

*Leren krijgt aandacht
in organisaties,
maar is niet expliciet
opgenomen in de gedeel-
de visie en ambitie*



Oskar J. Bronsgeest doet PhD onderzoek, is docent (Vrij Universiteit Amsterdam, Nyenrode), zelfstandig consultant (About Change), en was verbonden aan het Fontys lectoraat Cross-border business development als onderzoeker naar lerende organisaties die grens overstijgend ondernemen.



Henderijn Heldens is per 2024 lector Onderwijs in Verbinding aan de Nieuwste Pabo in Sittard, onder de vlag van Zuyd Hogeschool en Fontys Hogeschool. Daarvoor was zij associate lector Cross-border business development bij Fontys International Business School waar zij onderzoek deed naar lerende organisaties.



Anje A. Ros is sinds 2008 lector Goed leraarschap, Goed leiderschap bij Fontys Hogeschool Kind en Educatie en is binnen het kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen kartrekker van het onderzoek naar lerende en innoverende organisaties.

Hoe geef je leiding aan de ontwikkeling van een lerende organisatie?

51

Oskar Bronsgeest, Henderijn Heldens en Anje Ros

Leiders van organisaties onderkennen het belang van de ontwikkeling tot een lerende organisatie vanwege de impact op het leren en ontwikkelen van alle medewerkers, het beter in staat zijn om in te spelen op complexe invloeden van buitenaf, om samen te werken met partners, en om efficiënt en effectief te innoveren. De stijgende krapte op de arbeidsmarkt geeft extra urgentie (CBS, 2024). Lerende organisaties zijn voor (potentiële) medewerkers aantrekkelijk om voor te werken, om te leren, en zich te ontwikkelen (Hendrikse, 2023). Leiders spelen een belangrijke rol bij de ontwikkeling tot een lerende organisatie. Echter, hoe leiders dit daadwerkelijk doen en wat hen daarbij verder kan ondersteunen, daar is nog weinig over bekend. Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen van Fontys deed hier onderzoek naar.

We definiëren eerst wat een lerende organisatie is aan de hand van acht dimensies. Daarna beschrijven we hoe we ons onderzoek hebben uitgevoerd. In de

resultaten belichten we twee dimensies waarop vanuit leiderschap meer aandacht nodig is om verder te ontwikkelen als lerende organisatie: visie en feedback.

We sluiten af met concrete tools voor de praktijk en met drie aanbevelingen voor leidinggevend en om verder te groeien als lerende organisatie.

Elke organisatie een lerende organisatie? Al in 1990 stelt Senge dat leren voor organisaties cruciaal is om te overleven. Zo toont onderzoek de positieve effecten van de lerende organisatie aan, zoals op financiële prestaties (bijvoorbeeld Kim e.a., 2017; Marsick & Watkins, 1999). Organisaties verschillen echter in de mate waarin ze zich ontwikkeld hebben als lerende organisatie; niet iedere organisatie is dus een lerende organisatie.

Watkins en Marsick (1993) hebben kernelementen geïdentificeerd om leercultuur, als de aard van een lerende organisatie, te beschrijven. Om tot een leercultuur te komen heeft 1) een lerende organisatie een strategische focus op leren, 2) is leren een continu proces dat geïntegreerd is in het dagelijkse werk, 3) wordt leren bewust gebruikt om te ontwikkelen op individueel, groeps- en organisatieniveau en 4) vindt leren ook plaats met externe organisaties (Marsick & Watkins, 2003, p.142/143). Inmiddels zijn deze elementen verder uitgewerkt (zie bijvoorbeeld Kools, 2020) en ver-

Dimensie	Beschrijving
1. Gedragen visie en ambitie	Realiseren van een gedeelde visie en ambitie over doelen en kwaliteit die richting geeft aan het handelen en ontwikkelen van medewerkers.
2. Leren van leiders en medewerkers	Creëren van mogelijkheden voor het leren op de werkvloer om zich zo te professionaliseren en beter met de veranderende context om te kunnen gaan.
3. Teamleren en samenwerking	Bevorderen van teamleren en samenwerken zodat er van elkaar geleerd wordt en elkaars expertise wordt benut.
4. Feedback processen	Stimuleren van feedbackprocessen -onderling en op systeemniveau- om te leren en de kwaliteit te verhogen.
5. Samenwerking met partners	Samenwerken met andere organisaties, experts en stakeholders wat zorgt voor bruikbare inzichten voor de eigen organisatie.
6. Onderzoeks-cultuur	Bevorderen van de kwaliteitscultuur door systematisch en gericht ('evidence informed') te blijven zoeken naar manieren om de organisatie te verbeteren.
7. Gespreid leiderschap	Creëren van kansen voor medewerkers om zich te kunnen ontwikkelen als leider
8. Organisatie-structuur en beleid	Realiseren van een optimale organisatiestructuur en beleid voor een lerende organisatie.

