



LEERCULTUUR IN HET MKB: GEEN LUXE MAAR NOODZAAK

Rosalie Korevaar, Joost van der Weide, Stephan Corporaal, Menno Vos en Lodewijk Witteveen

MENSEN

Een leercultuur smeden is voor MKB-bedrijven essentieel om strategische doelen te bereiken en ervoor te zorgen dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Veel van deze bedrijven worstelen echter met de vraag hoe ze dit praktisch vormgeven. Voor ons reden om op zoek te gaan naar de dragers van zo'n cultuur. Op basis van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek bij het MKB laten we zien welke zes leercultuurdragers essentieel zijn.

Technologische ontwikkelingen stellen MKB-bedrijven voor de noodzaak om zowel bestaande werkprocessen aan te passen als structureel te innoveren voor de lange termijn. Dit vraagt van het hele bedrijf en zijn medewerkers om continu alert te blijven om nieuwe kansen te initiëren en te pakken. Leren en innoveren moeten daarom vaste onderdelen worden van het dagelijkse werk (Van der Torre e.a., 2019).

Veel MKB-directies onderschrijven de noodzaak van een leercultuur, die ook aansluit bij de maatschappelijke tendens van 'levenlang ontwikkelen'. Toch is het voor MKB-bedrijven niet vanzelfsprekend om ook daadwerkelijk te bouwen aan een leercultuur. Daar zijn drie redenen voor.

Op de eerste plaats is het voor een MKB-bedrijf lastig om een goede balans te vinden tussen het managen van de dagelijkse bedrijfsprocessen én tijdig in te spelen op veranderingen in de markt. Anders gezegd, MKB-bedrijven zoeken als lerende organisatie naar een evenwicht tussen exploitatie en exploratie (March, 1991). De dagelijkse operatie met bestaande routines (exploitatie) vraagt vaak al meer dan ge-

noeg van medewerkers en leidinggevenden. Daardoor dreigt aandacht voor nieuwe mogelijkheden (exploratie) vaak naar de achtergrond te verdwijnen. Ten tweede voelen MKB-bedrijven niet altijd de urgentie om te investeren in de continue ontwikkeling van medewerkers. Het ontbreekt nogal eens aan tijd en middelen. Daarnaast is het vaak onduidelijk wat het rendement van al dat leren en ontwikkelen is, waardoor het geen prioriteit krijgt. Op de derde plaats ervaren medewerkers zelf niet altijd de urgentie van 'levenlang ontwikkelen'. Zo laat onderzoek zien dat meer dan tachtig procent van de medewerkers zegt geen extra scholing nodig te hebben om taken naar behoren uit te voeren. Bovendien hebben veel medewerkers in het verleden negatieve leerervaringen opgedaan (De Grip, 2019).

Ondanks deze drie belemmeringen wordt de urgentie om te vernieuwen steeds meer gevoeld. Bovendien realiseren steeds meer MKB-bedrijven zich dat de noodzaak van een leercultuur niet alleen vraagt om een directie die openstaat voor innovatie. Het besef dringt steeds meer door dat het bedrijf een werkomgeving moet bieden waarin het belang van vernieu-

wen en leren door iedereen wordt gedragen en deel uitmaakt van de dagelijkse praktijk. In dit artikel presenteren we daarom een leercultuurmodel voor MKB-bedrijven dat enerzijds is gebaseerd op wetenschappelijke inzichten rondom leercultuur, lerende organisaties en werkplekleren, en anderzijds op concrete voorbeelden uit de MKB-praktijk die zijn opgehaald met interviews.

