

University of Groningen

Leertafels

van Es, Eelco; Mazereeuw, Marco; van Eden, Ellen ; Boelema, Ankie

Published in:
Iedereen leert!

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2024

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):
van Es, E., Mazereeuw, M., van Eden, E., & Boelema, A. (2024). Leertafels. In A. Edzes, & E. van Es (Eds.), *Iedereen leert!: Monitor Leven Lang Ontwikkelen Noord-Nederland 2023* (pp. 62-69). Universiteit van het Noorden.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

A man with short grey hair, wearing a blue denim shirt, is focused on working on a bicycle. He is holding the front wheel and looking towards the camera with a slight smile. The background is a workshop with various tools and equipment.

5 Leertafels

5.1 Inleiding

Welke betekenis geven werkgevers aan leren en ontwikkelen? Naast het empirisch onderzoek waarin vooral gekeken is naar scholingswens en -deelname, hebben we door het organiseren van gesprekken aan 'leertafels' meer inzicht gekregen in de breedte van leren en ontwikkelen in (mkb-)organisaties, en het perspectief van direct betrokkenen op deze thematiek. We hebben gesprekken gevoerd met betrokkenen in organisaties om zicht te krijgen op hoe zij leren en ontwikkelen proberen te versterken, welke kansen en mogelijkheden zij zien en wat daarin voor hen uitdagend of problematisch is. In het bijzonder hebben we ons gericht op een gewenste of bestaande 'leercultuur' bij deze organisaties.

Al snel werd ons duidelijk dat het organiseren van gesprekstafels met (mkb-)organisaties over dit onderwerp mogelijk maar ook uitdagend is. Het bleek lastig om extra tijd van ondernemers, leidinggevenden en andere betrokkenen te vragen om over dit onderwerp te spreken. We hebben daarom ervoor gekozen om aan te sluiten bij bestaande gesprekstafels en overlegstructuren, en om deze gesprekken vooral verkennend van aard te laten zijn. Dit hoofdstuk moet dan ook gelezen worden als een reflectie op de gesprekken aan de leertafels, en niet als het resultaat van systematisch onderzoek.

Box 5.1: In Gesprek met organisaties.

We hebben voor de leertafels drie experimentleiders benoemd, elk van een andere kennisinstelling in het Noorden, die leertafels organiseren en begeleiden in de drie noordelijke provincies. In eerste instantie hadden wij vooraf drie benaderingen om de gesprekken vorm te geven uitgewerkt:

1. Een open benadering, waarbij een begrip van leer- en ontwikkelcultuur wordt ontwikkeld op basis van de vragen en ervaringen van het bedrijfsleven.
2. Een gestructureerde benadering, waarbij de kennisinstellingen zelf aangeven wat de elementen van een leercultuur zouden kunnen zijn.
3. Een benadering die uitgaat van 'goede voorbeelden' onder de deelnemers.

De volledige opzet van de verschillende benaderingen zijn uitgewerkt in bijlage 6.6. In de periode april-juli 2023 zijn zes leertafels georganiseerd met verschillende groepen en netwerken van werkgevers: Innovatiecluster Drachten, Techniekcluster Emmen (2x), Veerkrachtig ondernemen Fryslân, Groot ondernemersoverleg Oost-Groningen, SNN-ICT. Bij aanvang van de leertafels is er steeds een korte inleiding over (nut en functie van) een leer- en ontwikkelcultuur gehouden. In de praktijk zijn de hierboven onderscheiden benaderingen gecombineerd om de gesprekken vorm te geven.

Desamenstelling van de leertafels was heel divers, gemeten naar aantal deelnemers, functies, rollen, taken, en branches. Er is met ongeveer **75 mensen** gesproken waarvan het grootste deel kleine ondernemer, leidinggevende, HR-adviseur of intermediair.

5.2 Eerste inzichten

Het belang van leercultuur wordt onderschreven...

Het in contact komen met mkb-bedrijven en het samen onderzoeken van bestaande leerculturen was een belangrijk doel van de 'leertafels'. Hoewel hier enige nuance past, is het inmiddels onze ervaring dat het leggen van verbindingen met werkgevers op dit thema niet eenvoudig is. Wel blijkt het mogelijk om via zogenaamde 'warme' contacten tot een gesprekstafel te komen. Dit lukte op de volgende wijzen:

- Gebruik maken van informele individuele, bestaande contacten.
- Aanhaken bij bestaande netwerken, passend bij het thema.
- Bestaande meer formele onderwijs- en /of stagerelaties gebruiken.
- Een ander inhoudelijk onderwerp als ingang naar leercultuur zoeken.

