

#4.1

Wat zijn de succesfactoren voor een brede toepassing van leren in organisaties?

Dr. Jos J.M. Baeten

Leestijd 15 minuten

Oktober 2024



Om vast te stellen welke factoren bijdragen aan het succesvol toepassen van (werkplek)leren in organisaties, baseren we ons - net als in het vorige artikel - op een praktijkonderzoek dat eerder dit jaar werd gepubliceerd. Dit onderzoek richt zich op de ervaringen en ideeën met werkplekleren en leertechnologie in de afgelopen 10 jaar bij 65 organisaties.

In de laatste fase van het praktijkonderzoek is de probleemstelling beantwoord aan de hand van gegevens uit een bronnenonderzoek, uit de ervaringen en inzichten van de geïnterviewde experts en uit de interpretatie van de gegevens met een specifiek analysemodel.

Een brede toepassing van leren in organisaties

De ervaringen met het toepassen van werkplekleren met leertechnologie zijn uitgebreid besproken en vastgelegd in de interviews met de deskundigen. Hierin zijn ook de factoren voor het succesvol invoeren van werkplekleren vastgesteld met behulp van onderstaand analysemodel.

Door deze gegevens te verbinden met actuele en toekomstige ontwikkelingen, waaronder de impact van AI op leren en werken, was het mogelijk om meer overkoepelende conclusies te trekken en aanbevelingen te formuleren.

Het onderzoeksresultaat staat in het schema en wordt hierna per factor toegelicht.

Onderzoeksresultaat



Bijdragen aan succes Werkplekleren

- Krachtige bijdrage**
- Positieve bijdrage**
- Geen zichtbare bijdrage**
- Stagnerende bijdrage**

Het onderzoeksresultaat

1. Het Model van werkplekleren was de **methode** en werd stapsgewijs aangepast aan de wensen en ervaringen van de deelnemers en begeleiders. Vooral de ontwikkeling van een scala aan leer- en werkvormen zorgde voor een krachtige bijdrage aan zowel de toepassing als de beoogde opbrengsten voor de deelnemers en resultaten voor de organisatie.



2. **De deelnemers** aan de werkplek-leertrajecten hebben een positieve bijdrage geleverd. De meeste deelnemers hadden realistische verwachtingen van het leertraject, leerden ervan, en ontwikkelden zich verder zodat ze beter functioneerden binnen hun organisatie. De impact had nog krachtiger kunnen zijn als rekening was gehouden met hun tijdgebrek, de onwillingheid van wat zij als een innovatieve manier van leren ervaarden en soms ook de niet-vrijwillige keuze om mee te doen. Hun leer- en ontwikkelbereidheid bleef vaak afhankelijk van hun leer- en ontwikkelbehoefte. Dit bleek uit de thema's zoals teamontwikkeling, waar soms geen behoefte aan was. Opvallend was dat de effectiviteit van deze manier van leren, waarbij de ontwikkeling van de deelnemers en hun teams zichtbaar werd. Dit was sterk afhankelijk van de mate waarin de deelnemers het traject als een veilige omgeving ervaarden. Er ontbrak nogal eens een gevoel van veiligheid om meningen te uiten of om ervaringen en fouten te delen.

3. In het algemeen hadden **direct leidinggevend** (meestal teamleiders) een stagnerende invloed op het succes van werkplekleren. Dit was te wijten aan verschillende factoren: teamleiders namen meestal zelf niet deel aan de werkplek-leertrajecten of hadden geen tijd om in gesprek te gaan met de deelnemers en de begeleiders bij individu-overstijgende problemen (onveilig, niet vrij geroosterd, niet betrekken in functioneringsgesprekken). De meesten hadden het werkplekleren niet geadopteerd in hun leiderschapsrol en wisten niet hoe zij konden omgaan met de voortgang en met suggesties over te verbeteren werksituaties. Hoewel zij een verantwoordelijkheid hadden voor het succes van werkplekleren, ervaarden zij dat niet zo en namen ze die ook niet. Intern werd geen verantwoording afgelegd.