LEERCULTUUR

Een leercultuur is op te vatten als een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties, waarden en normen, dat richting geeft aan het leren van mensen in een organisatie (Heijboer, 2013). Marsick (2013) is toonaangevend geweest in het concreet uitwerken van dit concept in een zevental dimensies: 1. Continu kansen creëren om te leren; 2. Onderzoek en dialoog bevorderen; 3. Samenwerken en teamleren stimuleren; 4. Systemen ontwikkelen om leerervaringen vast te leggen en te delen; 5. Medewerkers faciliteren om een gemeenschappelijke visie te vormen; 6. De organisatie verbinden met haar omgeving; en 7. Voorzien in strategisch, op leren gericht leiderschap. Onderzoek toont aan dat een leercultuur, waarin het leervermogen en de voorhanden kennis in organisaties worden versterkt, de ontwikkeling en verkoop van producten en diensten sterk doet verbeteren (Yang e.a., 2004). Zo kan meer kennis leiden tot betere productontwikkeling en kan het stimuleren van de creatieve vermogens onder medewerkers resulteren in meer afzet. Echter, het werk van Marsick is hoofdzakelijk gericht op grote (internationale) organisaties en houdt geen rekening met de kenmerken van het (Nederlandse) MKB. MKB-bedrijven hebben hun eigen karakteristieken, zoals beperkte omvang, een relatief sterk informeel netwerk en vaak beperkte middelen om te investeren in allerlei cursussen en opleidingen. Dat vraagt mogelijk een andere aanpak om een leercultuur vorm te geven.

LEREN IN HET MKB

Coetzer (2017) heeft op basis van een omvangrijke literatuurstudie onderzocht welke kenmerken relevant zijn om leren specifiek in het MKB te stimuleren. Deze meta-analyse leidde tot het inzicht dat de kenmerken van de taken, de onderlinge werkrelaties en de organisatie als geheel van invloed zijn op leren in het MKB. Bij taakkenmerken gaat het om een veelheid van taken en het hebben van meerdere verantwoordelijkheden die ruimte bieden aan medewerkers om te leren. Op relationeel niveau blijkt het contact in werkrelaties (met leidinggevende, collega's, externen) een belangrijk aandachtsgebied van leren te zijn. Op organisatorisch niveau lijkt de platte organisatiestructuur en afwezigheid van het denken in 'hokjes' een positieve invloed te hebben op het leren in het MKB. Alhoewel Coetzer belangrijke kenmerken schetst die een positieve invloed hebben op het leren in MKB-bedrijven, zijn deze kenmerken niet nader geoperationaliseerd.

Om tot een nadere concretisering van de kenmerken van de leercultuur in het MKB te komen, zijn we als volgt te werk gegaan. Allereerst hebben we de inzichten van Coetzer verbonden aan de leercultuurdimensies van Marsick. Dit leidde tot een eerste indeling in zes categorieën van kenmerken die de leercultuur

LEREN EN INNOVEREN IS STEEDS MEER EEN CREATIEF SAMENWERKINGSPROCES TUSSEN MENSEN MET VERSCHILLENDE EXPERTISES BINNEN (EN OOK VAKER VAN BUITEN) HET BEDRIJF

bij MKB-bedrijven bevorderen en die we in dit artikel 'leercultuurdragers' noemen. Deze set van leercultuurdragers hebben we vervolgens besproken met betrokkenen bij tien MKB-bedrijven in de maakindustrie en installatiebranche in midden- en oost-Nederland. In totaal werden 38 semigestructureerde interviews uitgevoerd bij deze bedrijven. Deze interviews werden gehouden met directieleden (10), HRM/opleidingsmanagers (9), lijnmanagers (8) en medewerkers (11). Het doel van de interviews was tweeledig: 1) om de herkenbaarheid van de zes leercultuurdragers in de MKB-praktijk te bespreken, en 2) om concrete voorbeelden op te halen van de manier waarop het leren en ontwikkelen in het MKB voor elk van de zes leercultuurdragers wordt vormgegeven. Hieronder bespreken we deze leercultuurdragers.

1. Inhoud van werk: taken die blijven uitdagen

Een belangrijke bron van leren voor medewerkers is het scala aan taken dat ze uitvoeren. Een kern van een leerrijke taak is de mate van autonomie die ervoor zorgt dat medewerkers de mogelijkheid hebben om zelf met een oplossing te komen, waardoor zij hun probleemoplossend vermogen verder ontwikkelen. Daarnaast is het belangrijk dat taken uitdagen en voldoende complexiteit bevatten. Daarbij helpt het als medewerkers uitdagende doelstellingen mee krijgen en zij taken uitvoeren die passen bij hun kwaliteiten of talenten. Verder geeft een voldoende mate van afwisseling in taken ruimte om verschillende vaardigheden en kennisgebieden te gebruiken en te ontwikkelen (Peters e.a., 2020).

