

Bouwstenen van een integrale leercultuur

Wat is nodig in het mkb?

Joost van der Weide
Luuk Collou
Stijn Visschedijk
Menno Vos
Stephan Corporaal

Technologische en demografische ontwikkelingen maken het voor het midden- en kleinbedrijf (mkb¹) noodzakelijk om werkprocessen continu te verbeteren en structureel te innoveren. Het vraagt van het hele bedrijf en haar medewerkers om continu alert te blijven op nieuwe kansen en uitdagingen. Een integrale leercultuur ontwikkelen is daarvoor essentieel. Veel mkb-bedrijven worstelen echter met het vormgeven van zo'n leercultuur. In dit artikel maken we inzichtelijk welke zes bouwstenen essentieel zijn voor de ontwikkeling van een leercultuur binnen het mkb: (1) inhoud van werk, (2) ruimte en veiligheid, (3) samenwerken en teamontwikkeling, (4) leiderschap, (5) organisatie inrichting en (6) externe omgeving. Vervolgens laten we zien hoe deze bouwstenen benut worden binnen het mkb op basis van 36 interviews binnen tien mkb-bedrijven. Zo is er bijvoorbeeld sprake van een opbouw van relatief simpel naar meer complex werk, waardoor leren mogelijk wordt gemaakt. Hoewel leidinggevendenden, HR-professionals en medewerkers in het mkb hun ervaringen met de praktische invulling van leren en ontwikkelen binnen het mkb hebben laten zien, lijkt het vormen van een leercultuur niet altijd integraal aangepakt te worden. Bedrijven hebben ervaringen met alle bouwstenen, maar die lijken niet altijd bewust ingezet en ontworpen te worden. Hierdoor worden kansen op leren niet optimaal benut. We sluiten dit artikel daarom af met aanbevelingen die HR-professionals in het mkb kunnen gebruiken om de leercultuur binnen hun bedrijf systematisch en bewust vorm te geven en zodoende leren en ontwikkelen te optimaliseren binnen het mkb.

1 In België wordt de afkorting kmo gebruikt voor kleine of middelgrote onderneming

Trefwoorden: Leercultuur, Leven Lang Ontwikkelen, mkb

Inleiding

Technologische ontwikkelingen dagen mkb-bedrijven uit om (werk)processen continu te verbeteren en structureel te innoveren. Dat vraagt om mede-

Joost van der Weide en Menno Vos zijn verbonden aan de Hogeschool Windesheim, respectievelijk als associate lector Sociale Innovatie en lector Leven Lang Ontwikkelen. Luuk Collou, Stijn Visschedijk en Stephen Corporaal zijn verbonden aan de Hogeschool Saxion, respectievelijk als associate lector human resource management, onderzoeker human capital en lector human capital.

werkers die zichzelf continu ontwikkelen. Een leven lang ontwikkelen (LLO) heeft de potentie om de productiviteit en het innovatievermogen van een bedrijf te verbeteren. Voor de individuele medewerker draagt het bij aan de eigen duurzame inzetbaarheid (SER, 2017; Yang et al., 2004). De realiteit is echter dat LLO nog maar bij een selecte groep medewerkers tot stand komt. Meer dan 80% van de medewerkers ervaart een baan waarvoor geen extra scholing of opleiding nodig is om het huidige werk goed te blijven doen (SCP, 2019). Het is maar de vraag of hiermee op termijn voldoende wordt voorzien in de toenemende behoefte aan nieuwe skills. Vooral in de mkb-praktijk wordt de urgentie van LLO onvoldoende gevoeld. Zo is de tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen in het mkb veel minder dan in grotere bedrijven (ROA, 2022).

