuur in de praktijk (sneller) van de grond te krijgen.





INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Visie op leercultuur
3. Leercultuur in organisaties (het maturity model)
4. Randvoorwaarden
5. Rol van het onderwijs
6. Witte vlekken
7. Kansrijke richtingen
8. Verantwoording en bronnen

INLEIDING

Een leven lang ontwikkelen is essentieel is om uitdagingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving het hoofd te bieden. Dit is een gedeeld belang en verantwoordelijkheid van werkenden en werkgevers. De werkende neemt regie over de eigen ontwikkeling, en de werkgevers faciliteren en stimuleren LLO door het creëren en onderhouden van een **leercultuur**. Zo zorgen we ervoor dat werkenden nu en in de toekomst fit en vakbekwaam zijn voor het werk dat nodig is (Van der Torre et al., 2019; Vos et al., 2021; Woudstra et al., 2021).

Naast werkenden en werkgevers zijn ook veel andere **partijen** betrokken bij het stimuleren van leercultuur in Nederland, zoals de Ministeries van SZW en OCW, de SER, de O&O fondsen, SBB en het onderwijs. Er is sprake van een druk bezet maar gefragmenteerd landschap aan partijen die met leercultuur en leven lang ontwikkelen (LLO) bezig zijn.

In dit verkennende rapport ligt de **focus** op de rol van werkgevers en het onderwijs bij het creëren, onderhouden en versterken van leercultuur. We inventariseren reeds bestaande interventies en aanwezige kennis op dit gebied.

VISIE OP LEERCULTUUR

Leercultuur is een breed en complex begrip. Wij hanteren we in dit document de volgende definitie:

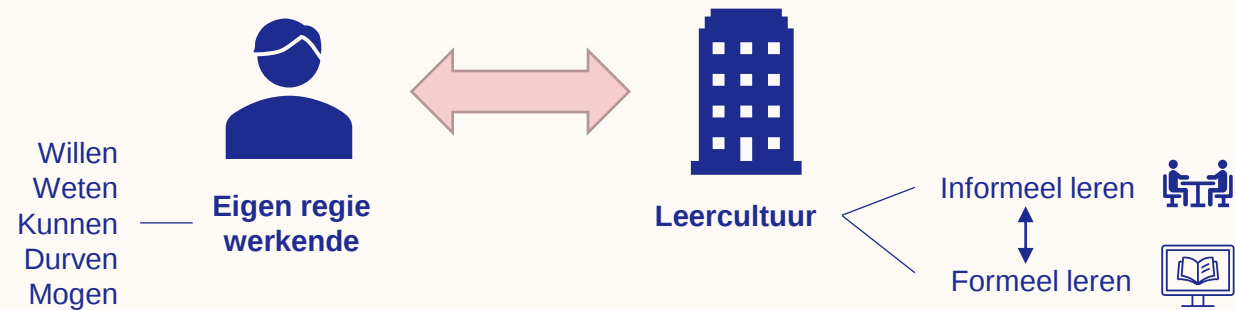
Er is sprake van een leercultuur wanneer “leren en ontwikkelen binnen een gemeenschap vanzelfsprekend is voor iedereen en voor een belangrijk deel geïntegreerd is in dagelijkse activiteiten” (SER/TNO, 2022).

Leercultuur gaat niet alleen over **formeel leren**, maar ook om **informeel leren**. Veel van wat mensen leren op het werk, gaat via informeel leren (De Grip, 2021). Er is nog veel winst te behalen in het stimuleren van informeel leren op de werkvloer (SER/TNO, 2022).

Formeel leren: Systematisch, gestructureerd leren dat plaatsvindt binnen een omgeving die ontworpen is om te leren, met als doel het behalen van diploma's of certificaten.

Informeel leren: Al het leren dat plaatsvindt zonder formele planning of instructie. Bijvoorbeeld leren van uitdagende taken of van collega's.

VISIE OP LEERCULTUUR



Een belangrijke vraag is **hóe** organisaties een leercultuur kunnen creëren en onderhouden, om zo leren en ontwikkelen te faciliteren en stimuleren. Om structureel en toekomstbestendig vorm te geven aan een leercultuur, zijn twee uitgangspunten belangrijk:

1. **Leercultuur zit door de hele organisatie heen.** Alle lagen in de organisatie spelen een rol in het vanzelfsprekend maken van leren en ontwikkelen. Deze lagen moeten met elkaar in afstemming zijn.
2. **Leren en ontwikkelen is een proces van gedragsverandering.** Het is belangrijk om rekening te houden met de 'fase' waarin iemand zich bevindt. Voor een medewerker die zich nog niet bewust is van het belang van leren en ontwikkelen is een andere aanpak nodig dan voor iemand die hier al mee aan de slag is.

HET MATURITY MODEL

Om de eigen regie van de medewerker te stimuleren en structureel en toekomstbestendig vorm te geven aan een positieve leercultuur in Nederlandse organisaties, is het belangrijk om te onderzoeken welke interventies in organisaties wanneer gedaan kunnen worden. Om deze vraag met voldoende diepgang te beantwoorden gebruiken we het **'maturity model'** als kapstok.

Het model is een integratie van bestaande modellen rondom leren en gedragsverandering, en bestaat uit twee onderdelen:

1. **De lagen** in de organisatie die een rol spelen bij het stimuleren van eigen regie van de medewerker op ontwikkeling
2. **De fasen** van gedragsverandering waarin een medewerker kan zitten

Op de volgende slides worden de twee onderdelen verder uitgelegd.



DE LAGEN IN EEN ORGANISATIE DIE EEN ROL SPELEN

Verschillende lagen in de organisatie spelen een rol in het stimuleren van eigen regie van de medewerker op leren en ontwikkelen. Het stimuleren van een positieve leercultuur vergt een integrale aanpak, dus het is belangrijk dat deze lagen met elkaar in afstemming zijn. Dit is in (kleine) mkb bedrijven natuurlijk anders dan grote bedrijven. Zo hebben mkb bedrijven vaak geen HR afdeling. Daar waar je HR leest, bedoelen we degene in de organisatie die verantwoordelijk is voor (de zorg voor het) personeel, zoals werven, selecteren, belonen, opleiden en ontwikkelen van personeel. In een mkb bedrijf kan dit bijvoorbeeld ook de directeur zijn.

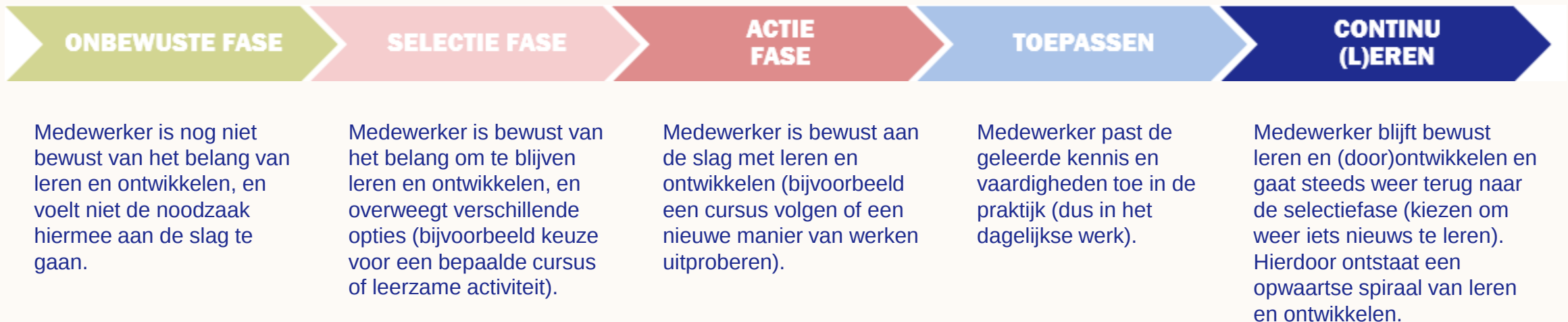
Belangrijke lagen:

- **Taken in het werk:** Het takenpakket van een medewerker heeft invloed op de (informele) leermogelijkheden.
- **Collega's:** Collega's helpen je om te leren en ontwikkelen
- **Direct leidinggevende(n):** De direct leidinggevende faciliteert en stimuleert ontwikkeling
- **Human Resources (HR):** De HR afdeling (indien aanwezig) faciliteert en stimuleert
- **Hoger management:** Het hoger management (of directie) faciliteert en stimuleert
- **Omgeving:** De externe omgeving (zoals onderwijs, andere bedrijven en klanten) kunnen ontwikkeling stimuleren. In dit rapport ligt de focus specifiek op onderwijs.