Als er eenmaal een ingang of aanleiding is, blijkt het niet moeilijk om over een leercultuur in gesprek te raken. De gesprekken hebben ons geleerd dat, eenmaal op tafel gelegd, leren en ontwikkelen in de organisatie belangrijk wordt gevonden. Een leercultuur kan helpen om verschillende problemen, zoals de verandering van producten, diensten, taken en banen, het (dreigende) personeelstekort, en de versterking van de mensen en de organisatie, aan te pakken.

...maar vanuit verschillende perspectieven op leren en ontwikkelen.

Hoewel het duidelijk is dat een leercultuur een organisatieklimaat moet betreffen waarin het leren en ontwikkelen van eenieder kan gedijen, zijn er verschillende perspectieven op wat zo'n organisatieklimaat dan is en hoe dat gerealiseerd kan worden. Zo waren er in dit verband geluiden over het inrichten van de organisatie om economische inzetbaarheid en productiviteit te verbeteren. Het gaat dan om het beïnvloeden van systeemelementen, of 'knoppen waar men aan kan draaien', om de gelegenheid tot ontwikkeling te bieden. Denk hierbij aan scholings- en trainingstrajecten, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken en andere HR-instrumenten.

Maar er waren ook geluiden dat persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking van mensen een van de belangrijkste sleutels is om tot economische inzetbaarheid en productiviteit te komen. Denk hierbij aan het rekening houden met thuissituaties van medewerkers, het ruimte geven aan eigen ideeën om het werk te verbeteren of het creëren van teamgevoel of gemeenschapszin. De gesprekken aan de leertafels leken zich vooral te richten op een van deze twee doelstellingen: het vergroten van inzetbaarheid en productiviteit of het inzetten op persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking. Het tegelijkertijd verder richting geven aan beide doelstellingen lijkt ons een belangrijke uitdaging voor (mkb-) organisaties.

Handelingsverlegenheid

De aandacht voor leren en ontwikkelen concurreert met andere prioriteiten en het is voor (mkb-) organisaties niet eenvoudig om een leercultuur te realiseren. Een vaak geuite hindernis om actief een leercultuur te initiëren en onderhouden is de binnen het MKB ervaren werkdruk en de focus op het product en de dienst voor de klant. In een voorbeeld vertelt een ondernemer dat hij wel aandacht wil geven aan leren en ontwikkelen van medewerkers maar dat hij zich tegelijkertijd druk maakt of het product voor de klant wel op tijd af zal zijn. Hij kiest er dan vaak toch voor om zijn aandacht te richten op het op korte termijn realiseren van een opdracht, in plaats van op de (ontwikkeling van) de eigen werknemers. Andere, vergelijkbare geluiden waren bijvoorbeeld dat financiële druk en personele schaarste ook de aandacht opeisen. Bij een toenemend gevoel van 'moeten roeien met de riemen die je hebt' is het lastig om een perspectief op de langere termijn te houden. Tegelijkertijd verwoordde deze ondernemer, net als anderen, het belang van leren en ontwikkelen en het hebben van een leercultuur. Er lijkt daarom bij de gesprekspartners die zich bij de gesprekstafels aansloten, en daarmee een belangstelling voor het thema leercultuur toonden, sprake te zijn van handelingsverlegenheid.

Er is aan verschillende leertafels verwoord dat leiderschap gericht op ontwikkeling een belangrijke, zo niet de belangrijkste, bijdrage aan een leercultuur kan leveren. Ook zien sommige deelnemers mogelijkheden om zelf als leidinggevende richting te geven aan een leercultuur. Maar er zijn ook uitingen gedaan dat dit laatste juist lastig is. Zo geven leidinggevendenden aan dat collega's soms niet bezig zijn met leren en ontwikkelen (bewustwording), dat zij er zelf niet aan toe komen om zich met leren en ontwikkelen bezig te houden (drempels), of dat ze, hoewel ze van alles hebben ingericht, toch die leercultuur niet goed de ruimte kunnen geven en er 'meer' nodig lijkt te zijn (ontwikkelvragen). Hoewel deze uitingen niet door dezelfde personen zijn gedaan en voor een deel zelfs niet expliciet zijn verwoord maar eerder door de gespreksleiders uit de gang van zaken aan de leertafels zijn afgeleid, lijkt er over de hele linie duidelijk behoefte te bestaan aan meer dialoog en kennis over leren en ontwikkelen.