4. De directie en/of het bestuur waren de opdrachtgevers voor het project en verantwoordelijk voor het aanpakken van organisatievraagstukken met werkpleklers. Die rol werd zeer divers uitgeoefend: in sommige gevallen spraken zij de deelnemers toe via een inspirerende boodschap, terwijl ze in andere gevallen volledig afwezig waren door tijdgebrek of door het delegeren van hun verantwoordelijkheid. Meestal hadden zij voor de deelnemers geen zichtbare bijdrage. Opvallend was dat meer dan de helft van de opdrachtgevers die de overeenkomsten hadden afgesloten, op het eind van het project niet meer op die positie zaten. Dit kan een verklaring zijn voor het gebrek aan een duidelijke follow-up van het werkpleklers nadat de projecten waren afgerond.

5. De inrichting van de organisatie. Achteraf is dit een weeffout in de projecten geweest. Directie en/of bestuur waren de opdrachtgevers van het project, maar HR was meestal onvoldoende betrokken bij de projectopzet. De verantwoordelijkheid voor deze nieuwe manier van leren en ontwikkelen was niet goed belegd in de meeste organisaties. Er was wel voldoende ruimte en tijd om de projecten en trajecten goed uit te voeren, maar meestal was er geen interne eigenaar van de projecten. Dat bleek ook bij de afronding en het vervolg van de projecten, omdat er slechts in een incidenteel geval kwaliteitscriteria waren geformuleerd waarop besloten moest worden of het werkpleklers een vervolg zou krijgen. Het ontbreken van deze borging heeft een stagnerende bijdrage geleverd aan de toepassing en zeker ook aan continuering van het werkpleklers.



6. De rol van de HR of L&O-afdeling liep vaak uiteen: soms waren ze wel bij de projecten betrokken, maar namen geen hoofdrol in. Sterker nog, HR en L&O-afdelingen schitterden vaak door afwezigheid hetgeen zij verklaarden door tijdgebrek of omdat het een project van de lijnorganisatie was. Op een enkele uitzondering na waren zij niet verantwoordelijk voor de projectorganisatie, de voortgang en de opvolging. Samengevat leverden zij geen zichtbare bijdrage aan het succes van werkpleklers.

Het onderzoeksresultaat

7. De leertechnologie die ingezet werd, in dit geval het Leerplatform en de Beeldsessie, werden beheerd door de dienstverleners. De leertechnologie ondersteunde het werkplekleren van de deelnemers voldoende en zeker de Beeldsessies (Beeldend trainen) stimuleerde het werkplekleren. Per organisatie liepen de ervaringen nogal uiteen omdat sommigen separaat een ander leerplatform (LMS) gebruikten. Sommigen ervoeren het leerplatform niet als gebruikersvriendelijk of hadden geen behoefte om de leertechnologie onder de knie te krijgen voor een (voor hen) kort leertraject. De leertechnologie en daarbinnen vooral de Beeldsessie, heeft wel een positieve bijdrage geleverd aan het werkplekleren, maar geen krachtige bijdrage. Het is daarbij de vraag of dit aan de leertechnologie lag of aan de andere genoemde factoren.



8. De regisseur/projectleider was in de meeste gevallen -zeker in de beginfase- iemand namens de beide dienstverleners en geleidelijk werd deze rol overgenomen door een medewerker uit de organisatie. Feitelijk vervulden zij bij het werkplekleren een coördinerende rol omdat de leertrajecten vooral afhankelijk zijn van de werk- en leervormen en de rol van de begeleiders. De regisseur/projectleider leverde een positieve bijdrage.