De lagen zijn gebaseerd op het TNO model voor Lerende en Innovatieve Organisaties (Van der Torre et al., 2019).

DE FASEN VAN GEDRAGSVERANDERING

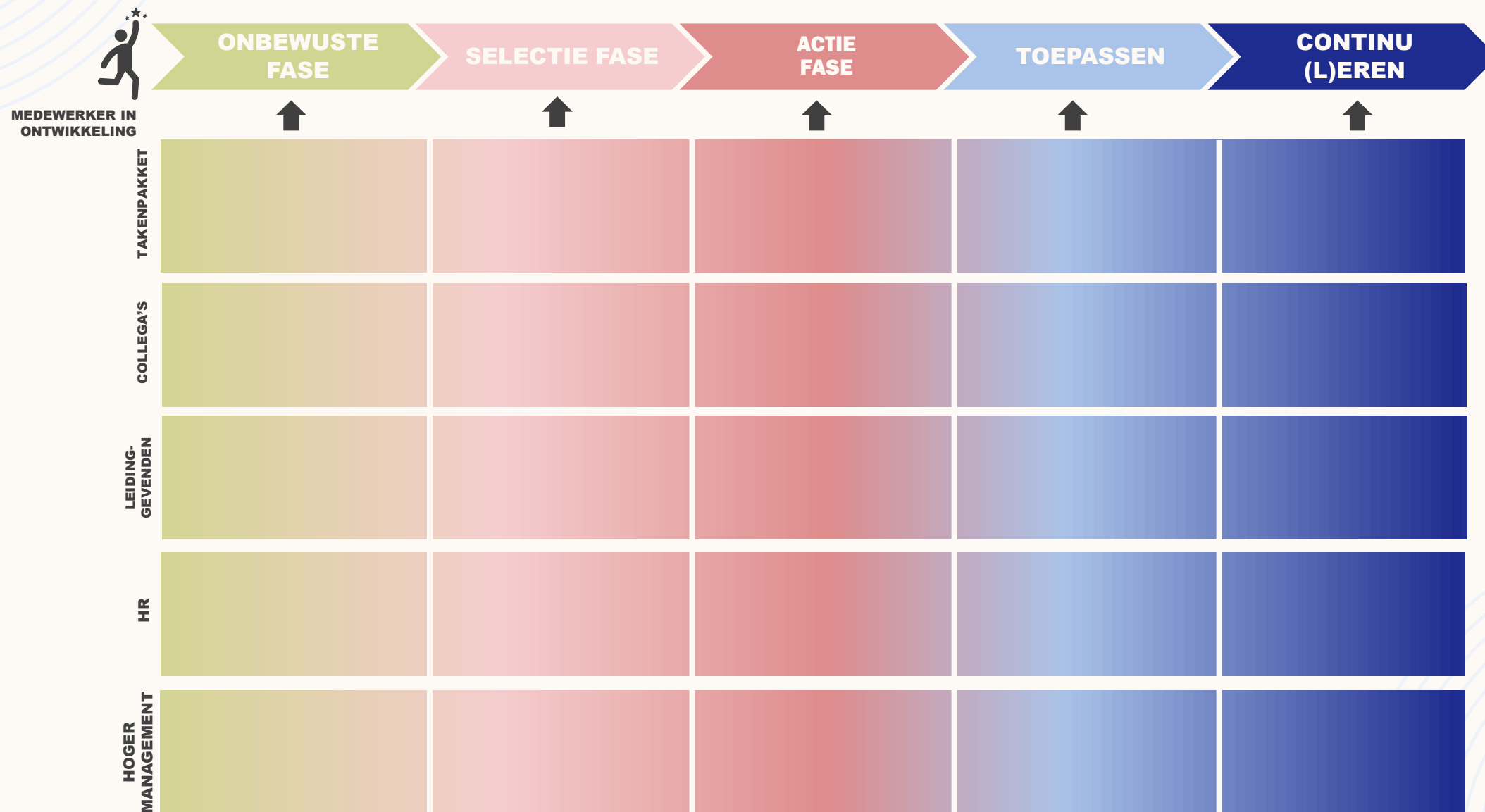
Leren en ontwikkelen is gedrag. Medewerkers bevinden zich in verschillende “fasen van gedragsverandering”. Het is belangrijk om rekening te houden met de ‘fase’ waarin iemand zich bevindt. Voor een medewerker die zich nog niet bewust is van het belang van leren en ontwikkelen is een andere aanpak nodig dan voor iemand die hier al mee aan de slag is.



De fasen van gedragsverandering zijn gebaseerd op het Transtheoretisch model van Gedragsverandering (Prochaska & DiClemente, 1983).

INTEGRATIE VAN LAGEN EN FASEN LEIDT TOT HET MATURITY MODEL

10





ONDERZOEKSVRAAG

**Welke interventies kunnen door een organisatie
wanneer gedaan worden om eigen regie op leren
en leercultuur in organisaties te versterken?**

RESULTATEN

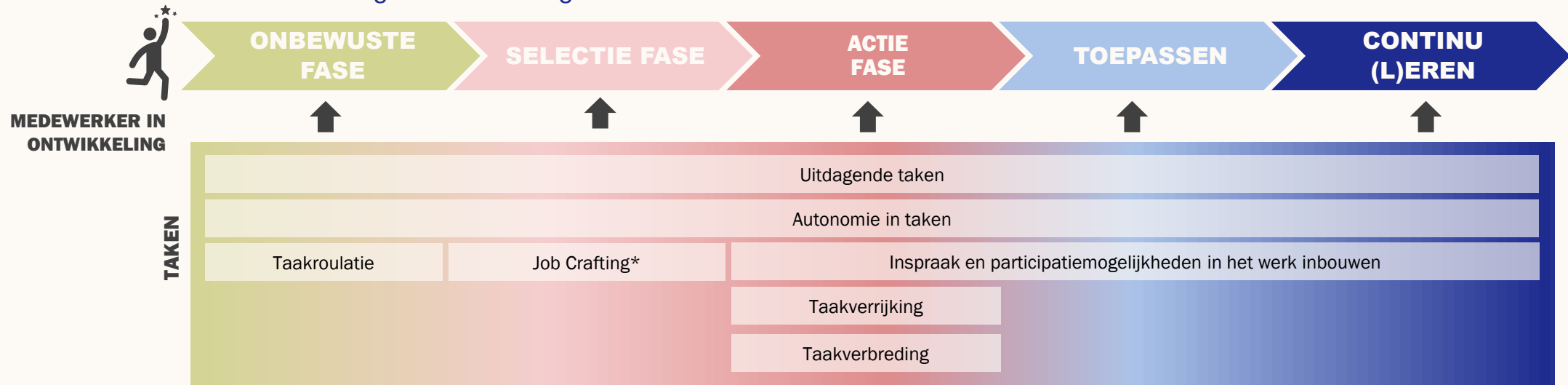
12

Concrete interventies om leercultuur in organisaties te stimuleren zijn geplot op het maturity model. Dit geeft een overzicht van welke interventies door wie in de organisatie, en wanneer, gedaan kunnen worden om leercultuur te versterken. De resultaten worden gepresenteerd per laag in de organisatie. De interventies zijn afkomstig uit wetenschappelijke literatuur (aangeduid met *), grijze literatuur en werksessies. Voor meer toelichting op de interventies (inclusief voorbeelden), zie [Koopmans et al. \(2023\)](#).

Bij het indelen van de interventies naar laag en fase zijn elke keer de volgende twee vragen gesteld: “Door wie dient deze interventie opgepakt te worden?” en “In welke fase is deze interventie het meest relevant voor de medewerker”? Per interventie zijn drie onderzoekers tot consensus gekomen wat betreft indeling in laag/fase.