Uit de interviews blijkt dat de MKB-bedrijven het belang onderstrepen van autonomie en complexiteit bij de taken. Zo zeiden medewerkers dat hun probleemoplossend vermogen verbetert wanneer ze voldoende ruimte krijgen om bij het uitvoeren van hun werkzaamheden zelf beslissingen te nemen. Enkele medewerkers zeiden dat in elk project dat wordt opgepakt weer nieuwe dingen zitten, en dat ze de ruimte hebben om in elk nieuw project weer nieuwe dingen te ontdekken of zaken anders aan te pakken, waardoor ze nieuwe routines aanleren.

Een ander aspect dat vaak aan de orde kwam in de gesprekken, zowel met medewerkers als met leidinggevers, is dat medewerkers die zich verder willen ontwikkelen dit vooral doen door nieuwe taken erbij te nemen. Hierdoor leren medewerkers op de eerste plaats nieuwe vaardigheden aan en worden zij breed inzetbaar voor de organisatie. Voor de medewerker heeft dit ook een positief effect: het verhoogt de motivatie om constant met nieuwe taken bezig te zijn en zij vergroten daarmee hun doorgroeimogelijkheden in het bedrijf.

2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen

Een veilige werkomgeving waar fouten mogen worden gemaakt en met ruimte om te experimenteren is een cruciale voorwaarde om medewerkers zich verder

te (laten) ontwikkelen. Dit betekent bijvoorbeeld dat medewerkers worden gestimuleerd om nieuwe werkwijzen uit te proberen, en om routines los te laten om nieuwe inzichten op te doen en daarvan te leren. Het bespreken van fouten en calamiteiten levert tevens een rijk scala aan leermomenten op en leidt binnen het bedrijf tot structurele verbeteringen.

In het merendeel van de interviews met directies, leidinggevers, HRM-managers en medewerkers wordt bevestigd dat bij de MKB-bedrijven gemaakte fouten veelal worden gezien als iets waar je gezamenlijk van leert. Zo is het bespreken van verbeterpunten in teams of afdelingen bij veel MKB-bedrijven al een nieuwe routine geworden. Een leidinggevende vertelde dat men in het bedrijf in kwestie niet alleen probeerde fouten vroeg op te sporen, maar ook te leren van gemaakte fouten, zodat hun producten de beste

waren én bleven. Een andere leidinggevende zei regelmatig mee te lopen op de werkvloer om medewerkers individueel te vragen met welke problemen zij in hun werk te maken kregen. Ook vertelde deze leidinggevende dat hij iedere maand korte teambijeenkomsten organiseerde om te bespreken welke dingen goed en niet goed gingen. En dus ook waar fouten lagen. Medewerkers denken dan zelf na over oplossingen. Bij de volgende

teambijeenkomst worden de oplossingen teruggekoppeld. Verder wordt in een aantal van de bevraagde MKB-bedrijven ook frequent gewerkt met gezamenlijke ‘dagstarts’. Een directielid zei daarover: ‘fouten die zijn gemaakt worden in dagstarts besproken. Wat we vooral benadrukken in deze dagstarts is dat een fout een leerpunt is. Vaak besluiten we dan om zo’n fout op te pakken in een verbeterprojectje.’

In de interviews kwamen verschillende voorbeelden naar voren over experimenteer ruimte bij het leren van een nieuwe methode of ontwikkelen van kennis van materialen. Medewerkers krijgen ook ruimte om praktische problemen op te lossen. Een medewerker zei daarover: ‘als je problemen moet oplossen heb je een hele hoop vrijheid. Hoe je een bepaalde storing er-

UIT DE GESPREKKEN
BLIJKT DAT IN MKB-
BEDRIJVEN STEEDS
MEER OP EEN FORMEEL
GEORGANISEERDE
MANIER WORDT
GEWERKT AAN
CONTINUE
VERBETERING

uit kan halen bijvoorbeeld. Dan is er ruimte om na te denken of je er een schakel tussen kunt zetten of wat je moet doen om dit in het vervolg te voorkomen.’ Een leidinggevende beschreef de ruimte die zijn medewerkers werd geboden als volgt: ‘Ik vraag mijn teams regelmatig om ideeën voor procesoptimalisaties en verbeteringen in onze diensten. Ik geef hun de verantwoordelijkheid om op kleine schaal daadwerkelijk aan de slag te gaan met het uitproberen van die ideeën. Ook laat ik hen terugkoppelen wat wel en niet werkt.’