5.3 Gesprek langs bouwstenen

Als gespreksleidraad voor de tafels zijn de in hoofdstuk 2 geïntroduceerde zes bouwstenen van een leercultuur gebruikt. Hieronder beschrijven we wat ons is opgevallen in de gesprekken die raken aan deze bouwstenen. We geven per bouwsteen aan wat volgens ons een samenvatting zou kunnen zijn van de verschillende "stemmen" aan de verschillende tafels. Daarbij merken we op dat deze weergave een combinatie is van wat wij als begeleiders van de leertafels hebben gehoord en hoe wij daar gezamenlijk door interpretatie achteraf samenhang in aanbrengen.

Inhoud van het werk

De inhoud van het werk kan voor ondernemers en leidinggevendenden een middel zijn waarmee het leren en ontwikkelen van medewerkers wordt geïnitieerd en geprolongeerd.

Het idee dat leren en ontwikkelen vooral ontstaat en doorgaat tijdens het werk is een geluid dat vaker is geuit en de inhoudelijke kenmerken van het werk doen er dan toe. Afwisseling in taken, werkzaamheden en werkplekken stimuleert werknemers om na te denken en stil te staan bij het eigen werk, en dit daagt werknemers uit om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen.

Bij het sleutelen aan de inhoud van het werk leken twee uitdagingen naar voren te komen. Ten eerste is het de vraag hoe autonomie en eigenaarschap in het werk kunnen worden gerealiseerd. Er wordt verwoord dat medewerkers autonomie in het werk nodig hebben, maar die autonomie ontstaat niet zomaar als er ruimte wordt gegeven aan medewerkers. Deze ruimte moet wel door medewerkers (kunnen) worden ingenomen.



Het goed organiseren van dit samenspel tussen het in-beweging-brengen van, en het bieden van bewegingsruimte voor verschillende medewerkers lijkt uitdagend.

Ten tweede lijkt men naar een balans te moeten zoeken tussen de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de eigen (mkb-)organisatie. Er is door sommige deelnemers aangegeven dat de vraag naar individuele maatwerktrajecten toeneemt. Volgens een deelnemer is dit zeker het geval bij ambitieuze medewerkers die zich willen opscholen in hun vakgebied. Een dergelijk ontwikkelingspad drijft soms wat weg van de inhoud van het bestaande werk.

Op vergelijkbare wijze is verwoord dat er bij jonge medewerkers meer aandacht gevraagd wordt voor de balans tussen privé en werk, en dat de vraag om scholing lijkt te moeten aansluiten bij persoonlijke behoeften en niet



alleen bij wat er nodig is in het bedrijf. Hoewel dat misschien niet meteen in het belang van de organisatie is, zien deelnemers wel het belang om daarin mee te gaan omdat zij het personeel dat zij hebben graag behouden. Tegelijkertijd geven sommige deelnemers aan weinig kennis te hebben over wat de jongere generatie bezighoudt en welke waarden voor hen belangrijk zijn. Het lijkt dus aan te bevelen om meer te investeren in het binden en boeien van ambitieuze en jonge medewerkers.

Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen

Ruimte en veiligheid ontstaan in sociale interactie. Het geven en nemen van ruimte hangt volgens sommige deelnemers af van het zelfvertrouwen en de eigenwaarde van de aanwezige individuen. Deze deelnemers geven aan dat er een groep is die zich niet wil ontwikkelen. Bij deze groep voelen zij soms een sterke handelingsverlegenheid. De

uitdaging is dan om personen en teams wel het vertrouwen en ook het eigenaarschap te geven maar toch ook goed in de gaten te houden hoe dit vervolgens wordt ingevuld. Volgens deelnemers heeft namelijk niet elke medewerker behoefte aan meer autonomie in het werk. In de gesprekken wordt aangegeven dat dat te maken kan hebben met een behoefte aan veiligheid en angst voor nieuwe dingen, die ook terechte emoties teweeg kunnen brengen. Tegelijkertijd zijn er ook mensen die zich juist graag willen ontwikkelen en de autonomie daartoe in het werk sterk omarmen. Ruimte en veiligheid om te experimenteren en te ontwikkelen lijkt daarmee niet een 'knop' waar door leidinggevendenden aan kan worden gedraaid, maar eerder een uiting van de interactie tussen leidinggevendende en werknemers, en tussen werknemers onderling op de werkvloer.