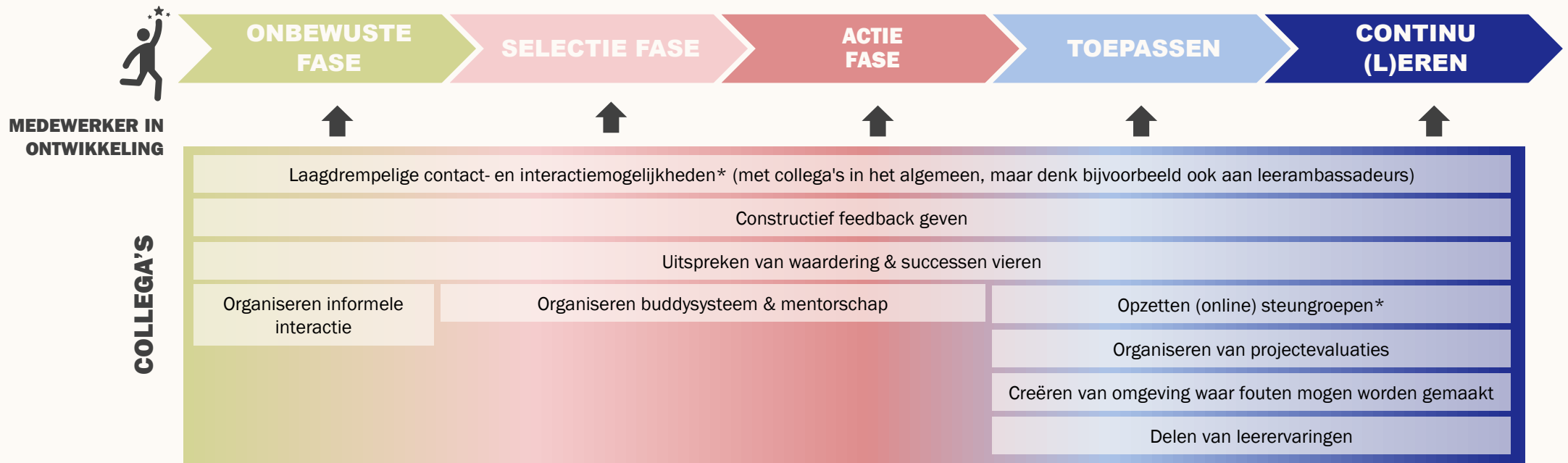
1. Interventies in de laag van ‘taken’

Taken in het werk zijn een belangrijke bron om van te leren. Voldoende autonomie en uitdagende taken zijn bijvoorbeeld heel belangrijk in elke fase van ontwikkeling. Voor medewerkers die zich nog onbewust zijn van het belang van leren en ontwikkelen, kunnen uitdagende taken een prikkel geven om te gaan leren. En voor medewerkers die al in de actie-, toepassings- of continu lerende fase zitten, bieden uitdagende taken een basis om door te blijven ontwikkelen. Expliciet stil staan bij wat er van dagelijkse taken geleerd maakt medewerkers bovendien bewuster van hun eigen ontwikkeling.

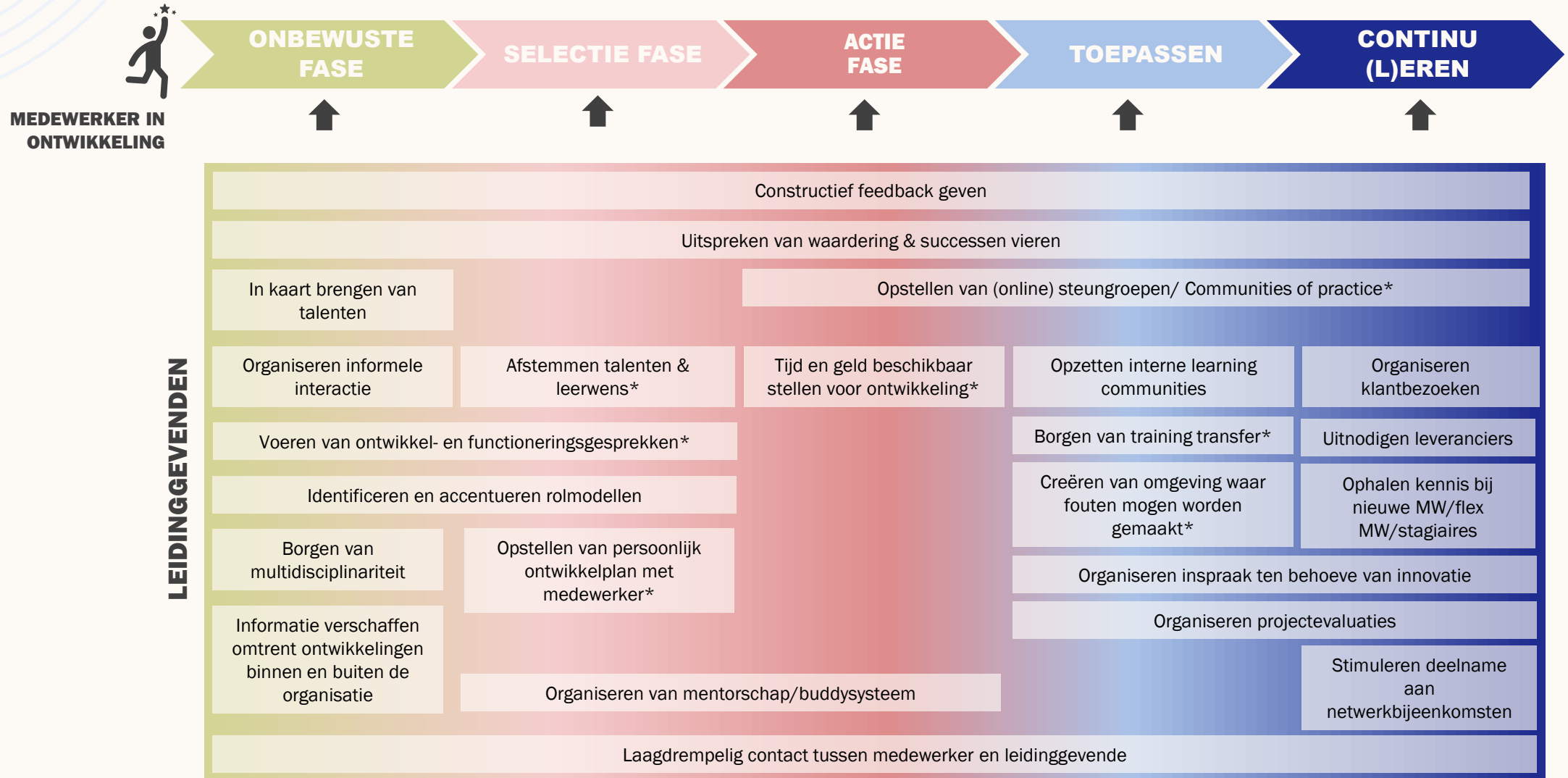


2. Interventies in de laag van ‘collega’s’

Ook collega's (binnen of buiten de eigen organisatie) zijn een belangrijke bron om van te leren. Van elkaar leren, samen beter worden in je werk, en elkaar waarderen maken leren leuk. Ook elkaar feedback geven en samen evalueren is leerzaam. Voor medewerkers die zich nog onbewust zijn van belang van leren en ontwikkelen, kan dit een prikkel vormen om bewust(er) te gaan leren. Voor medewerkers die al aan het leren zijn geeft dit de nodige steun en richting aan hoe zij zich verder kunnen blijven ontwikkelen. Voor meer toelichting op de interventies (inclusief voorbeelden), zie [Koopmans et al. \(2023\)](#).



3. Interventies in de laag van 'leidinggevende(n)'



De leidinggevende kan eigen regie van de medewerker op verschillende manieren stimuleren (zie vorige slide). Voor meer toelichting op de interventies (inclusief voorbeelden), zie [Koopmans et al. \(2023\)](#).

Als iemand zich in de **onbewuste fase** bevindt, kan de leidinggevende helpen om door middel van het geven van informatie bewustwording te creëren over leren en ontwikkelen. Bijvoorbeeld door talenten te (h)erkennen, dit te bespreken in ontwikkel- en functioneringsgesprekken, informatie te geven over toekomstige ontwikkelingen in het werk en wat dit concreet betekent voor medewerkers.