9. De begeleiders waren zowel de externe experts van de dienstverleners als de interne experts (in spé) van de organisatie die de begeleiding op zich namen. Zij waren het meest enthousiast en hebben zeker een krachtige bijdrage geleverd aan het succes van de toepassing van het werkplekleren. Zij wisten precies wat er ontwikkeld moest worden, konden de juiste werkvormen inzetten, de leertechnologie gebruiken en de deelnemers goed begeleiden. Opvallend is dat de interne experts die initiatief namen en veel tijd investeerden om het werkplekleren meer en sterker in hun organisaties in te voeren, daar succesvol in waren waardoor het werkplekleren breder en langduriger gecontinueerd werd.

De geïnterviewden brachten verder nog naar voren:

- **Innovaties** zoals het implementeren van werkplekleren vragen om het duidelijk beleggen van eigenaarschap, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie en dat was bij deze projecten nauwelijks het geval. Dat kan gekomen zijn doordat de externe dienstverleners wel een duidelijke verantwoordelijkheid hadden en zich hiernaar gedroegen en dat de organisatie het eigenaarschap daarom losliet. Regelmatig werd gevraagd wie de eigenaar van het werkplekleren was.
- Er waren veel deelprojecten en trajecten die enthousiast werden ontvangen, maar **opdroogden** omdat ze niet herhaald of opgevolgd werden.
- Een ander inzicht dat naar voren kwam is dat werkplekleren niet zo goed past bij de manier waarop organisaties zorgen voor bij- en omscholing van hun medewerkers. De dominante benadering is deskundigheidsbevordering waarbij de inhoud en de manier van leren vooraf bepaald wordt. Organisaties houden graag vast aan de overzichtelijke en meetbare deskundigheidsbevordering en de manier waarop dit geïnitieerd wordt vanuit een **opleidingsreflex** (zie kader).
- Werkende mensen hebben jarenlang op school geleerd om te leren en een nieuwe manier van leren heeft een lange **adoptietijd** nodig.
- Leren en ontwikkelen heeft bij veel organisaties **geen prioriteit**. Het is geen primair proces, maar een faciliterend proces waardoor het minder serieus wordt genomen.

Over de opleidingsreflex

Een opleidingsreflex wil zeggen dat het management of de HR-afdeling een acute opleidingsbehoefte of organisatieknelpunt constateert en dit oplost met een leerinterventie zoals een training, cursus of e-learning, die ze zelf verzorgen of door een externe partij laten verzorgen. Deze vorm van deskundigheidsbevordering kan zelfs het karakter aannemen van pleisters plakken, waarbij de werkelijke problemen niet worden opgelost, maar slechts tijdelijk worden bedekt.

Een brede toepassing van leren in organisaties

Aan de hand van deze analyse is de probleemstelling beantwoord, die luidde:

- Welke factoren zijn op korte en lange termijn bepalend voor het succesvol toepassen van samenhangend werkplekleren binnen uiteenlopende organisaties?

Uit de analyse van de interviews met ervaringsdeskundigen blijkt dat de 9 benoemde succesfactoren valide waren voor het al dan niet succesvol toepassen van werkplekleren. Daarom worden de negen factoren gezien als bepalend voor het succesvol toepassen. Het betreft:

Direct betrokken factoren	Organisatie gebonden factoren
<ul style="list-style-type: none"> • De methode • De deelnemers • De begeleiders • De regisseur/projectleider • De leertechnologie 	<ul style="list-style-type: none"> • De direct leidinggevenden • De directie en/of het bestuur • De inrichting van de organisatie • De rol van HR of L&O-afdeling

Samengevat blijkt dat er een indeling gemaakt kan worden in vijf direct betrokken factoren en vier organisatie gebonden factoren.

- De direct betrokken factoren bepalen op korte termijn het succes.
- De organisatie gebonden factoren bepalen samen met de direct betrokken factoren het lange termijn succes van werkplekleren.

Geleidelijk is hierdoor het inzicht ontstaan dat er gedeeld eigenaarschap nodig is voor het succesvol invoeren en toepassen van een nieuwe manier van leren in een organisaties. Dat geldt voor werkplekleren en zeker ook voor het verduurzamen van leren in organisaties.