Om LLO binnen het mkb vorm te geven is een lerende werkomgeving nodig waar medewerkers continu worden uitgedaagd om op zoek te gaan naar nieuwe kennis en vaardigheden, en deze durven toe te passen in het werk (Marsick, 2013). Veel mkb-bedrijven worstelen echter met het vormgeven van zo'n omgeving. Hiervoor zijn een vijftal redenen aan te voeren:

1. Het is voor mkb-bedrijven lastig om een goede balans te vinden tussen het managen van de dagelijkse routinematige bedrijfsprocessen én het tijdig inspelen op veranderingen in de markt (o.a. March, 1991; Schnellbacher et al., 2019);
2. Veel (praktisch geschoolde) medewerkers hebben negatieve ervaringen met leren (SCP, 2019).
3. Mkb-bedrijven hebben, in vergelijking met grotere bedrijven, vaak minder toegang tot deskundigheid en faciliteiten voor het inrichten van een werkomgeving waarin geleerd kan worden (Coetzer et al., 2017; Harney, 2022).
4. Het is vaak onduidelijk wat het rendement op leren en ontwikkelen is; het is een grote uitdaging om rendement op leren inzichtelijk te maken (Kun-Nehlen et al., 2022);
5. Leidinggevenden, evenals medewerkers, ervaren zelf niet altijd de urgentie van LLO. Zo zegt 60% van de leidinggevenden dat skills die nodig zijn voor een baan, niet snel of zelfs helemaal niet veranderen (Cedefop, 2020). Daarnaast denkt meer dan 80% van de medewerkers geen scholing nodig te hebben om hun werk goed te blijven doen (SCP, 2019).

Kortom, leren in het mkb krijgt niet de urgentie en prioriteit die het zou moeten krijgen, ondanks de toenemende aandacht die deze doelgroep inmiddels krijgt vanuit verschillende geledingen. Zo is leren en ontwikkelen binnen het mkb een belangrijk thema voor onder andere werkgevers- en werknemersorganisaties, Human Capital agenda's in verschillende arbeidsmarktregio's, en de Sociaal Economische Raad.

Er zal gezocht moeten worden naar manieren waarop leren een integraal onderdeel kan uitmaken van de werkomgeving binnen het mkb. Eerdere

onderzoeken naar bijvoorbeeld de lerende organisatie hebben inzicht gegeven in de manier waarop leren op een samenhangende manier kan worden vormgegeven in grote organisaties (Kitching, 2007, Nolan & Garavan, 2016). Het vormgeven van een leercultuur is daarbij een belangrijke factor (Marsick & Watkins, 2003). Mkb-bedrijven hebben echter hun eigen karakteristieken, zoals een informele inrichting van human resource management (HRM), een relatief sterk informeel netwerk en vaak beperkte middelen om te investeren in cursussen en opleidingen. De vraag is dan ook of de inzichten uit onderzoek naar het vormgeven van een leercultuur binnen grootbedrijven zich goed laten vertalen naar de specifieke context van mkb-bedrijven. Leren binnen het mkb vraagt mogelijk om een andere aanpak. Echter gaat er weinig aandacht uit naar het vormgeven van leren binnen dit type organisaties (Coetzer, 2022; Harney, 2022).

Het doel van dit artikel is om de bouwstenen van leercultuur in het mkb te specificeren. Deze bouwstenen dragen gezamenlijk bij aan het stimuleren van een leercultuur. Hiermee bieden wij inzichten in de manier waarop een leercultuur vorm krijgt in de mkb-praktijk en maken wij concreet hoe HR-professionals binnen deze bedrijven aan de slag kunnen met leren en ontwikkelen. Dit zijn dé professionals die worden uitgedaagd om leren en ontwikkelen continu en vanuit een aanjagende rol op de agenda te zetten. Samen met management en medewerkers dienen zij dit verder concreet te maken binnen het bedrijf. Voor HRM-professionals in mkb-bedrijven ligt hier echter een belangrijke uitdaging. De concrete invulling van een leercultuur ontbreekt waardoor dagelijks leren en ontwikkelen moeilijk van de grond komt. De bouwstenen van een mkb-leercultuur die we in dit artikel aanreiken helpen hen hierbij.