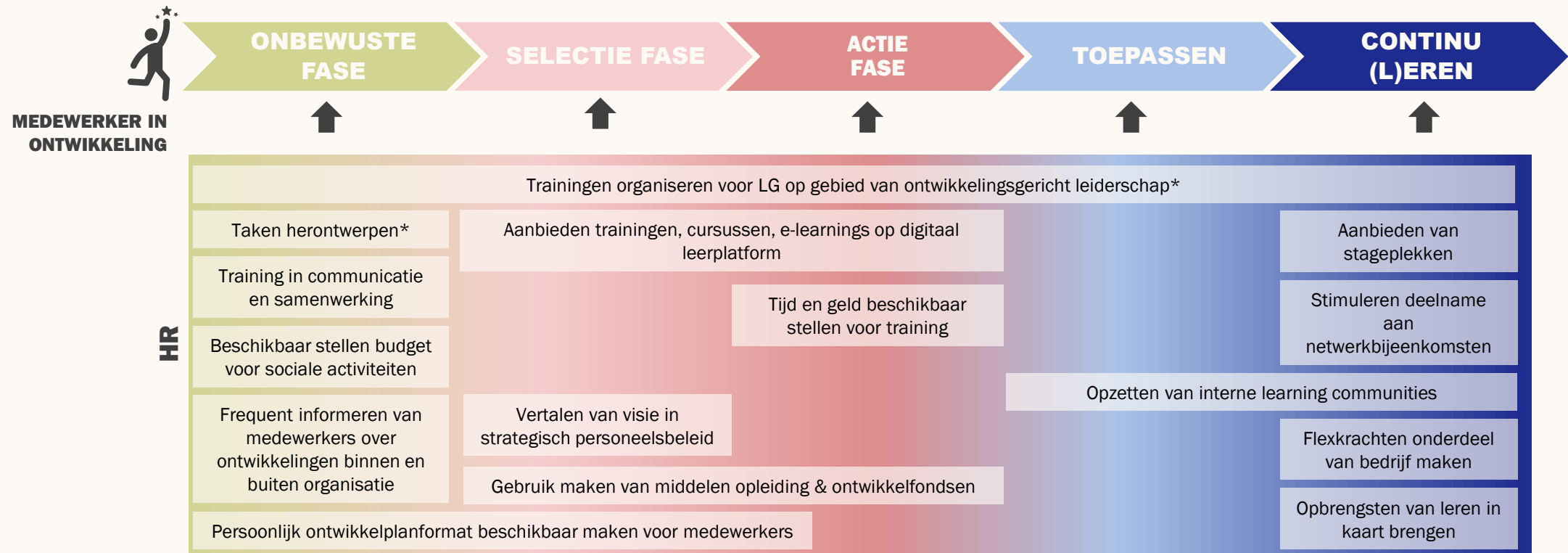
In de **selectie- en actiefase** kan de leidinggevende o.a. helpen door te stimuleren/motiveren en te faciliteren. Denk aan talenten af te stemmen op concrete leerwensen en tijd en geld beschikbaar stellen voor ontwikkeling.

In de **toepassingsfase** kan de leidinggevende o.a. een rol spelen bij leren leren. Denk aan het borgen van de transfer van geleerde lessen uit trainingen naar de praktijk en bij het stimuleren van een omgeving waar fouten mogen worden gemaakt.

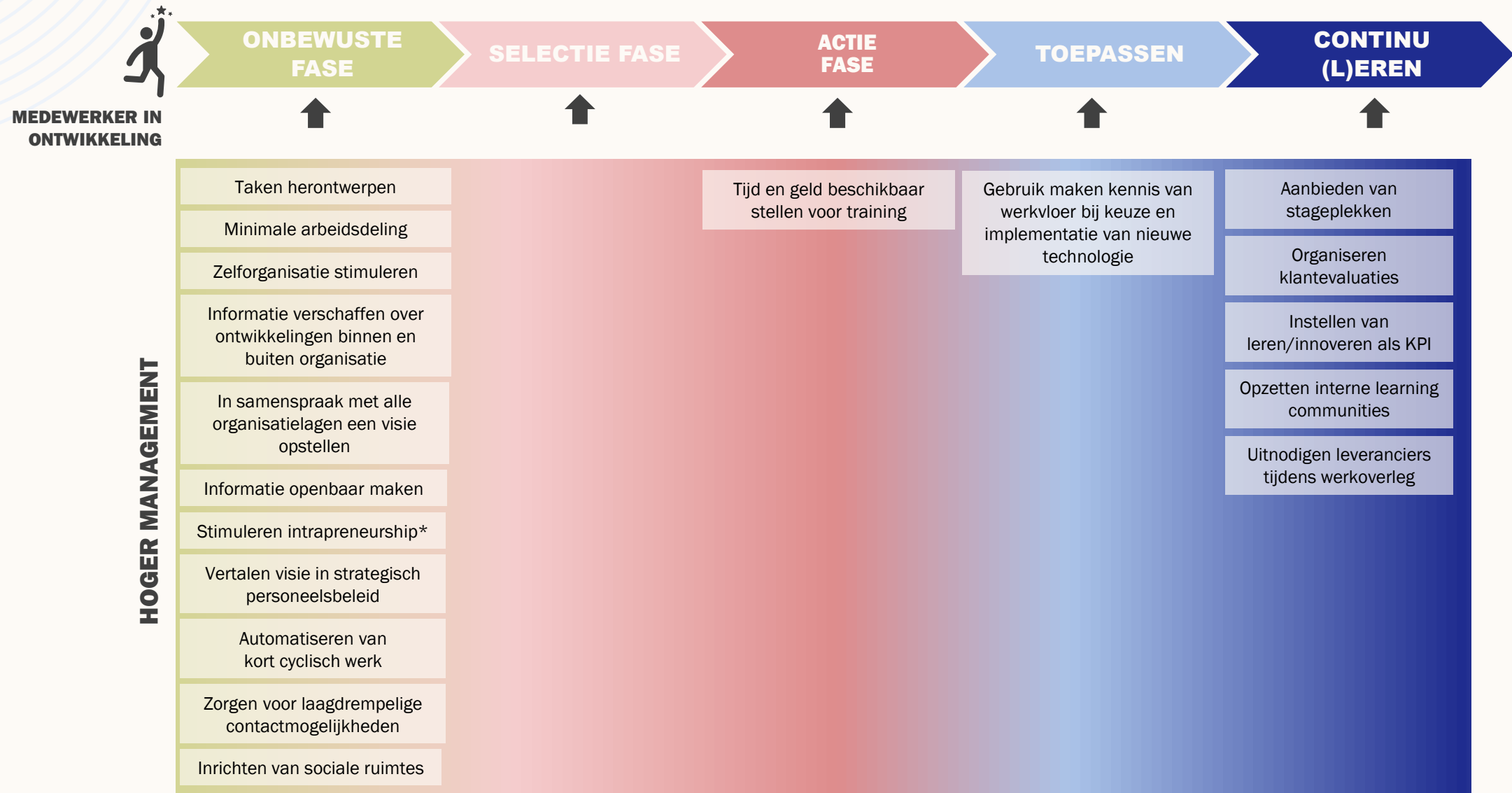
Tot slot willen we graag bereiken dat de medewerker **continu** blijft **leren** en **ontwikkelen**. Hierbij kan de leidinggevende o.a. helpen door het onderhouden van contacten met de externe omgeving te stimuleren en te benutten. Denk bijvoorbeeld aan klantbezoeken, uitnodigen leveranciers, aftappen kennis bij nieuwe medewerkers, stimuleren van deelname aan netwerkbijeenkomsten, etc.

4. Interventies in de laag van 'HR'

Human Resources (HR) kan – indien aanwezig – een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van leren en ontwikkelen. Dit omvat meer dan het beschikbaar stellen van opleidingsbeleid en leermiddelen. Belangrijk is formeel en informeel leren met elkaar te verbinden in de organisatie. Bijvoorbeeld door kennis te verzamelen over toekomstige ontwikkelingen en wat dit voor het werk betekent, én dit uit te dragen richting het personeel. Ook factoren zoals het betrekken van medewerkers bij strategie en beleid en het zorgen voor verbindingen met de buitenwereld kan helpen om medewerkers en organisatie (continu) te laten leren en ontwikkelen. HR kan daarnaast een belangrijke bijdrage aan leercultuur leveren door het monitoren en evalueren van leercultuur. In mkb bedrijven waar geen HR is, kan deze rol bijvoorbeeld opgepakt worden door de directeur. Voor meer toelichting op de interventies (inclusief voorbeelden), zie [Koopmans et al. \(2023\)](#).



5. Interventies in de laag van 'Hoger management/directie'



Commitment van hoger management (of directie) is essentieel om een leercultuur in organisaties te creëren. Hoger management moet het belang van leven lang ontwikkelen inzien, en richting, ruimte en ruggensteun geven aan de andere lagen in de organisatie om handen en voeten te geven aan de leercultuur. Dit vraagt om het ontwikkelen van visie en strategie met bijpassende organisatie-inrichting (werk, taken).

Als medewerkers zich in de **onbewuste fase** bevinden, kan hoger management helpen om bewustwording te creëren over leren en ontwikkelen. Bijvoorbeeld door leerrijk werk te bieden of kennis over toekomstige ontwikkelingen te verspreiden en te onderzoeken wat dit voor het werk betekent.

Ook factoren zoals het betrekken van medewerkers bij visie, strategie en beleid kan helpen om medewerkers te doen realiseren dat (het continueren) van **leren en ontwikkelen** belangrijk is.