Over gedeeld eigenaarschap

Het gaat bij leren en ontwikkelen in organisaties niet alleen om verantwoordelijk zijn, verantwoordelijkheid voelen en verantwoordelijkheid nemen, maar ook om verantwoording afleggen. Dan pas is er eigenaarschap. En in het geval van innovatie, is gedeeld eigenaarschap een absolute voorwaarde.

Een instrument

Op basis van het praktijkonderzoek hebben we een instrument ontwikkeld waarmee vooraf zicht kan worden gekregen op het mogelijke korte en lange termijnsucces van een nieuwe, duurzame manier van leren in organisaties.

We hebben gedeeld eigenaarschap als tiende factor toegevoegd en voor iedere factor een cruciale vraag geformuleerd. We hebben dit instrument getoetst en besproken met vertegenwoordigers van 12 organisaties. De vragenlijst vonden zij valide zijn en de meting was volgens hen betrouwbaar. Tevens vonden allen dat de conclusies geheel overeenkwam met hun beeld.



De volgende aanpak werkt effectief.

Gedetailleerd uitleggen wat wordt verstaan onder de invoering en toepassing van een nieuwe, duurzame manier van (werkplek)leren in organisaties en onder de 10 succesfactoren.

Meteen daarna de vragenlijst door deelnemers laten invullen waarbij zij per vraag één van de vier antwoordcategorieën kiezen.

Daarna hen de bijbehorende scores laten invullen en de totaalscore laten opnoemen.

De begeleider geeft tot slot plenaire uitleg over welke van de vier conclusies betrekking heeft op het al dan niet succesvol invoeren en toepassing van de nieuwe, duurzame manier van (werkplek)leren in organisaties.

Er zijn vier conclusies mogelijk:

- Niet beginnen aan het invoeren en toepassen van een nieuwe, duurzame manier van leren,
- Het gaat voor iedere betrokkene hard werken worden om deze succesvol in te voeren,
- Het is kansrijk om een nieuwe, duurzame manier van leren succesvol in te voeren,
- Het is zeer kansrijk om een nieuwe, duurzame manier van leren succesvol in te voeren.

Het instrument is een bescheiden manier om de succeskans van duurzaam leren in organisaties in te schatten en is vooral bedoeld om binnen de organisatie een dialoog aan te gaan over een nieuwe visie en aanpak.



Mogelijke scores

Duidelijke weerstand	0
Een neutrale bijdrage	1
Positieve bijdrage	2
Krachtige bijdrage	3

		Onze score
1	In hoeverre staan jouw collega's (excl. leidinggevenden) open voor een meer prominente rol, voor andere leerdoelen en voor een andere manier van leren?	
2	Past verduurzaming (op welk gebied dan ook) bij de visie/strategie van jouw organisatie?	
3	Als voor verduurzaming is gekozen, in hoeverre schat je dan in dat de directie of het bestuur dit daadkrachtiger zou aansturen?	
4	In hoeverre verwacht je dat jullie afdeling HR en L&O deze verduurzaming gaat stimuleren?	
5	In hoeverre verwacht je dat de direct leidinggevenden deze (talentontwikkelgesprekken) willen gaan toepassen?	
6	In hoeverre verwacht je dat er gedeeld eigenaarschap (incl. verantwoording afleggen aan elkaar) tussen de professionals en hun leidinggevenden kan worden gerealiseerd?	
7	In hoeverre verwacht je dat jouw organisatie de toepassing van AI bij deze nieuwe manier van werkplekleren zal toestaan?	
8	In hoeverre verwacht je dat er voldoende budget (tijd en geld) beschikbaar gesteld kan worden?	
9	Verwacht je dat jouw organisatie een sterke regisseur (projectleider) voor de implementatie kan inzetten?	
10	Verwacht je dat er voldoende L&O/onderwijskundigen of ervaren experts zijn die de nieuwe manier van leren willen begeleiden?	
Totaalscore		
Wat is jullie conclusie?		