Tabel 1 Dimensies van een lerende organisatie, beschreven door Ros e.a. (2024) en gebaseerd op Marsick en Watkins (2003) en Kools (2020)

taald naar de praktijk van leidinggeven-den in de vorm van acht dimensies (Ros e.a., 2024), die wij vanwege de praktische vertaalslag gebruiken in dit praktijkonderzoek (2024) (zie Tabel 1).

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar de ontwikkeling van lerende organisaties (bijvoorbeeld Alerasoul e.a., 2022; Hailey & James, 2002; Talbot e.a., 2015; Van der Weide e.a., 2022), is er weinig bekend over wat leidinggevend doen in de praktijk om de lerende organisatie te bevorderen en welke uitdagingen zij daarbij ervaren.

Onderzoeksoptzet

Onze onderzoeksvraag is hoe leiders invulling geven aan de ontwikkeling van de dimensies van de lerende organisatie. Er zijn zestien leiders [aangeduid met 'Leidinggevende'] en HR-professionals [aangeduid met 'HRM'] van elf organisaties in vier sectoren geïnterviewd (zie Tabel 2 - geanonimiseerd). Van deze vier sectoren – techniek, business, zorg, en sport – kampen de eerste drie met arbeidskrapte. De groep organisaties bestond uit zeven publieke en private organisaties, variërend in omvang van 30-800 FTE, en vier Fontys hbo-opleidingen met elk een samenwerking met een van de vier sectoren. Samenwerking met externe partners is één van de dimensies van de lerende organisatie, die hiermee werd geborgd. Opleiden van (aanstaande) beroepsprofessionals is de kernopdracht van hbo-opleidingen, dat wil echter niet altijd zeggen dat opleidingen zelf ook lerende organisaties zijn. In dit onderzoek naar leiding geven aan de lerende organisatie includeren we

“Het devies is: we praten niet over elkaar, maar met elkaar. En vind je dat spannend, dan wil ik er best bij komen zitten’ (Leidinggevende 7, opleiding)

daarom ook de leidinggevend van de betrokken hbo-opleidingen.

De hierboven genoemde dimensies vormden de leidraad van de interviews waarbij we vragen hebben gesteld als ‘hoe geef jij als leider invulling aan de ontwikkeling op de dimensies (bijvoorbeeld via interventies) om tot een leercultuur en lerende organisatie te komen’ en ‘welke uitdagingen of belemmeringen heb je hierbij ervaren in de praktijk’.

Bevindingen

De leidinggevend en HR-professionals leken veelal op één lijn te zitten waar het gaat om op welke dimensie de organisatie zich nog verder kan ontwikkelen. Opvallend was dat twee dimensies vaak genoemd werden als zeer belangrijk, maar ook uitdagend. Dit waren de dimensies ‘gedragen visie’ en ‘feedbackprocessen’. De resultaten op deze dimensies worden in het onderstaande nader uitgewerkt.

Dimensie 1: Gedragen visie en ambitie

Door medewerkers te betrekken bij het opstellen en implementeren van een visie en ambitie wordt voor hen duidelijk waartoe men leert en waarom men

Sector	Product/dienst	Verwijzing	Geïnterviewden
Techniek	Machinebouw	Praktijk 1	HRM 1
	Productie bouw materiaal	Praktijk 2	Leidinggevende 1, HRM 2
	Fontys hbo-opleiding	Opleiding 1	Leidinggevende 6 en 7
Business	Karton verpakkingen en displays	Praktijk 3	Leidinggevende 2
	Dataopslag	Praktijk 4	Leidinggevende 3
	Fontys hbo-opleiding	Opleiding 2	Leidinggevende 8 en 9
Sport	Gemeente / team sport	Praktijk 5	Leidinggevende 4
	Stichting / sport	Praktijk 6	Leidinggevende 11
	Fontys hbo-opleiding	Opleiding 3	Leidinggevende 10
Zorg	Zorginstelling	Praktijk 7	Leidinggevende 12, HRM 3 en HRM 4
	Fontys hbo-opleiding	Opleiding 4	Leidinggevende 5