Ondanks dergelijke initiatieven vertelden diverse HRM-managers en directieleden dat er nog steeds fouten onder het tapijt werden geveegd door medewerkers. Ter illustratie een uitspraak van een directielid: ‘Wat ik constateer is dat ik heel veel en heel vaak gemaakte fouten niet hoor, niet zie en ook niet gerapporteerd krijg en daar via een omweg achter moet komen. Kennelijk hebben mensen sterk de behoefte om verborgen te houden wat niet goed gaat.’ Volgens een HRM-manager heeft dit soms te maken met angst bij medewerkers om eventueel ontslagen te worden, en bij de oudere garde gaat het meer om weerstand tegen een nieuwe werkwijze. Al met al illustreren de voorbeelden die ons in de interviews werden gegeven hoe belangrijk het is om een veilige omgeving te hebben waarin medewerkers gemaakte fouten durven toe te geven en te delen. Alleen dan kan er van fouten worden geleerd.

3. Samenwerken en teamontwikkeling

Leren en innoveren is steeds meer een creatief samenwerkingsproces tussen mensen met verschillende expertises binnen (en ook vaker buiten) het bedrijf. Om tot een effectieve samenwerking te komen, is het noodzakelijk dat werkrelaties worden gekenmerkt door respect, vertrouwen en openheid. Uit onderzoek weten we dat dit leidt tot uitwisseling van kennis en ervaring en dat het geven van feedback dan ook beter verloopt. Kortom, er wordt dus pas echt geleerd als medewerkers elkaar vertrouwen en om hulp durven te vragen. Daarnaast is het essentieel dat er mentoren en ‘rolmodellen’ (mensen die het goede voorbeeld geven)

op de werkplek zijn om van te leren en die de ontwikkeling bij medewerkers kunnen bevorderen. Verder is de samenstelling van teams relevant: hoe meer divers de samenstelling, des te meer kennis- en ervaringsuitwisselingen er zullen zijn. Uit de interviews met leidinggevenden en HRM-managers blijkt dat er steeds meer actie wordt ondernomen om inzicht te krijgen in de verschillende kwaliteiten in teams. Zo worden bijvoorbeeld competentiematrixen gebruikt om teams inzicht te geven in de competenties die ze aan boord hebben en waar de ontwikkelpunten van de teamleden zitten.

Uit de interviews met medewerkers en leidinggevenden is ook gebleken dat het merendeel zich comfortabel voelt om hulp te vragen en kennis te delen omdat er een goede werksfeer heerst en men elkaar vertrouwt. Een leidinggevende schetste het als volgt: ‘Ik hoor het wel vaak terug van medewerkers die ergens anders hebben gewerkt dat ons bedrijf een heel hoge mate van saamhorigheid kent, dat wij bereid zijn om elkaar te helpen. Dus er is een heel lage drempel om kennis te

delen, om hulpvaardig te zijn, om mensen dingen uit te leggen. Dat vinden we blijkbaar normaal.’

Verschillende HRM-managers en leidinggevenden zeiden ook dat de inrichting van de werkplekken belangrijk is, omdat dit invloed heeft op de onderlinge kennisuitwisseling en de wijze waarop van en met elkaar wordt geleerd. Bij steeds meer MKB-bedrijven is de werkplek dan ook zo ingericht dat kennisuitwisseling wordt bevorderd doordat medewerkers gemakkelijk bij elkaar kunnen meekijken, overleggen of elkaars werk kunnen controleren. Zo vertelde een junior medewerker als volgt te leren van een ervaren medewerker: ‘Hij werkt hier al dertig jaar, dus dan doet hij het gewoon voor. Ik doe het hem dan na terwijl hij meekijkt. Op een gegeven moment kiest hij dan bewust of ik het alleen af kan.’