Samenwerken en teamontwikkeling

In (mkb-)organisaties lijkt men te zoeken naar manieren om onderlinge sociale relaties zodanig te versterken dat medewerkers elkaar kunnen stimuleren in het leren en ontwikkelen. Niet zozeer het leren door samenwerking, maar eerder het leren samen te werken lijkt een urgent thema voor (mkb-)organisaties. Een vraag en uitdaging die in de gesprekken naar voren is gekomen is hoe de meerwaarde van het samenwerken in een team kan worden gerealiseerd. Oftewel: hoe zou een groep medewerkers zo ondersteund kunnen worden dat individuele werkzaamheden gezamenlijk meer zijn dan alleen een optelsom van activiteiten? En: hoe kan de interactie tijdens het werk zo worden gestimuleerd dat men van elkaar leert en "elkaar op een hoger plan tilt"?

Tegelijkertijd hebben sommige deelnemers ook aangegeven te worstelen met het leidinggeven aan mensen die het leren en ontwikkelen in een team ondermijnen, of met een bestaande werkcultuur die een leercultuur kan verhinderen. Het zou, volgens deze deelnemers, goed zijn als men met deze mensen leert omgaan, om zo de werkcultuur om te kunnen zetten in een 'leerwerkcultuur'.

Meer in het bijzonder zijn het collectief leren door gezamenlijke trainingen, bedrijfsbezoeken of teamoverleggen genoemd als middelen voor leidinggevendenden om een leercultuur te stimuleren.

Leiding geven gericht op ontwikkeling

Een leidinggevendende is volgens een groot aantal deelnemers een rolmodel op verschillende manieren. Leidinggevendenden moeten 'er zijn', zowel fysiek als in gedachten. Men wordt aangeraden aandacht voor de mensen te hebben en in gesprek te gaan met hun medewerkers om ze te leren kennen. Deelnemers geven aan dat dit zich kan uiten door vragen te stellen en goed te luisteren (zonder dat het een trucje wordt). Voor een aantal deelnemers is het op het juiste moment en de juiste manier aandacht hebben voor medewerkers de basis van *maatwerk*.

Het daadwerkelijk kennen van de mensen kan volgens een aantal deelnemers het beste gepaard gaan met een kennen van zichzelf. Men lijkt hier te spreken van 'zelfbewust leiderschap', om zo de eigen blinde vlekken te onderkennen en tot empathisch begrip van de leefsituatie van werknemers te kunnen komen. In onze reflectie op de leertafels leek het zijn van een rolmodel typisch een eigenschap waarbij de eerder genoemde drempels zich weer kunnen voordoen: men kan zich nog niet bewust zijn als rolmodel te kunnen dienen (kennis of bewustwording), men kan het wel willen zijn maar niet weten hoe (vaardigheden en overige drempels), en men kan daadwerkelijk als rolmodel functioneren maar daarin ook ontwikkelvragen hebben.

Organisatie (in)gericht op ontwikkeling

De structuur en inrichting van systemen om een leercultuur te faciliteren zijn er binnen organisaties vaak wel, maar een lange termijnvisie op leren en ontwikkelen ontbreekt. Zo werd er verwoord dat leidinggevendenden meestal eerder bezig zijn met korte-termijnplanningen en niet met lange-termijn strategische personeelsplanning en opleidingsplannen. Bij de deelnemers zijn de HR-instrumenten voor leren en ontwikkelen vaak wel aanwezig. Elk bedrijf heeft wel een cyclus en format voor functionerings- of ontwikkelgesprekken en in toenemende mate zien deelnemers ook leermanagementsystemen. Maar dezelfde deelnemers geven aan dat functionerings- of ontwikkelgesprekken niet overal consequent worden uitgevoerd. Een genoemde reden was dat dergelijke gespreksrondes minder relevant lijken als werknemers langer in dienst zijn, waardoor regelmatig gesprekken worden overgeslagen. Een andere genoemde reden was dat sommige leidinggevendenden te veel medewerkers hebben en er simpelweg niet aan toe komen.



5.4 Reflectie en conclusie

Leer- en Ontwikkelcultuur MKB Noord Nederland

Het belang van leren en ontwikkelen wordt door werkgevers erkend, maar het is niet eenvoudig daar vorm en inhoud aan te geven. Woorden als 'balans', 'maatwerk' en 'prioritering' vallen veelvuldig. Werkgevers geven aan dat onder de oppervlakte een dagelijkse werkelijkheid schuilgaat waarin 'productie', 'leveren aan klanten', maar ook de bestaande werkcultuur soms het leren en ontwikkelen in de weg staat. We zien en horen veel goede wil, maar ook handelingsverlegenheid om een consistente leer- en ontwikkelcultuur van de grond te krijgen.