Tabel 2 Overzicht van deelnemers

zich als individu, groep, en organisatie moet blijven ontwikkelen. Ook zorgt het ervoor dat zij achter de visie staan en deze kunnen vertalen naar hun handelen (Marsick & Watkins, 2003).

Het belang van een gedragen visie als manier om tot een gezamenlijk doel te komen, wordt algemeen (h)erkend, zowel bij opleidingen als bij praktijkorganisaties:

‘Een goede visie en strategie is ontzettend belangrijk, want alles hangt eraan vast. Als je die als organisatie niet hebt, word je al snel een ongeleid projectiel zonder focus. Wij hebben die periode ook gehad, maar dan doe je eigenlijk alles net niet.’ (Leidinggevende 2, praktijk)

‘Ik denk dat dat heel belangrijk is, want dan heb je een gezamenlijk doel. En zeker

wanneer je met hoogopgeleide professionals werkt en die in hun kracht wilt zetten, dan moet je ze betrekken.’ (Leidinggevende 8, opleiding)

Alle deelnemende organisaties hebben een visie/ambitie gedefinieerd. Lerende organisaties hebben idealiter ook een expliciete visie opgesteld over het leren in de organisatie van medewerkers individueel en met elkaar. Hoewel er bij de deelnemende organisaties in de praktijk op diverse manieren aandacht is voor professionalisering en leren op de werkvloer (dimensie 2), bevordering van teamleren en onderlinge samenwerking (dimensie 3), samenwerking met partners (dimensie 5) en het ontwikkelen van een onderzoekscultuur (dimensie 6), verwijst één van de deelnemende organisaties – opleiding 1 – in hun visie expliciet

naar het zijn van een lerende organisatie en het belang van wederzijdse feedback. De mate waarin er sprake is van een gedragen visie verschilt vanwege de manier waarop men tot de visie is gekomen. Bij twee praktijkorganisaties is de visie ontwikkeld door alleen het management (praktijk 2 en 4) en bij drie zijn medewerkers indirect betrokken via representatie (praktijk 1, 3 en 7). Bij praktijk 5 en 6 is de visie ontwikkeld samen met medewerkers; via interviews of werksessies werd input verzameld en gedeeld en medewerkers werden tijdens de visieontwikkeling stap voor stap meegenomen. Bij praktijk 5 en praktijk 3 zijn ook externen betrokken:

‘De missie en visie van onze organisatie zijn tot stand gekomen in samenwerking met het [management-]team en de verkoopafdeling. Ook zijn klanten en toeleveranciers betrokken door hen te vragen naar sterke en zwakke punten van het bedrijf.’ (Leidinggevende 2, praktijk)

Bij de opleidingen die deelnamen aan de studie zijn bij opleiding 2 en 4 de medewerkers nadrukkelijk betrokken, bijvoorbeeld via dialoogsessies en het ophalen van feedback, en bij opleiding 1 en 3 meer indirect middels representatie of een meer top-down benadering waarbij meer initiatief bij het management ligt.

“Visie-implementatie is ‘iets van de lange adem’ (Leidinggevende 2, praktijk)”

‘Om ervoor te zorgen dat het visiedocument breed gedragen wordt, betreft het management de medewerkers bij de ontwikkeling ervan. Bijvoorbeeld door middel van dialoogsessies. Daarin is onder andere aandacht voor veranderingen op de arbeidsmarkt en voor de vraag welke impact de opleidingen willen maken.’ (Leidinggevende 5, opleiding)

Het betrekken van externe partijen (‘werkveld’) bij de visieontwikkeling is gemeengoed (relateert aan dimensie 5). Eén opleiding werkte evidence-based aan de visie (relateert aan dimensie 6):

‘Bij het opstellen [zijn we] evidence-based te werk gegaan; aan de basis van de visie liggen verschillende data, input vanuit wijkanalyses en gesprekken met klanten (...) en werksessies met gemeenteraadsleden en belangrijke stakeholders.’ (Leidinggevende 4, opleiding)