In de **selectie- en actiefase** is het belangrijk dat er voldoende leeraanbod is en dat er steun, tijd en middelen worden aangeboden door hoger management om aan de slag te gaan én te blijven.

Op het moment dat medewerkers het geleerde gaan **toepassen**, kan hoger management faciliteren door voldoende experimenteerruimte te bieden en zelfsturing te stimuleren.

Voor meer toelichting op de interventies (inclusief voorbeelden), zie [Koopmans et al. \(2023\)](#).

**“ DE WENDBARE VAKMENS ÍS
NODIG EN DAT KAN NIET ZONDER
EEN ORGANISATIE DIE DAT
FACILITEERT. ”**

Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties

BELANGRIJKE RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

In voorgaand hoofdstuk zijn diverse interventies in kaart gebracht die leren en ontwikkelen binnen de organisatie kunnen versterken. Een interventie staat echter nooit op zichzelf. Interventies kunnen alleen maar slagen als er binnen de organisatie aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. Deze randvoorwaarden zijn essentieel om impact te creëren en effecten te behouden binnen de organisatie. Hiertoe zijn vier belangrijke randvoorwaarden geïdentificeerd:

1. Betrokkenheid op de werkvloer
2. Integrale visie
3. Organisatorische gereedheid
4. Psychologische veiligheid en werkdruk

1. Betrokkenheid op de werkvloer

Geen enkele interventie slaagt indien er geen draagvlak wordt gecreëerd op de werkvloer. Medewerkers dienen het belang in te zien van interventies en waar mogelijk te worden betrokken bij het ontwerp ervan, en bij de keuze welke interventies worden ingezet (Nielsen & Randall, 2013). In de wetenschappelijke literatuur zijn de voordelen van een bottom-up aanpak, in vergelijking met een top-down aanpak, aangetoond (Niks et al., 2013; Schelvis et al., 2017; Bussu & Marshall, 2020; Koopmans & Huijs, 2022). Hetzelfde geldt voor het succesvol implementeren van nieuwe technologische innovaties op de werkvloer (Oeij et al., 2018). Een bottom-up aanpak waarbij de werkvloer deelneemt aan het formuleren en uitvoeren van acties, zorgt voor draagvlak, gevoelens van autonomie, verbondenheid en competentie, en verantwoordelijkheidsgevoel voor het uitvoeren en laten slagen van de acties. Dit sluit goed aan bij het gedachtengoed van de sociale innovatie, waar verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd worden. Bevlogenheid en betrokkenheid bij medewerkers vergroot niet alleen de kans van slagen van diverse interventies, maar is dus ook goed voor de productiviteit en toekomstbestendigheid van een organisatie.

BELANGRIJKE RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

2. Integrale visie

In de praktijk zien we dat organisaties op allerlei plekken beginnen met het versterken van hun leer- en innovatievermogen. Gaandeweg de implementatie wordt vaak duidelijk dat dit ook dingen vraagt van andere actoren binnen de organisatie. Het is belangrijk dat het hele systeem meebeweegt en er ruimte wordt gecreëerd voor verandering op alle niveaus (bijv. op de werkvloer, leidinggevenden, hoger management). Vanuit deze ervaringen adviseren we organisaties om te beginnen met het ontwikkelen van een gezamenlijke en integrale visie op leren en innoveren, waar medewerkers uit diverse functies en met verschillende verantwoordelijkheden aan bijdragen. Het is van belang dat iedereen in de organisatie weet waarom verandering belangrijk is en gemotiveerd is om te veranderen. Het opstellen van een gezamenlijke visie, en het meenemen van alle organisatielagen in de richting en het 'waarom', is één van de acties die randvoorwaardelijk is om veranderingen te laten slagen (Woudstra et al, 2021).

3. Gereedheid van mens en organisatie

Organisatorische gereedheid verwijst naar de mate waarin een organisatie klaar is om nieuwe veranderingen en innovaties succesvol door te voeren. Dit omvat zowel de structuren van de organisatie, als meer culturele aspecten. Van belang hierbij is een juiste infrastructuur, middelen, vaardigheden van personeel, en een bepaalde mindset om vernieuwing mogelijk te maken. Organisatorische gereedheid wordt gekenmerkt door een cultuur van openheid, nieuwsgierigheid en een positieve houding ten opzichte van verandering (Easterby-Smith & Araujo, 1999). Ook aanpassingsvermogen is hierin essentieel, en omvat medewerkers die verandering kunnen omarmen en snel nieuwe werkwijzen kunnen adopteren (Kotter & Schlesinger, 1979). Het is dus raadzaam om zowel de structuren van de organisatie wendbaar in te richten, als medewerkers te trainen in een mindset waarin zij geen weerstand maar juist motivatie voelen tegenover verandering. Ook dit zal de kans van slagen van de eerder genoemde interventies vergroten.

BELANGRIJKE RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

4. Psychologische veiligheid en hanteerbare werkdruk

Psychologische veiligheid is essentieel in een organisatie die lerend en innovatief gedrag wil stimuleren. Het is belangrijk dat medewerkers ervaren dat zij veilig zijn om te experimenteren, dat zij fouten mogen maken, maar ook dat zij ideeën en vragen mogen stellen en daar niet op afgerekend zullen worden. Naast innovatievermogen, wordt ook de creativiteit en productiviteit gestimuleerd door het werken in een psychologisch veilige omgeving (Edmondson, 2018).

Een psychologisch veilige omgeving kan gecreëerd worden door leiders het goede voorbeeld te laten geven: zij dienen zelf risico's te durven nemen en fouten toe te geven, en ontvankelijk te zijn voor feedback. Een ander onderdeel is het openlijk vieren van successen, maar ook het durven toegeven van mislukkingen. Verder kan het belonen van risico's soms helpen om medewerkers te stimuleren buiten hun comfortzone te gaan, en zo een cultuur van leren en innoveren als voorbeeld te stellen. Ook medewerkers zelf dienen feedback te leren ontvangen en te geven. Zo leert men zelf, maar ook vooral van elkaar. Uit de literatuur blijkt dan ook dat teams met een hoger niveau van psychologische veiligheid vaker geneigd zijn om nieuwe ideeën te delen, te experimenteren en feedback te geven. Deze teams waren daarnaast ook beter in staat om te leren van fouten (Edmondson, 1999).

Een zeer belangrijke belemmerende factor in het stimuleren van lerend en innovatief gedrag is een hoge werkdruk (Taris, 2010; Van der Torre et al., 2020; Van Ruysseveldt & Van Dijke, 2012). Dit kan medewerkers belemmeren bij het bestuderen van informatie, oefenen met nieuwe technieken, of reflecteren op fouten. Zowel in fysieke zin – zoals een gebrek aan tijd – maar ook mentaal: in gevoelens van bijvoorbeeld werkstress of het veroorzaken van werkstress bij collega's door tijd te nemen of te vragen voor leren en innoveren. Bij leidinggevenden kan werkdruk bovendien een belangrijke belemmering zijn om voldoende tijd in hun begeleidingstaken richting de ontwikkeling van medewerkers te steken (Woudstra et al., 2021). Tegelijkertijd is enige mate van werkdruk ook noodzakelijk om te komen tot verandering en innovatie. De werkdruk moet dus niet te hoog zijn, maar ook niet te laag (Van der Torre et al., 2019).