4. Leiderschap gericht op ontwikkeling

Leidinggevenden spelen een cruciale rol in het ontwikkelen van een leercultuur. Ze hebben niet alleen een uitdagende taak bij het ondersteunen van medewerkers in het dagelijkse werk, maar vooral bij het ge-

EEN GEZAMENLIJKE
'DAGSTART' WORDT
GEZIEN ALS
EEN CONCREET
LEERMOMENT

ven van feedback en medewerkers uit te dagen om zich verder te ontwikkelen. Het aanjagen van het lerende gedrag onder medewerkers vraagt van leidinggevers dat ze medewerkers in voldoende mate voorzien van zowel exploiterende als exploratieve taken. Verder weten we uit onderzoek onder MKB-bedrijven ook dat het stellen van haalbare doelen, het creëren van een gemeenschappelijke visie en zorgen voor kennisuitwisseling bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers (Peters e.a., 2020).

De directies en lijnmanagers van MKB-bedrijven onderschrijven dat het voor de ontwikkeling van medewerkers belangrijk is dat zij steeds weer nieuwe taken en verantwoordelijkheden krijgen. In de interviews zeiden deze leidinggevers dat zij naar manieren zoeken om de talenten van medewerkers te benutten. Men geeft een ambitieuze medewerker bijvoorbeeld een nieuwe taak of een rol in een project die past bij zijn of haar talenten. Ook hoorden we dat leidinggevers in het dagelijkse werk steeds meer ontwikkelingsmogelijkheden inbouwen voor medewerkers. Zo krijgt een productielijnmanager naast de verantwoordelijkheid voor het productresultaat ook de verantwoordelijkheid voor de planning en ontwikkeling van de medewerkers.

Leidinggevers zeggen daarnaast dat zij hun medewerkers steeds meer vragen hoe zij zich willen ontwikkelen, maar ook vragen hoe zij taken hebben aangepakt, wat zij hiervan hebben geleerd en hoe zij die leerervaring in het vervolg denken te gebruiken. Hiermee hebben leidinggevers een signalerende en coachende rol. Ook zeggen leidinggevers dat zij hun medewerkers soms actief moeten ondersteunen in hun ontwikkeling. Eén van de leidinggevers zei hierover het volgende: 'Er zijn jongens die zeggen: laat mij die machine maar vullen, en laat me lekker mijn ding doen. Maar die neem ik dan wel mee, want dan doen we een keer een meetcursus, of ik nodig een keer een vertegenwoordiger van gereedschap uit met wie ik een programmaatje in elkaar zet waarbij hij laat zien hoe het gereedschap gebruikt kan worden. En dan kijken de jongens hoe het gebruikt wordt en daar leren ze ook van.'

BELANGRIJK IS DAT MEDEWERKERS PROACTIEF DE OMGEVING SCANNEN

5. Organisatie ingericht op ontwikkeling

Een op leren gerichte organisatie-inrichting concentreert zich op de mate waarin een organisatie formele structuren, werkplekken, systemen en andere middelen (waaronder opleidingsbudget en -tijd) biedt om leren en ontwikkelen in de organisatie te stimuleren. Het is daarbij essentieel om de organisatie dusdanig in te richten dat leerervaringen kunnen worden opgedaan, gedeeld en vastgelegd (Marsick & Watkins, 2003). Voor MKB-bedrijven gaat het dan niet om kostbare en uitgebreide systemen om deze leerervaring vast te leggen. Praktische overzichten in Excel kunnen net zo effectief zijn om een competentiematrix in kaart te brengen als dure kennismanagement-systemen. Andere voorbeelden van voorzieningen die een MKB-bedrijf kan bieden om leren en ontwikkeling te stimuleren zijn een beoordelings- en beloningsstructuur voor leer- en ontwikkelinitiatieven; periodieke evaluatiemomenten met het team; werkplekinrichting; structurele verbeterborden; een ideeën-bus; en een flexibel opleidingsbudget.