Het implementeren van de visie is een volgende stap, papier is immers geduldig. Hier wordt op verschillende manieren energie in gestoken, waarbij herhalen van en dialoog over de visie sleutelwoorden zijn:

‘Dat [visie, missie, strategie] blijven wij eendeloos herhalen. Belangrijker nog is om ze te doorleven.’ (HRM 1, praktijk)

Een aantal leiders benoemt het uitdragen van de visie al bij de werving en het onboarden, bijvoorbeeld in een verplichte introductietraining: ‘We willen in deze training als organisatie onze visie uitdragen op hoe wij met mensen omgaan’ (HRM 3, praktijk).

*‘Iedereen mag, op een respectvolle manier, zeggen wat hij vindt. Maar dat is niet voor iedereen even gemakkelijk’
(HRM 1, praktijk)*

Visie-implementatie blijkt niet altijd even makkelijk. Zo stelt HRM 1 dat ‘wanneer we (..) niet overtuigd zijn [dat iemand bij de bedrijfscultuur past] dan zullen we de kandidaat niet aannemen ook al lijkt er een goede match op inhoud’; dit vergt moed in een markt met personeelstekort. Een ander noemt visie-implementatie ‘iets van de lange adem’ (Leidinggevende 2, praktijk). Op korte termijn namelijk kan het concretiseren en handhaven van een visie spannend worden want bij ‘de vertaalslag daarvan naar hun eigen praktijk raakt het mensen echt’ (Leidinggevende 7, opleiding). Een voorbeeld is een plotse uitdaging, zoals een ziekmelding, waarbij het leren (training) vervalt ten gunste van de bezettingsplanning:

‘Ik denk dat we daar nog wel een slag in te slaan hebben, om echt te kijken naar de langetermijndoelen en daar meer de noodzaak van te gaan zien.’ (Leidinggevende 12, praktijk)

Resumerend valt een aantal zaken op. Het belang van een gedragen visie en

ambitie wordt bij leidinggevend en herkend en erkend én alle organisaties hebben een visie ontwikkeld. Dit past bij een lerende organisatie. Leren echter maakte vrijwel nooit onderdeel uit van de visie, op een uitzondering na. Het ontwikkelen als lerende organisatie betekent een diepgaande transformatie naar een leercultuur die alle lagen beïnvloedt (individueel, teams, organisatie) en die vraagt om een visie op leren. Tot slot bleken de geformuleerde visies lang niet altijd samen met medewerkers te zijn bepaald in afwijking van de geïdentificeerde lerende organisatie dimensie, i.c., ‘mensen zijn betrokken bij het bepalen, het zich eigen maken, en implementeren van een gezamenlijke visie’ (Marsick & Watkins, 2003, p. 139). Meer aandacht voor het ontwikkelen van een gedragen visie en hoe je dat als leidinggevende kunt doen is nodig om gezamenlijke doelen, ook op het gebied van leren, te kunnen bereiken.

Dimensie 4: Feedbackprocessen

Feedbackprocessen zijn van belang in lerende organisaties, omdat deze informatie verschaffen over wat goed gaat en waar (men in) de organisatie kan verbeteren. Dit betreft feedback aan medewerkers (en leiders) over hun functioneren en ook het bevragen van klanten en externe stakeholders. Binnen een leercultuur is het vanzelfsprekend dat via vragen en benutten van feedback de kwaliteit wordt verbeterd. Uit de interviews blijkt dat leidinggevend en bewust bezig zijn met het organiseren van feedbackprocessen:

‘Als leidinggevende vind ik het mijn taak om een cultuur te creëren waarin

medewerkers zich veilig voelen om alles te kunnen zeggen.’ (Leidinggevende 4, praktijk)

Het belang wordt vrijwel gelijk gekoppeld aan het veelgenoemde knelpunt dat het uitspreken van feedback niet eenvoudig is:

‘Wij hebben een speak-upcultuur: iedereen mag, op een respectvolle manier, zeggen wat hij vindt. Maar dat is niet voor iedereen even gemakkelijk.’ (HRM 1, praktijk)

Om feedback te stimuleren wordt door leiders geprobeerd het goede voorbeeld te geven of het voortouw te nemen, bijvoorbeeld door zelf feedback te vragen en te geven:

‘Leiderschap is ook dat je iemand die je niet vaak hoort, vraagt wat hij ergens van vindt. En je kunt feedback stimuleren door die zelf ook te geven, dan creëer je een setting waarin dat steeds normaler wordt.’ (HRM 1, praktijk)

Vragen om feedback gaat gepaard met de voorwaarde dat leiders zich kwetsbaar opstellen:

‘Ik heb een team wel eens uitgenodigd iets negatiefs over mijn performance te zeggen, gewoon om de boel te doorbreken en te laten zien dat het prima is om feedback te geven en dat je geen negatieve consequenties hoeft te verbinden aan feedback die je ontvangt.’ (Leidinggevende 9, opleiding)

Leidinggevende 4 (praktijk) probeert de feedbackcultuur te stimuleren door

openlijk te bespreken als er iets niet goed is gegaan en mensen te vragen hoe zij er over denken. Hoewel hij op deze manier tracht een ‘veilige feedbackcultuur’ (Leidinggevende 4) te bevorderen en hoopt dat ‘medewerkers [zo ook] ervaren dat ik opensta voor verbetering, en dat ze het me kunnen meegeven als ik bijvoorbeeld transparanter had moeten zijn of te snel ben gegaan in een bepaald proces’ bemerkt hij dat niet alle werknemers dit evenzeer waarderen: ‘sommige collega’s vinden het lastiger om mij feedback te geven’. Een andere leider worstelt hiermee:

‘Ik ben toegankelijk en geef er voldoende gelegenheid toe, de deur staat altijd open. In gesprekken vraag ik ernaar.’ [Maar]’dan gaat het toch vaak over koe-tjes en kalfjes. Dus ik ben wel zoekende naar de diepere laag daarin.’ (Leidinggevende 11, praktijk)

Een ander uitdagend aspect van feedback is het stimuleren van het geven en ook vragen van feedback tussen collega’s onderling. Een ervaring is dat sommige medewerkers te direct zijn en anderen juist niet uitspreken waar het om gaat door ‘juist om de hete brei heen [te] draaien’ (Leidinggevende 2, praktijk). Eén van zijn medewerkers krijgt nu coaching om het positieve eerst te benadrukken in plaats van te zeggen ‘je hebt dat niet goed gedaan’. De veilige ruimte en het vertrouwen om ook echt die ruimte te mogen pakken is van belang voor ‘het geven en ontvangen van feedback; [en] daar liggen nog kansen’ (Leidinggevende 11, praktijk).

Teams die bestaan uit dezelfde type mensen of mensen die elkaar goed kennen

zijn 'heel gezellig, maar daar zie je vooral bevestiging van elkaars meningen en ideeën. Er is minder groei en ontwikkeling in leren van elkaar' (Leidinggevende 9, opleiding). Hoewel Leidinggevende 10 (opleiding) ook de kracht ziet van dergelijk samengestelde teams, erkent ze de blinde vlek: 'Die moest ik wat tools geven om elkaar te leren aanspreken. In het begin zeiden ze: 'We gaan elkaar feedback geven, kun je erbij komen zitten voor het geval we uit de bocht vliegen.' Inmiddels doen ze het zelf'.

Medewerkers kunnen geneigd zijn de leidinggevende in te schakelen als collega's het lastig vinden elkaar feedback te geven:

'Voorheen ging ik dan met die collega praten, maar dat doe ik al jaren niet meer. Het devies is: we praten niet over elkaar, maar met elkaar. En vind je dat spannend, dan wil ik er best bij komen zitten.' (Leidinggevende 7, opleiding)

In dezelfde trant vult leidinggevende 5 aan: 'Zolang het goed gaat, geeft iedereen elkaar feedback. Maar zodra er druk op de ketel komt of wanneer er verschillen ontstaan in de interpretatie van visies, wordt het lastiger.' Om deze feedbackcultuur te verbeteren organiseert zijn onderwijsinstelling workshops over feedback geven. Deze zijn ook bedoeld voor leidinggevenenden:

'Ook het MT kan daar veel van leren. Hoe we met elkaar omgaan, hoe je op een goede manier feedback geeft ... het is toch practice what you preach. En laten we niet alleen naar de successen kijken, maar ook leren van fouten.' (Leidinggevende 5, opleiding)

Leidinggevende 8 formuleert het als volgt: 'Ik denk dat de sleutel is dat je helder met elkaar uitspreekt wat je van elkaar kunt verwachten. En dat je het als leidinggevende ook voorleeft.'