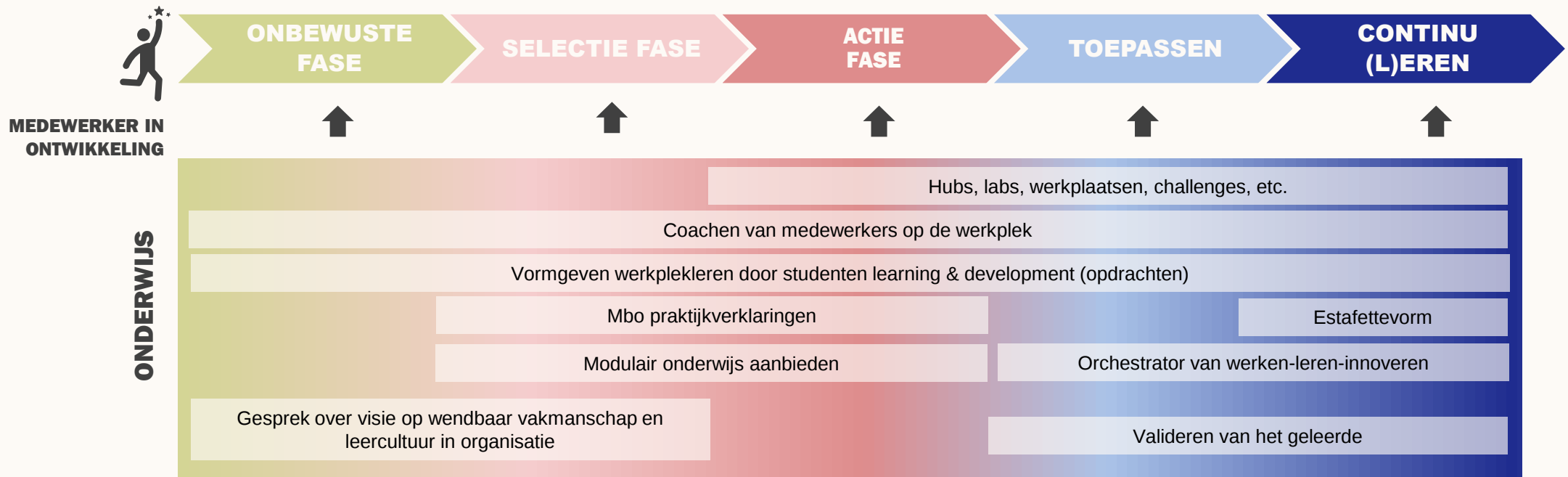
ONDERZOEKSVRAAG

**Welke rol kan het onderwijs spelen in het versterken
van leercultuur in organisaties?**

ROL VAN HET ONDERWIJS

Ook het onderwijs kan een rol spelen bij het stimuleren van eigen regie op leren en leercultuur op de werkvloer. Op basis van een brainstormsessie met onderwijsprofessionals uit het mbo en hbo, ervaringen uit TNO-projecten i.s.m. het onderwijs (Wendbaar Vakmanschap in de Lerende Organisatie, SHAREBOUW, Bouwacademie) en literatuur, is het onderstaande overzicht samengesteld. Dit overzicht is niet uitputtend, maar geeft wel een eerste beeld.

Sommige van de genoemde activiteiten behoeven nadere toelichting. Die wordt gegeven op de komende pagina's.



Versterken van eigen regie van toekomstige medewerkers

De eerste rol die het onderwijs voor zichzelf ziet is het versterken van eigen regie op leren en ontwikkelen van studenten: de toekomstige medewerkers als dragers van de gewenste leercultuur. Door studenten te 'leren leren', hen positieve leerervaringen mee te geven en door bij hen een houding gericht op ontwikkeling te versterken, creëer je toekomstige wendbare vakmensen. Randvoorwaardelijk vraagt dit wat van het onderwijs en het systeem daaromheen, bijvoorbeeld de taken waar het onderwijs op beoordeeld wordt en wat er in het kwalificatiedossier gevraagd wordt (ervaringen SHAREBOUW en WVLO; brainstorm mbo/hbo). Mooi voorbeeld: [Wendbaarheid als competentie in het mbo kwalificatiedossier voeding](#).

Hubs, labs, werkplaatsen of challenges

Onderwijs vindt steeds vaker in/met het werkveld plaats via hubs, labs, werkplaatsen of challenges (brainstorm mbo/hbo). Hoewel deze vormen kansrijk zijn, zien we dat het leren van studenten én professionals vaak nog niet goed met elkaar verbonden is. De aandacht gaat in eerste instantie vooral uit naar het leren leren van studenten. Het is afhankelijk van de opzet in hoeverre hubs, labs, werkplaatsen en challenges ook gericht zijn op (of bijdragen aan) het leren leren van professionals op de werkvloer (ervaringen SHAREBOUW en WVLO; Baggen, 2023) of in het verlengde hiervan aan het stimuleren van innovatie door het verbinden van werken-leren-innoveren. Een succesvol voorbeeld is het [Retourbrood project](#), een innovatie bedacht door studenten samen met het bedrijfsleven.

Estafettevorm

Stage- en afstudeeropdrachten worden steeds vaker in **estafettevorm** opgepakt. (Groepen) studenten werken in verschillende rondes aan (onderdelen, aspecten van) een probleem en bouwen voort op elkaars werk. Dit biedt aan (a) het onderwijs de mogelijkheid om steeds dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan en (b) deelnemende bedrijven om te komen tot de constructie van concrete oplossingen voor complexe problemen in de praktijk. Het leren van studenten en professionals in het werkveld wordt zo steeds gecontinueerd (ervaringen SHARECARE, brainstormsessie met mbo/hbo).

Vormgeven van werkplekleren door studenten learning & development

De opleiding Learning & Development aan de HAN wordt geconfronteerd met een stijgende behoefte van werkgevers aan ondersteuning bij het vormgeven van werkplekleren. Dit 'didactiseren' van werkplekleren wordt tot nu toe met name opgepakt in afstudeer- en stageopdrachten. Daarnaast loopt een project rond leercultuur gericht op het MKB in Gelderland, waarbij studenten ingezet worden voor behoefteanalyse, trajecten op maat met professionele begeleiding worden uitgevoerd en deelnemende bedrijven samen een lerend netwerk vormen. Dergelijke initiatieven zijn er ook op andere hogescholen (brainstormsessie met mbo/hbo).

Modulair onderwijs en maatwerk bieden

Door modulair en flexibel op te leiden, en meer individueel maatwerk te bieden, kunnen werkenden snel op een passende manier nieuwe kennis en vaardigheden aanleren die relevant zijn voor hun ontwikkeling en het werk. Formeel en informeel leren kan en moet hier ook goed met elkaar verbonden worden. Bijvoorbeeld door in de praktijk te oefenen met het geleerde en hier ook weer andere collega's bij te betrekken. De focus ligt meer op skills en (deel)certificaten. Modulair en maatwerk opleiden met kleine en concrete ontwikkelstappen waar erkenning aan gekoppeld is maakt het tevens makkelijker voor zij-instromers om al werkend en lerend over te stappen naar een andere sector (brainstormsessie mbo/hbo, ervaringen WVLO, Bouwacademie).

Coachen van medewerkers op de werkplek

Het onderwijs kan een rol spelen bij het coachen van medewerkers op de werkplek. De docent wordt dan minder een kennisdrager, en meer een coach of facilitator van ontwikkeling. Didactische kennis van het onderwijs wordt hier meer benut. Zo kan onderwijs iedereen op en rond de werkplek bewust(er) maken van de alom aanwezige leerprocessen en daar ook veel explicieter op sturen. Docenten kunnen hierdoor ook juist het informele leren op de werkvloer aanjagen, bijvoorbeeld door het begeleiden van praktijkopdrachten, casuïstiek, intervisiesessies en individuele coaching. Dit vraagt ook om andere/nieuwe rollen in het onderwijs, zoals leercoaches. Voorbeeld: WVLO in het onderwijs (ervaringen WVLO).

Gesprek over visie

Een rol die het onderwijs ook voor zichzelf ziet is het gesprek over visie op wendbaar vakmanschap van medewerkers en de leercultuur in de organisatie aangaan, met name met HR en MT van bedrijven. Het belang van relatiemanagers/accounthouders in het onderwijs – die de verbinding maken met bedrijven in de regio of sector – is hierbij heel belangrijk (ervaringen WVLO; brainstorm mbo/hbo). Deze persoon heeft consultancy-achtige skills nodig. Door een relatie op te bouwen weet het onderwijs beter wat de behoefte van een bedrijf is, weet men elkaar sneller te vinden en is er meer vertrouwen om samen te werken. Het onderwijs wordt dan ook eerder als partij gezien om mee te denken over ontwikkelvraagstukken in het bedrijf, inrichting van werkprocessen en strategische personeelsplanning. Voorbeeld: [Toolkit WVLO](#) (ervaringen WVLO).

Orchestrator van werken-leren-innoveren

Ecosystemen die werken-leren-innoveren met elkaar verbinden springen als paddenstoelen uit de grond. Door samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen (mbo/hbo/wo), innovatie- en kennispartners etc. kunnen onderwijsinstellingen de meest actuele kennis integreren in hun onderwijs en kunnen (mkb-) bedrijven op een laagdrempelige manier kennismaken met nieuwe werkwijzen en materialen zodat zij dit kunnen integreren in hun onderneming (bijvoorbeeld met behulp van studenten). Het onderwijs zou zich nog meer op kunnen stellen als orchestrator van deze ecosystemen. Door een meer proactieve en verbindende rol te spelen, kan het onderwijs dit soort initiatieven verder opschalen (ervaringen Sharebouw, Bouwacademie).