Allereerst specificeren wij, op basis van een literatuurverkenning, de bouwstenen van een leercultuur die goed lijken te passen bij het specifieke karakter van het mkb. Vervolgens is op basis van interviews vastgesteld hoe professionals in mkb-bedrijven deze bouwstenen zelf in de praktijk ervaren en op welke wijze zij daar inhoud aan geven. Daarbij zijn voorbeelden uit de mkb-praktijk verzameld. In totaal zijn 36 diepte-interviews gehouden met management, leidinggevenden, HR-professionals en medewerkers uit 10 mkb-bedrijven. Dit artikel sluiten we af met de conclusie en implicaties voor de HR-praktijk.

Opbouw van een leercultuurmodel: een theoretische verkenning

De afgelopen jaren is er vanuit verschillende wetenschapsdisciplines, onder andere Human Resource Management, Human Resource Development en beleidsonderzoek, nationaal en internationaal onderzoek gedaan naar hoe leren in organisaties plaatsvindt en wat daarbij mogelijke stimulerende en belemmerende factoren zijn (Raemdonck et al., 2012; Kyndt & Baert, 2013; Marsick & Watkins, 2003). Zo laat onderzoek naar de lerende organisatie zien dat leren wordt gefaciliteerd door niet alleen de structuur en de omgeving van een organisatie, maar ook door de cultuur. Hoewel een lerende or-

organisatie vooral wordt gedefinieerd in termen van de eigenschappen die een organisatie moet hebben om wendbaar blijven, gaat het in de kern over het scheppen van de juiste condities om mensen te laten ontwikkelen; het management moet de voorwaarden creëren, zodat medewerkers constant kunnen leren en zich persoonlijk kunnen ontwikkelen (Senge, 1990). Ortenblad (2002) heeft het over *'the creation of positive conditions within the organization that facilitate the learning of individuals through an atmosphere that enables and creates incentives for collaboration, reflection, and inquiry'*. Een leercultuur, die de organisatie verbetert door de opgedane kennisontwikkeling en -deling daarvan, is daarbij essentieel.

Leercultuur

Leren in organisaties kan worden omschreven als een dynamisch proces dat zich op verschillende niveaus afspeelt, door en over organisaties heen (Watkins & Kim, 2018; Argyris & Schon, 1996). 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 (Van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016). Organisaties met een sterke leercultuur zijn goed in twee aspecten: (1) het creëren, verkrijgen en omzetten van (nieuwe) kennis en (2) medewerkers meenemen in het proces van kennisontwikkeling dat leidt tot de juiste houding en gedrag van deze medewerkers. Een leercultuur heeft allerlei positieve uitkomsten. Zo is het een belangrijke voorspeller van een positieve houding ten opzichte van leren en deelnemen aan leeractiviteiten (Hauer et al., 2012), van innovatief gedrag (Sung & Choi, 2014) en prestaties (Van Dam, 2015). Ook de verkoop van producten en diensten verbetert aanzienlijk wanneer een leercultuur wordt omarmd waarin het leervermogen en de beschikbare kennis in organisaties worden versterkt.

Uit onze literatuurverkenning bleek dat Marsick (2013) toonaangevend is geweest in het uitwerken van het concept 'leercultuur in organisaties' in een zevental kenmerken. Op individueel niveau (1) continu kansen creëren om te leren en (2) onderzoek en dialoog bevorderen. Op teamniveau (3) samenwerken en teamleren stimuleren. En op organisatieniveau (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. Deze set van kenmerken is de basis voor het hier gepresenteerde leercultuurmodel.

Leren in het mkb

Een belangrijke vraag is vervolgens in hoeverre deze zeven kenmerken van toepassing zijn en voldoende specifiek te maken zijn voor de context van mkb-bedrijven. Mkb-bedrijven hebben – naast hun beperkte omvang – hun eigen karakteristieken, zoals een relatief sterk informeel netwerk en vaak beperktere middelen om te investeren in allerlei cursussen en opleidingen (SCP, 2019) of in systemen die leerprocessen vastleggen (Jones & MacPherson, 2006). Eerder onderzoek heeft laten zien dat mkb-bedrijven in vergelijk-

king met grote bedrijven een sterke voorkeur hebben voor informeel leren (Nolan & Garvan, 2016) en minder geneigd zijn om medewerkers de mogelijkheid te geven om formele training te volgen die door het bedrijf wordt betaald (Kyndt & Baert, 2013). De werkplek zelf wordt in de mkb-praktijk gezien als een goede plek om leren en ontwikkelen te stimuleren. Informeel leren, zoals het oplossen van nieuwe problemen op het werk en het leren door interactie op de werkvloer met mensen die meer kennis hebben, is de manier waarop in het mkb het meeste wordt geleerd.