Verder wordt feedback ook instrumenteel ingezet, bijvoorbeeld door vanuit een leermanagementsysteem automatische evaluaties te versturen over gevolgde trainingen om feedback op te halen en coaches en leidinggevenenden daarmee verder te ontwikkelen (HRM 3, praktijk 7) of door in een plan-do-check-act ISO-cyclus elkaar van feedback te voorzien. Leidinggevende 3 zegt daarover: 'In een lerende organisatie moet je ook leren van fouten, en zorgen dat het de volgende keer niet opnieuw gebeurt. Technische en menselijke fouten worden vastgelegd, gelogd en geëvalueerd.'

Resumerend zien we dat leidinggevenenden belang hechten aan het aspect feedback en het als hun rol zien om een feedbackcultuur te ontwikkelen, passend bij een lerende organisatie. Met name via voorbeeldgedrag wordt een feedbackcultuur voorgeleefd waarbij zelf feedback vragen, openlijk leren van eigen fouten, en van mensen vragen elkaar feedback te geven de meest genoemde aspecten zijn. Dat is niet verrassend. Wat wel opvalt is dat leiders eerder feedback inzetten bij fouten dan bij zaken die goed gaan. Dit kan het veilige klimaat negatief beïnvloeden, maar hier lijken ze zich minder van bewust. Daarnaast geven ze aan het bevorderen van feedback lastig te vinden. Het viel daarbij op dat er vaak sprake was van het stimuleren van feedback geven, of zelfs elkaar aanspreken, maar dat er weinig gesproken werd over het actief zoeken of vragen van feedback. Juist het

“Leiders werken aan de dimensies van lerende organisaties, maar dit gaat in de praktijk nog veel op basis van trial and error”

bevorderen van feedback zoekend gedrag kan een veilig leerklimaat bevorderen, waar ongevraagd feedback geven of aanspreken juist tot onveiligheid leidt. Leidinggevendens lijken zich hier nog weinig van bewust.

Conclusie & aanbevelingen

In het algemeen viel op dat de deelnemers tijdens de interviews goed konden aangeven welke dimensies al meer of nog minder ontwikkeld waren en hoe ze daar in de praktijk mee bezig waren. We leiden hieruit af dat de dimensies in voor de praktijk herkenbare taal waren omschreven. Het interview heeft, volgens de geïnterviewden, geholpen bij het bewust reflecteren op waar ze staan als lerende organisatie en waar ze als leider nog aandacht aan kunnen geven om als lerende organisatie te ontwikkelen.

Onze conclusie is dat leiders werken aan de dimensies van lerende organisaties, maar dat dit nog veel op basis van trial and error in de praktijk gebeurt. Lerend krijgt aandacht in organisaties, maar is niet expliciet opgenomen in de gedeelde visie en ambitie. We zien individuele verschillen tussen leiders. We vinden weinig opvallende verschillen tussen sectoren, maar onze steekproef is te beperkt om

daar conclusies aan te verbinden. We zien ontwikkelpotentieel in het explicieter formuleren en borgen van leren in de visie, als ondersteuning om tot een lerende organisatie te komen, en deze meer participatief te ontwikkelen en implementeren. Dat kan ook met terugwerkende kracht. Daarnaast is er ontwikkelpotentieel in het ontwikkelen van een feedbackcultuur. Rolmodel zijn wordt door veel leiders als krachtig hulpmiddel gezien. Het stimuleren van een veilig klimaat en het inzetten op feedback vragen in plaats van geven kan leiders helpen om feedback meer vanzelfsprekend te maken. Er is ook aandacht nodig om medewerkers het belang van het vragen van feedback (onderling) in te laten zien en de feedbackvaardigheden verder te ontwikkelen.

We delen drie aanbevelingen voor leidinggevendens over wat zij verder kunnen doen om tot een lerende organisatie te komen.