Uit de interviews met leidinggevers en medewerkers is opgevallen dat er in MKB-bedrijven veelal wordt gewerkt vanuit het principe van 'continu verbeteren'. Dit gebeurt steeds meer op een georganiseerde, formele wijze waarbij een organisatievorm in het leven wordt geroepen waarmee structuur wordt geboden. Van directies hoorden we bijvoorbeeld dat een dagstart met het hele team steeds waardevoller wordt, aangezien het een concreet moment van leren is. Verder tekenden we uit de gesprekken met leidinggevers vaak op dat de ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd wanneer medewerkers met andere disciplines in projecten samenwerken. Er ontstaan dan op natuurlijke wijze overlegmomenten, wat de uitwisseling van kennis bevordert en tal van leermomenten creëert.

De HRM-managers vertelden ook dat er steeds meer wordt gedaan aan structurele ontwikkeling binnen het vakgebied van medewerkers. Zo vertelde een HRM-manager dat medewerkers met een vaardigheid in lassen op niveau één kunnen doorgroeien naar niveau

drie, met de daarbij behorende Nederlandse erkende las-diploma's. Sommige MKB-bedrijven vertelden dat zij medewerkers in ontwikkelen en functioneringsgesprekken stimuleren om na te denken over de eigen ontwikkeling in de functie, maar ook met betrekking tot andere taken en verantwoordelijkheden en de daarbij behorende salaris-groei. In sommige MKB-bedrijven zijn daar al specifieke ontwikkelpaden voor georganiseerd, bijvoorbeeld van basismonteur via zelfstandig monteur tot voorman. In enkele van die bedrijven mogen dergelijke gesprekken zelfs niet eens worden afgerond voordat concrete ontwikkelvoorstellen zijn ingevuld met bijvoorbeeld een cursus of opleiding. Eén van de HRM-managers vertelde ook dat het beoordelingssysteem bij hun bedrijf recentelijk was aangepast: er werd nu niet alleen meer gekeken naar de geleverde prestaties, maar ook naar de ontwikkeling die de medewerker had doorgemaakt.

6. Organisatie verbinden met de externe omgeving

Met een goede focus op de externe omgeving kan een organisatie goed inspelen op de relevante omgevingsfactoren, zodanig dat de medewerkers daar continu van leren en zich kunnen ontwikkelen. Uit eerder onderzoek blijkt dat het werken met leveranciers en/of klanten die nieuwe eisen, vragen en problemen hebben nuttig kan zijn om van te leren, en kan leiden tot co-creatie. Zo is het inbrengen van de mening van de klant in het besluitvormingsproces een belangrijke schakel om te leren en/of te innoveren. Verbeterde werkprocessen, scherpere kwaliteitseisen, beter zicht op trends en ontwikkelingen in de bedrijfstak of productvernieuwing kunnen daar bijvoorbeeld het resultaat van zijn. Belangrijk is echter vooral dat medewerkers (en dus niet alleen de directie) proactief de omgeving scannen, deelnemen aan relevante netwerken en de opgehaalde informatie slim gebruiken.

Uit onze interviews blijkt dat MKB-bedrijven vooral op reactieve wijze de externe omgeving erbij betrekken. Zo is het bijna vanzelfsprekend dat leveranciers

IN DE GEKOZEN INRICHTING MOETEN DE ZES LEERCULTUURDRAGERS ELKAAR ONDERLING VERSTERKEN, ZODAT LEREN EN ONTWIKKELEN OP STOOM KOMEN ÉN BLIJVEN

trainingen geven aan medewerkers van MKB-bedrijven rondom geleverde materialen of machines. Het gebeurt echter slechts sporadisch dat leveranciers wordt gevraagd te adviseren bij knelpunten. Ook wordt er met klanten overlegd en van hen geleerd, maar vooral ten aanzien van concrete opdrachten en dus reactief. Medewerkers worden verder bijvoorbeeld gestimuleerd om beurzen te bezoeken en

concurrenten te analyseren op hun aanpak. Wat hierbij opvalt is dat in de uitvoering vaak de vraagstukken van dat moment of de komst van een nieuwe machine sturend is. Vanuit de staf en directie wordt wat meer vanuit een oriëntatie op toekomstige ontwikkelingen contact gelegd met andere organisaties, de branche, leveranciers of klanten. Behalve op reactieve wijze te leren van de externe omgeving vertelde een klein deel van de medewerkers ook op proactieve wijze nieuwe kennis op te doen, bijvoorbeeld door zelf tijdens de pauze of in eigen vrije tijd op internet te gaan zoeken naar nieuwe technologieën om een werkproces te optimaliseren. Deze proactieve wijze van leren is echter nog lang geen gemeengoed.