Om de bouwstenen van een leercultuur beter toepasbaar te maken voor het mkb, hebben we naast de zeven kenmerken van Marsick (2013) geput uit een meta-analyse van Coetzer et al. (2017, 2022). In deze omvangrijke internationale literatuurstudie is onderzocht welke kenmerken relevant zijn om leren in het mkb te stimuleren. Uit deze studie blijkt dat vooral taak-, relationele- en organisatiekenmerken van invloed zijn op leren in het mkb. Hoewel Coetzer belangrijke kenmerken schetst die een positieve invloed hebben op het leren in mkb-bedrijven, zijn deze kenmerken niet nader geoperationaaliseerd. Waar Marsick (2013) – in de context van grote organisaties – vooral de relationele en organisatiekenmerken heeft uitgewerkt, hebben we in navolging van Coetzer ook de taakkenmerken als een van de bouwstenen voor onze leercultuur meegenomen. De taakkenmerken lijken, gezien de aard van mkb-bedrijven, een relevant aspect om leren en ontwikkelen in de mkb-praktijk te bevorderen. Kortom, het hieronder besproken leercultuurmodel met zes bouwstenen is in de basis geënt op een combinatie van Marsick (2013) en Coetzer et al. (2017).

Bouwstenen van leercultuur

1. Inhoud van werk

Een belangrijke bron van leren voor medewerkers is de inhoud van hun werk. Voldoende complexe en gevarieerde werkzaamheden dagen medewerkers continu uit tot ontwikkeling. Dergelijke taken vragen medewerkers buiten hun comfortzone te stappen waarbij ze hun kennis en vaardigheden moeten inzetten om tot een oplossing te komen (Russo, 2016). Om te leren van deze uitdagende taken is het vervolgens wel van belang dat medewerkers ook voldoende autonomie hebben. Autonomie zorgt ervoor dat medewerkers de mogelijkheid hebben om zelf met een oplossing te komen voor de uitdagingen in hun werk, waarmee ze hun probleemoplossend vermogen verder ontwikkelen. Autonomie geeft medewerkers ook de regelruimte en regie om te kunnen omgaan met de druk die complexe werkzaamheden met zich mee kunnen brengen en geeft ze de rust om te leren en de juiste prioriteiten te stellen (Ruyseveldt & Van Dijke, 2012). Ook de variëteit van werkzaamheden draagt bij aan het leren door medewerkers (Parker, 2014). Door veel variërende werkzaamheden op te moeten pakken, worden medewerkers blootgesteld aan verschillende eisen in termen van vaardigheden en kennis waardoor ze mogelijk nieuwe dingen (moeten) leren.

2. *Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen*

Een veilige werkomgeving waar fouten mogen worden gemaakt en waar ruimte is om te experimenteren, zijn cruciale voorwaarden voor medewerkers om verder te ontwikkelen. Een dergelijke omgeving bevordert wat Marsick en Watkins (2003) onderzoek en dialoog noemen. Dit betekent bijvoorbeeld dat medewerkers gestimuleerd moeten worden om nieuwe werkwijzen uit te proberen, routines los te laten, nieuwe inzichten op te doen en daarvan te leren (Costigan, Ilter & Berman, 1998). Het bespreken van fouten en calamiteiten levert ook een rijk scala aan leermomenten op en biedt gelegenheid om binnen het bedrijf structurele verbeteringen te realiseren. Wanneer dit in het bedrijf gestimuleerd wordt, zullen medewerkers eerder risico's nemen, eerder zaken uitproberen en zichzelf ontwikkelen (Borgatti & Cross, 2013).