Nulmeting lerende organisatie

Gebruik de dimensies van de lerende organisatie om te reflecteren op welke dimensies de organisatie als lerende organisatie vergevorderd is en waar verbeterpunten liggen. Deze zijn als dialooginstrument beschikbaar via het Kenniscentrum LLO¹. Deze dimensies werden in het onderzoek gehanteerd en gaven de geïnterviewden een bewust inzicht in hoe lerend de organisatie (al) is. Ter ondersteuning hebben de onderzoekers ontwikkelkaarten opgesteld (zie tweede voetnoot) met per dimensie een korte beschrijving, uitdagingen, ontwikkelsuggesties, good practices, en leestips. Op basis hiervan kunnen leidinggeven-

den een actieplan opstellen. Door deze analyse regelmatig te herhalen met medewerkers, werk je systematisch aan een lerende organisatie.

Bewustwording over leren

Ontwikkel een additionele visie specifiek gericht op het leren van medewerkers (en leiders) in je organisatie en zorg dat deze breed gedragen is. Een visie op leren geeft richting aan beleid op en organisatie van de ontwikkeling van professionals en het leren van de organisatie als geheel. Stel daarbij bijvoorbeeld de vraag hoe leren op de werkplek kan worden bevorderd, wat collega's moeten/kunnen leren en hoe leren aansluit bij de visie en ambities van de organisatie. Het hierboven genoemde analyseformulier met daarin de acht dimensies en de ontwikkelkaarten per dimensie helpen hierbij.

Feedbackcultuur

Zie feedback vragen en geven op individueel en systeemniveau als een hefboom om tot een lerende organisatie te ontwikkelen. Leiders kunnen een feedbackcultuur creëren door medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen van feedback zoekend gedrag. Door te erkennen dat dit spannend is, maar ook de vaardigheid die dit vraagt te ondersteunen kan feedback vragen vanzelfsprekender worden. De ontwikkeling van een feedbackcultuur vraagt veel van leidinggevend (zoals voorbeeldgedrag, kwetsbaar opstellen), maar ook van medewerkers (zoals oprechte interesse, inzicht in elkaars expertise). Om feedbackzoekend gedrag en de rol van leidinggevend daarbij te bevorderen werd samen met een aantal in het onderzoek participerende leiding-

gevenden een tool ontwikkeld².

Wij verwachten dat het leervermogen van organisaties kan verbeteren wanneer leidinggevend het organisatieleren expliciet onderdeel maken van de bedrijfsvisie en strategie en tegelijkertijd inzetten op het ontwikkelen van een cultuur waarin actief om feedback wordt gevraagd. Onze aanbevelingen en tools dragen daaraan bij. We zijn vanuit ons onderzoek zeer geïnteresseerd om dergelijke interventies in de praktijk te volgen en de impact hiervan te monitoren en evalueren.

Noten

- 1 <https://www.fontys.nl/Onderzoek/Toekomst-van-leren-1/De-rol-van-leidinggevend-in-een-lerende-organisatie/Opbrengsten-1/Opbrengsten-onderzoeksproject.htm>
- 2 <https://www.fontys.nl/Download/Tool-voor-collegiale-feedback.htm>

Literatuur

- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854.
- CBS (2024). Geraadpleegd op 25 september 2024, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>.
- Hailey, J., & James, R. (2002). Learning leaders: the key to learning organisations. *Development in Practice*, 12(3-4), 398-408.
- Hendrikse, J. (2023). *Werken aan een lerende organisatie. In Combifuncties: Samenwerken als gewoonte in zorgorganisaties* (pp. 173-204). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (2017). The impact of a learning organization on performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177-193. doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0003EJTD
- Kools, M. (2020). Schools as learning organisations: The concept, its measurement and HR outcomes. [Dissertation Erasmus Universiteit Rotterdam]. RePub. Geraadpleegd op 14 maart 2024, van <https://repub.eur.nl/pub/125976/FINAL-PhD-Dissertation-Marco-Kools.pdf>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitation Learning Organizations: Making Learning Count*. Gower: Brookfield, VT.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Ros, A., Heldens, H. & Van den Bergh, L. (2024). De school als lerende organisatie. *Basisschoolmanagement* 5.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Talbot, S., Stothard, C., Drobnjak, M., & McDowall, D. (2015). *Learning organisations: A literature review and critique*.
- Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M., & Corporaal, S. (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur: Wat is nodig in het mkb? *Tijdschrift voor HRM*, 25(4), 1-25.
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.