Rol bij (zij-)instroom

Ook kan het onderwijs een rol hebben in het vormgeven en faciliteren van (zij-)instroom trajecten bij bedrijven. Door de krapte op de arbeidsmarkt worden dit soort trajecten steeds noodzakelijker. Voor het succesvol vormgeven en opschalen van (zij-)instroom trajecten is samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven cruciaal. Het onderwijs kan hierbij zowel theoretische (vak)kennis aanbieden als didactische kennis (hoe leren mensen, leerprocessen expliciet maken) om deze trajecten goed vorm te geven en de ontwikkeling van (zij-)instromers goed te begeleiden en faciliteren. Voorbeeld: Zij-instroom aanpak van Vitens (ervaringen WVLO).

Valideren van het geleerde

Een rol die het onderwijs kan spelen is het valideren van het geleerde, van formele leermodules, maar ook van informeel geleerde kennis en vaardigheden. Bij modulair onderwijs en informeel leren ziet het onderwijs ook een grotere rol voor de werkgever om het geleerde te valideren. Ook kan het onderwijs een rol spelen bij het valideren van wat geleerd wordt tijdens (zij-)instroom trajecten. Hier zit ook een mogelijkheid om mbo certificaten, praktijkverklaringen, edubadges en skills paspoorten uit te bouwen (brainstormsessie hbo/mbo).

BELANGRIJKE RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

Met het helpen versterken van leercultuur in organisaties begeeft het onderwijs zich op een grijs gebied wat betreft hun overheidsopdracht (en waar ze vanuit onderwijsregelgeving die nog eenzijdig gericht is op formeel leren en het behalen van kwalificaties door studenten ook aan wordt gehouden). Dit vraagt om veranderingen in het hele **systeem**. Hier ligt ook een rol voor het Ministerie van OCW. – brainstormsessie met mbo/hbo.

Het versterken van leercultuur vraagt ook om **bewustwording** van de leercultuur die in het onderwijs heerst en aan studenten wordt meegegeven. Denk aan aandacht en waardering voor formeel versus informeel leren, het aanleren van een *fixed vs growth mindset*, etc. Dit begint eigenlijk al in het basisonderwijs en in de samenleving als geheel. De onderwijsinstelling zelf moet ook een lerende organisatie worden. – brainstormsessie met mbo/hbo.

Waar het in het onderwijs door snelle ontwikkelingen steeds vaker aan de meest actuele technologische kennis of praktijkinzichten ontbreekt, ontbreekt het in het bedrijfsleven vaak aan didactische kennis om het leren op de werkplek goed vorm te geven. Dit vraagt om meer **verbinding** tussen beide partijen en andere rollen over en weer (voor het onderwijs van kennisoverdrager naar coach, en voor het bedrijfsleven van kennisafnemer naar kennisoverdrager). – ervaringen WVLO/SHAREBOUW, brainstormsessie met mbo/hbo.

Het lukt het onderwijs maar moeizaam **duurzame** verbinding te vinden met het bedrijfsleven. Dit lijkt beter te lukken via de weg van het hulp bieden bij inhoudelijke problemen in de praktijk (korte termijn opbrengsten) dan via een appel op bijdragen aan leercultuur en LLO in de regio (lange termijn opbrengsten). Tot nu toe richt de aandacht zich hierbij wel vooral op tijdelijke, min of meer op zichzelf staande activiteiten. Minder aandacht is er nog voor het op elkaar laten voortbouwen van deze activiteiten voor verdere verdieping van het geleerde. – brainstormsessie met mbo/hbo, ervaringen project WVLO, Hoeve et al., 2021.



ONDERZOEKSVRAAG

Waar zitten witte vlekken in het huidige landschap aan partijen en interventies rond leercultuur en LLO in organisaties en wat zijn kansrijke richtingen om verder te ontwikkelen?

WITTE VLEKKEN INTERVENTIES

1. Aandacht voor verschillende fasen in het maturity model

De meeste interventies die beschikbaar zijn voor organisaties om eigen regie en een positieve leercultuur te versterken richten zich op het bewust maken van medewerkers, gevolgd door (b) continu(l)eren. Deze aandacht richt zich in beide gevallen echter vooral op het bewust maken van mens en organisatie dat zij moeten (blijven) leren en het aanbieden van mogelijkheden hierbij. Er is minder aandacht voor het mensen bewust maken van het impliciete leren dat zij al doen in de praktijk van alledag. Deze aandacht is echter cruciaal om leren klein en concreet te maken in plaats van een grote en spannende opgave.

2. Gebrek aan samenhang tussen acties

We zien dat er in organisaties op verschillende lagen (bijvoorbeeld management, leidinggevenden en medewerkers) en in het onderwijs bij verschillende opleidingen (of delen daarbinnen) veel gebeurt om LLO en leercultuur te stimuleren, maar dat de samenhang hiertussen vaak ontbreekt (zie ook Hoeve et al, 2021). Men gaat enthousiast aan de slag met een actie, maar vergeet of verliest uit het oog of en hoe dit past in het geheel. Hierdoor werken ondernomen acties in de praktijk suboptimaal uit. Een meer integrale kijk is dus nodig.

Ook is er momenteel nog weinig verbinding tussen formeel en informeel leren, en tussen het leren van studenten en het leren van professionals. Dit staat kruisbestuiving tussen praktijkinzichten en theoretische kennis in de weg en laat mogelijkheden voor innovatief leren (zoeken naar nieuwe oplossingen voor complexe problemen in de praktijk/maatschappij) onbenut. Hierdoor lukt het maar heel moeizaam om continu(l)eren - in de vorm van verder voortbouwen op het geleerde - tot stand te brengen in zowel het onderwijs als de beroepspraktijk.

WITTE VLEKKEN INTERVENTIES

3. Leercultuur als onderdeel van een bredere transitie

Onderwijs en arbeidsmarkt bevinden zich in een belangrijke transitie naar een meer skillsgerichte manier van denken en werken. Dit vraagt niet alleen om een andere werkwijze en instrumentarium (zoals edu-badges, skillspaspoorten of een gemeenschappelijke skillstaal) maar ook om een verbreding in de denkwijze en van de rol van alle betrokken mensen en instituties: een andere leercultuur kortom. In een traditioneel georiënteerde leercultuur wordt leren vooral gezien als een economisch instrument om met nieuw opgedane kennis toe te treden tot en actief te kunnen blijven op de arbeidsmarkt. Voor de transitie naar een meer skillsgerichte aanpak is een dergelijke leercultuur ontoereikend. Die vraagt om een leercultuur die uitgaat van de potentie van mensen en het optimaal blijven benutten daarvan. Alleen vanuit deze basisgedachte kunnen nieuwe, meer skillsgerichte aanpakken daadwerkelijk landen in de praktijk.

4. Onderbelichte doelgroepen

In dit rapport richten we ons op bedrijven en onderwijs. Een groep op de arbeidsmarkt die echter vaak vergeten wordt bij het thema leven lang ontwikkelen zijn de zelfstandigen. In 2022 waren er 1,2 miljoen Nederlanders met een hoofdbaan als zzp'er, dat is 12% van alle werkenden (CBS). Ook is bekend dat deze groep minder investeert in opleiding en ontwikkeling (WEA cijfers, TNO). Een belangrijk vraagstuk is hoe leven lang ontwikkelen bij deze groep (en eventueel min of meer vergelijkbare groepen zoals uitzendkrachten) gestimuleerd kan worden. Tot slot is het (klein) mkb een groep die aandacht vraagt, omdat we vanuit onderzoek weten dat zij minder tijd besteden aan leren en ontwikkelen (ROA, 2022). Desalniettemin zijn er nu wel een aantal learning communities die het (klein) mkb goed weten te betrekken, zoals [Gas Erop](#).

Er gebeurt veel op het gebied van leven lang ontwikkelen en leercultuur in organisaties. De uitdaging voor de LLO-Katalysator is om te kijken wat zij aanvullend of anders kan doen ten opzichte van reeds bestaande partijen in het LLO-landschap, om leercultuur in de praktijk bij bedrijven van de grond te krijgen.

Op basis van onze verkenning doen wij de volgende aanbevelingen voor kansrijke richtingen voor bouwsteen 4 van de LLO-Katalysator:

Versterk de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven (met speciale aandacht voor het mkb) door reeds bestaande succesvolle initiatieven te versterken en op te schalen. Denk aan:

- hubs, labs, werkplaatsen, en challenges (met oog voor leren leren van studenten én professionals),
- ontwikkeltrajecten in bedrijven (voor reguliere medewerkers maar ook voor (zij-) instromers, met oog voor het verbinden van formeel en informeel leren, en aandacht voor maatwerk met respect voor reeds aanwezige kennis en talenten), in gezamenlijkheid ontwikkeld tussen onderwijs en bedrijfsleven, en
- ecosystemen gericht op werken-leren-*innoveren*.