Rol kennisinstellingen

ROC's, hogescholen en de RUG kunnen hier een belangrijke rol vervullen, maar worden door gesprekspartners toch vooral gezien als opleidingsaanbieder. En daarbij staan deze onderwijsinstellingen ook nog eens ver af van de praktijk, zo valt op te tekenen uit de gesprekken. De breed gedeelde wens van deelnemers aan de leertafels is dat de aansluiting van het mkb met bestaande en nieuwe opleidingen zo goed mogelijk op maat gesneden moet worden. Dit vereist flexibele en modulaire opleidingssystemen, en het meedenken vanuit opleidingen met bestaande bedrijfsculturen en -belangen.

Hoewel de deelnemers goed te spreken waren over de kwaliteit van de mbo- en hbo-opleidingen, werd er vaak opgemerkt dat hier ook ruimte is voor verbetering. Men dacht hier met name aan de actualiteit van de lesstof, de gebruikte machines en materialen, de flexibiliteit van de opleidingsinstellingen (bijv. het aanbieden van onderwijs in de avonden en vakanties) en de mogelijkheid om in de praktijk op te leiden en te examineren.

Ook worden nieuwe rollen vanuit de onderwijsinstellingen als leercoach of (strategisch HR-) sparringpartner her en der wel toegejuicht maar zijn deze nog schaars en vrij onbekend bij werkgevers. Door het noemen van voorbeelden als Leer- en ontwikkelcoach (LOC), Menukaart ondersteuning, HR-instrumenten, aanbieden van Masterclasses, werden deelnemers enthousiast en ging het meer leven.

Box 5.2: Geopperde wensen voor de kennisinstellingen.

- Flexibel, actueel, modulair onderwijs bieden met certificeerbare deeltrajecten
- EVC- en skills-valideringstrajecten
- Bevorderen collectiviteit, bundelen van opleidingsvragen en uitwisselen personeel
- Leiderschaps-ontwikkeling, spiegelen en coachen Ondersteunen bij opleidingsvragen
- Kortere opleidingen aanbieden
- Meer online aanbod
- Hbo-opleidingen moeten veel meer praktisch opleiden. Afgestudeerden zijn nu alleen maar theoretisch vaardig maar weten niets van de praktijk.
- Hybride leren en werken, meer BBL

Samenwerking kennisinstellingen

Om bedrijven te faciliteren bij een succesvolle aanpak voor het komen tot een leer- en ontwikkelcultuur, in het bijzonder om informeel leren te stimuleren en leerrijke werkomgevingen te creëren, streven we naar gezamenlijke kenniscreatie. Door te zorgen voor een **kennisplatform** voor effectieve interventies en maatregelen, die ook daadwerkelijk voldoen aan de behoefte vanuit bedrijven én individuen, kunnen deze binnen het netwerk verder ontwikkeld en gedeeld worden. Zo'n podium kan ook worden gebruikt om te experimenteren met andere vormen van leren en ontwikkelen en andere vormen om dat leren en ontwikkelen te begeleiden, alsook het gezamenlijk aanpakken van problemen.

Organisatie verbinden met de externe omgeving

Voor MKB-bedrijven is samenwerking (in de regio) noodzakelijk, bijvoorbeeld op het terrein van productontwikkeling, logistiek of levering van grondstoffen. De samenwerking op het gebied van personele vraagstukken staat echter nog in de kinderschoenen. Wel komt mede door de krapte op de arbeidsmarkt samenwerking langzaam op gang, bijvoorbeeld door uitwisseling van personeel. Daarnaast zijn er voorbeelden van bedrijven die gezamenlijk opleiden, bijvoorbeeld in de techniekbranche in de regio Emmen.

Hierin zien de deelnemers voor de toekomst kansen, hoewel er ook koudwatervrees is dat eigenhandig opgeleid personeel wordt 'weggekaapt' en vervolgens gaat werken bij een concurrent of samenwerkingspartner elders. Onderlinge samenwerking (in de regio) biedt met andere woorden kansen maar kan ook spanningen opleveren.

Uit de enquête blijkt overigens dat deze bouwsteen in verhouding laag scoort. Grotere bedrijven stimuleren hun medewerkers bijvoorbeeld weinig om kennis te vergaren over de ontwikkelingen in de markt en de eigen concurrentiepositie. MKB-bedrijven moeten juist snel kunnen inspelen op die ontwikkelingen en zijn daardoor beter op de hoogte, zo bleek uit de gesprekken.