Een overzicht van het MKB-leercultuurmodel, met de beschrijving van de belangrijkste kenmerken per leercultuurdrager, staat in figuur 1.

CONCLUSIE EN PRAKTISCHE IMPLICATIES

Uit ons onderzoek kunnen de volgende drie hoofdconclusies worden getrokken ten aanzien van de ontwikkeling van een leercultuur bij MKB-bedrijven:

Leercultuurdragers zijn herkenbaar in de MKB-praktijk

Uit de interviews bij de tien MKB-bedrijven blijkt dat de zes leercultuurdragers die vanuit het literatuuronderzoek zijn omschreven, herkenbaar aanwezig zijn in de MKB-praktijk. Dat wil echter niet zeggen dat elke leercultuurdrager heel bewust wordt ingezet om het leren te bevorderen. We zien bij de onderzochte be-

FIGUUR 1. LEERCULTUURMODEL VOOR HET MKB

Leercultuurdrager	Belangrijkste kenmerken
1. Inhoud van werk; taken die blijven uitdagen	Taakautonomie, taakcomplexiteit en uitdaging in taken
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen	Onderling vertrouwen, fouten mogen maken, experimenteerruimte
3. Samenwerken en teamontwikkeling	Goede werkrelatie, kennisuitwisseling, mentor/rolmodel, werkplekinrichting ten behoeve van kennisuitwisseling, samenwerken in diverse teams en/of met andere disciplines
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling	Visie op leren kunnen uitdragen, rolmodel en eigenaarschap stimuleren
5. Organisatie ingericht op ontwikkeling	Ondersteunende structuren en systemen gericht op 'continu verbeteren' en om leerervaringen vast te leggen, beoordelings- en beloningsstructuur voor ontwikkelinitiatieven, periodieke evaluatiemomenten en opleidingsbudget
6. Organisatie verbinden met de externe omgeving	(Proactief) kennis opnemen van ontwikkelingen in de maatschappij en markt, co-creatie met klanten en leveranciers

drijven dat leren in het MKB veelal impliciet wordt gekoppeld aan de lopende taken in de exploitatie, of dat dergelijke taken ietwat worden opgerekt. Ook de externe omgeving, in de vorm van contactmomenten met klanten en leveranciers, wordt ingezet om medewerkers te laten leren.

Leercultuurdragers dienen elkaar te versterken

Verder blijkt het leren en ontwikkelen in MKB-bedrijven nog vooral ad hoc, informeel en impliciet plaats te vinden. Deze reactieve manier kan met een integrale aanpak in het MKB-bedrijf worden omgebogen naar een proactieve benadering. Dan ontstaat er een werkomgeving waarin medewerkers en leidinggevendenden niet afwachten wat er moet worden geleerd, maar initiatief nemen en meedenken over wat beter kan. Hiervoor is het belangrijk dat het MKB-bedrijf de (onderling samenhangende) condities schept om leren en ontwikkelen mogelijk te maken, zoals:

- kritisch kijken naar de taakkenmerken van medewerkers
- zorgdragen voor een veilige werkomgeving
- het bedrijf zodanig inrichten dat kennisuitwisseling wordt beloond
- leidinggevendenden continu een coachende rol laten hebben, die gericht is op de ontwikkeling van medewerkers, en als laatste
- een proactieve verbinding maken met de externe omgeving.