Bij alle drie vormen kan het onderwijs nadrukkelijk een sterkere, proactieve rol spelen door als **orchestrator** op te treden en te werken vanuit een integrale en vraaggerichte kijk. Dit vraagt ook om andere rollen in/van het onderwijs die dienen te worden versterkt en te worden ingebed in de onderwijsorganisatie. Denk aan relatiemanagers en leercoaches.

- Verbind de verschillende **onderwijslagen** (mbo, hbo, wo) met elkaar. Zo kunnen aankomend professionals al leren hoe zij samen met medewerkers op andere niveaus of vanuit andere disciplines kunnen optrekken en elkaar kunnen versterken in de uitdagingen waar ze in de praktijk voor staan. Ook kunnen mbo, hbo en wo van elkaar leren en op het onderwerpen elkaar opzoeken, bijvoorbeeld als het gaat om de invulling van modulair/maatwerk onderwijs en nieuwe rollen. Interessant vervolgonderzoek is o.a. wat de onderwijslagen verschillend doen en hoe zij elkaar ook kunnen versterken op het gebied van leven lang ontwikkelen.
- **Verbinden van / sturing geven** aan de vele lopende (regionale en sectorale) LLO-initiatieven. Genoemde interessante netwerken om bij aan te sluiten en op te schalen zijn o.a. SPRONG Human Capital Innovaties voor Maatschappelijk Verdienvermogen, Lectorennetwerk mens, werk en organisatie (MWO), kennispunt MBO Leven Lang Ontwikkelen, regionale en sectorale LLO netwerken, Katapult, en het network rondom CompetentNL (nu nog alleen mbo vanuit onderwijs).
- Een innovatieve richting is ook het bijdragen aan het versterken van leven lang ontwikkelen van **zelfstandigen** en **uitzendkrachten** in Nederland.

OPEN VRAGEN

Vanwege het korte en verkennende karakter van het huidige onderzoek, konden niet alle vragen m.b.t. de rol van het onderwijs bij leercultuur en alle onderwijsrichtingen meegenomen worden.

Zo is de rol van het wo onderwijs in het versterken van leercultuur in bedrijven nog beperkt ter sprake gekomen in de huidige verkenning. In de toekomst is het interessant om verder te onderzoeken wat hun rol is of kan zijn.

Als tweede is het interessant om te onderzoeken wat de verschillen en overéénkomsten tussen de verschillende onderwijslagen (mbo, hbo, wo) zijn als het gaat om leercultuur in bedrijven te versterken. Welke nieuwe rollen ontstaan voor de onderwijslagen door de focus op leven lang ontwikkelen en wat zijn hierbij belangrijk randvoorwaarden voor succes? Door dit inzichtelijk te maken kunnen de verschillende onderwijslagen en -instellingen van elkaar leren en elkaar versterken op het gebied van leven lang ontwikkelen.

Tot slot waren de deelnemers in de brainstormsessie vanuit hun achtergrond vooral gericht op de rol van het initiele onderwijs bij het versterken van leercultuur. Er was minder aandacht voor de rol van post-initieel onderwijs bij het versterken van leercultuur. Dit hebben we deels opgevangen door ervaringen vanuit eigen TNO-projecten in te brengen waarin het post-initieel onderwijs bij leercultuur in organisaties betrokken is.

OVERZICHT VAN NETWERKEN

Netwerken die zich direct bezighouden met LLO:

- SPRONG netwerk Human Capital Innovaties voor Maatschappelijk Verdienvermogen (HCIMV)
- Lectorennetwerk Mens, werk en organisatie (MWO)
- Netwerk Ontwikkeling Sectorale Master Human Capital Innovaties (8 hogescholen)
- MKB Idee! (verbindingen met Gelders en Overijssels Vakmanschap)
- Katapult network
- Kennispunt MBO Leven Lang Ontwikkelen
- Netwerk CompetentNL (is nu mbo, uitbreiden naar hbo en uni)
- SER Initiatiefgroep LLO
- Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk | SER
- Allerlei learning communities

Bredere netwerken die ook veel doen aan LLO:

- Landelijke leerwerkloketten
- Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt
- Samenwerkende O&O fondsen
- Sociale partners werkgroep onderwijs binnen de Stichting van de Arbeid
- SER de commissie AMV (arbeidsmarkt- en onderwijsvraagstukken)

VERANTWOORDING

TNO heeft in opdracht van de LLO-Katalysator verkennend onderzoek gedaan naar interventies om leercultuur in organisaties te versterken en de rol van het onderwijs. Hiervoor zijn de volgende methoden gebruikt:

Ontwikkeling van het maturity model

Het maturity model is een combinatie van het TNO model voor Lerende en Innovatieve Organisaties (Van der Torre et al., 2019) en het Transtheoretisch model van Gedragsverandering (Prochaska & DiClemente, 1983). Het maturity model is door TNO ontwikkeld in een project voor het A&O fonds Provincies (2021), en een eerste versie toegepast in het project Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties (WVLO, 2023).

Interventies, randvoorwaarden en rol van het onderwijs

De interventies zijn gebaseerd op wetenschappelijk literatuur onderzoek, grijze literatuur en werksessies, zoals beschreven in het TNO rapport van Koopmans et al. (2023). In een werksessie zijn de interventies geplot op het maturity model. Hierbij is kennis gebruikt van o.a. gedragstheorie (Ajzen, 1991), zelfdeterminatie theorie (Deci & Ryan, 1985), en de werkplek als leerplek (Woudstra et al., 2021). Daarnaast is er aanvullend literatuur onderzoek gedaan om de randvoorwaarden te bepalen. Rol van het onderwijs is ingevuld middels een werksessie rondom ervaringen vanuit WVLO, Sharebouw, Bouwacademie, een werksessie met TNO en HAN experts, en beknopt literatuur onderzoek.

BRONNEN

- Ajzen (1991). Theory of Planned Behaviour. Organizational Behaviour and Human Decision Processes.
- Baggen, Y. (2023). Challenge-based learning as continuing education practice for professionals. Presentatie EUCEN 2023 conferentie in Utrecht.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- De Grip, A. (2021). *Van een leven lang leren naar een leven lang ontwikkelen*. Afscheidsrede Universiteit Maastricht.
- Edmondson, A. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (1999). Organizational learning: Current debates and opportunities. *The Learning Organization*, 6(3), 125-133.
- Hoeve, A., Nieuwenhuis, L., Verhoef, M. & Van der Werf, W. (2021). Prepareren voor innoveren. HAN, Nijmegen.
- Koopmans, L., Bruel, D., Van den Bergh, R., & Van der Torre, W. (2023). *Van weten en willen naar dóen: Interventies voor een lerende en innovatieve organisatie*. TNO, Leiden.
- Koopmans, L., Van den Bergh, R., & Van der Torre, W. (2021). *Conceptueel model: Eigen Regie op een Leven Lang Ontwikkelen*. TNO, Leiden.
- Koopmans, L. & Geuskens, G. (2023). Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties: een kwestie van doen. www.wvlo.nl
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Künn, A., Abbink, H., Baumann, S., van Elferen, S., & Fouarge, D. (2022). *Leven lang ontwikkelen in Nederland*. (No. 001). Maastricht University, Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).
- Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-95.
- Taris, T. (2010). Motiveren om te leren. De inrichting van de werkplek kan helpen. *Develop*, 6, 18-26.
- SER/TNO (2022). [Leercultuur Monitor](#).

- Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., Van den Bergh, R. & Van den Tooren, M. (2019). *Lerende en Innovatieve Organisaties: Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT*. TNO, Leiden.
- Van Ruysseveldt, J. & Van Dijke, M. (2012). Wanneer bevordert en wanneer hinder werkdruk het werkplek leren? *Gedrag & Organisatie*, 25, 28-44.
- Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., Van der Torre, W., Xavier, M., Van der Horst, A., van Nispen, I., & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 2, p. 61-80.
- Woudstra, L., Cuperus, J., Nijman, D.J. & Sanders, J. (2021). De werkplek als leerplek. Principes voor het ontwerp van een krachtige leer-werkomgeving. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 77-102.

Projectnummer 060.58011/01.01
Rapportnummer TNO 2023 R11971
Contact TNO Linda Koopmans
Telefoon +31 (0)6 15 24 26 51
E-mail linda.koopmans@tno.nl

Gezond Leven & Werken

Sylviusweg 71
2333 BE LEIDEN
Postbus 2215
2333 BE LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 75 00
info@tno.nl

© 2023 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien deze publicatie in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van de TNO-publicatie aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

TNO innovation
for life