De zes leercultuurdragers dienen elkaar dus onderling te versterken, zodat het leren en ontwikkelen in het bedrijf op stoom komt – en belangrijker nog: op stoom blijft. Ook is het belangrijk dat leren niet alleen op individueel niveau plaatsvindt in het bedrijf, maar ook structureel vorm krijgt in teams of in andere samenwerkingsverbanden waarin medewerkers samen complexe vraagstukken oplossen. Kortom, een inte-

grale aanpak in het MKB-bedrijf is nodig om continu leren mogelijk te maken dat leidt tot meer productiviteit én innovatie.

Dialogo tussen medewerker en leidinggevende cruciaal

Binnen een dergelijke integrale aanpak is versterking van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker cruciaal. De leidinggegenden in het bedrijf zijn daarbij als eersten aan zet. Zij zijn immers degenen die betrokken zijn bij de keuzen over de strategie en ontwikkeling van het bedrijf. Dit is echter niet eenvoudig. Er zijn immers vele prioriteiten, en vaak is er te weinig tijd. In die context structureel aandacht voor leren vrij maken vraagt veel van degenen die een leidinggevende functie bekleden. Dit betekent investeren in begeleiding, feedback geven, experimenteren en verbeteren. De leidinggevende zal mogelijk tegen allerlei rituelen, gebruiken en gewoonten aanlopen die het lastig maken om medewerkers vanuit henzelf aan het leren te krijgen. Desondanks hebben alle leidinggegenden de cruciale taak om als spinnen in het web vorm te geven aan een rendabele leercultuur in MKB-bedrijven.

Literatuur

Coetzer, A., H. Kock & A. Wallo (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16/2, pp. 111-134.

De Grip, A., B. Belfi, D. Fouarge, A. Kuhn-Nelen, T. Peeters & D. Poulsen (2018). *Levenslang leren en competentie-ontwikkeling*. Beleidsrapport Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA). Maastricht: Maastricht University.

Heijboer, M., M. Korenhof & L. Pantjes (2013). Een krachtige leercultuur voor continu leren. *O&O*, 6, pp. 6-11.

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2/1, pp. 71-87.

Marsick, V.J. & K.E. Watkins (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture; The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5/2, pp.132-151.

Marsick, V.J. (2013). The dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ); Introducing to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15/2, pp. 127-132.

Peters, S., M. Haarman, S. Corporaal, J. van der Weide & J. de Jong

(2020). *Praktijkhandboek Leidinggeven aan Ontwikkeling*. Doen! Enschede: TechYourFuture.

Van der Torre, W., S.E. Verbiest, P.T.Y. Preenen, M. van den Tooren, R. van den Bergh & L. Koopmans (2019). *TNO Lerende en innovatieve organisaties*. Een organisatie-model met praktijkvoorbeelden. Leiden: TNO rapport.

Yang, B., K.E. Watkins, & V.J. Marsick (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15/1, pp. 31-55.

Over de auteurs

Mr. R.E.A. Korevaar is als docent-onderzoeker verbonden aan het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen van de Hogeschool Windesheim en is tevens docent HRM. Zij heeft daarnaast twintig jaar (inter)nationale werkervaring in strategisch HRM, zowel bij MKB-bedrijven als grotere organisaties. Dr. J.G. van der Weide is associate lector Sociale Innovatie aan Hogeschool Windesheim; hij doet onderzoek naar nieuwe manieren van werken om het beschikbare menselijk kapitaal in organisaties optimaal te benutten. Dr. S. Corporaal is lector Human Resource Management aan Hogeschool Saxion; hij doet onderzoek naar de impact van technologische ontwikkelingen op arbeid en het voorbereiden van medewerkers op deze ontwikkelingen. Dr. M.W. Vos is Lector Leven Lang Ontwikkelen aan Hogeschool Windesheim; zijn onderzoek is gericht op de manier waarop organisaties hun medewerkers kunnen stimuleren om zich blijven te ontwikkelen in de snel veranderende arbeidsmarkt. In zijn onderzoek werkt hij toe naar oplossingen die toepasbaar zijn in de praktijk, waarbij nauw wordt samengewerkt met (MKB-) bedrijven, werkgevers- en werknemersorganisaties, onderwijs, (regionale) overheden en andere kennisinstellingen. A.L. Witteveen MEd is hoofddocent Human Resource Development aan Hogeschool Saxion.