3. *Samenwerken en teamontwikkeling*

Leren is veelal een sociaal proces dat wordt gestimuleerd door te werken met andere mensen (Kayes, Keyes & Kolb, 2005). Leren en innoveren is een creatief samenwerkingsproces tussen mensen met verschillende achtergronden en expertises. Om tot een effectieve samenwerking te komen die aanzet tot (team)leren is het noodzakelijk dat geïnvesteerd wordt in teamontwikkeling. Elkaar kennen en elkaar weten te vinden is een van de belangrijke voorwaarden die leidt tot uitwisseling van kennis, ervaring en innovatie. Collega's kunnen elkaar helpen om uitdagingen in het werk aan te gaan wanneer ze elkaar weten te vinden. De hechte, informele werkrelaties en de beperkte formele werkverhoudingen in het mkb (Coetzer et al., 2017) kunnen daaraan bijdragen.

Het geven van feedback zal eveneens beter verlopen in een vertrouwd team en netwerk van bekende collega's. Samenwerking en teamontwikkeling kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door het instellen van een mentor waar een enkele of meerdere collega's bij terecht kunnen voor vragen, opmerkingen en/of discussies. Voor samenwerken en teamontwikkeling is onderling vertrouwen belangrijk. Als er vertrouwen is, ervaren medewerkers minder angst voor eventuele, negatieve consequenties vanuit de groep als gevolg van hun actie. Het vertrouwen en gevoel van veiligheid dat medewerkers ontvangen in een team is daartoe cruciaal (Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

4. *Leiderschap gericht op ontwikkeling*

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het ontwikkelen van een leercultuur (Peters c.s., 2020; Crans c.s., 2021). Allereerst doordat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in de vertaling van de bedrijfsstrategie in relatie tot leren, naar concrete acties om het leren te stimuleren (Marsick & Watkins, 2003). Verder is het van belang dat de leidinggevende investeert in de relatie met de medewerker, zodat er een wederzijdse vertrouwensband ontstaat. Vanuit deze band kunnen medewerkers worden uitgedaagd met steeds moeilijker taken. Naast het ondersteunen van medewerkers in het dagelijkse werk, is het cruciaal dat leidinggevende feedback geven, zodat

medewerkers zich kunnen ontwikkelen in het werk. Verder weten we uit onderzoek onder mkb-bedrijven ook dat het stellen van realiseerbare doelen bijdraagt aan ontwikkeling van medewerkers (Peters c.s., 2020).

5. Organisatie-inrichting gericht op ontwikkeling

Een op leren gerichte organisatie richt structuren, werkplekken, systemen en andere middelen (waaronder opleidingsbudget en -tijd) in om leren en ontwikkelen te stimuleren. Het is daarbij essentieel om de organisatie dusdanig in te richten, dat leerervaringen niet alleen kunnen worden opgedaan en gedeeld, maar ook worden vastgelegd. Een weinig hiërarchische, platte organisatie-inrichting die veel voorkomt in het mkb, lijkt daarbij te helpen doordat deze het leren binnen een organisatie ondersteunt (Goh, 1998; Coetzer et al., 2017). Een voorbeeld hiervan is de inrichting van de sociale en fysieke afstand tussen de manager en medewerkers; wanneer deze afstand klein is, kan een manager het leerproces aanmoedigen door een voorbeeldrol te vervullen, en door directe feedback en ondersteuning te geven (Coetzer, 2022). Ook directe interventies zijn van belang om leren bij medewerkers te bevorderen, zoals het inzetten van begeleiders, en ontwikkelgerichte beoordelingssystematiek (Ahadi & Jacobs, 2017). Ook de manier waarop de werkplek ingericht is kan bijdragen aan ontwikkeling. Als deze zo is ingericht dat het stellen van onderlinge vragen laagdrempelig is, mensen elkaar veelvuldig tegenkomen door bijvoorbeeld looproutes en/of er fysiek op kleine afstand gewerkt wordt, kan leren door middel van samenwerken tot stand komen. Belangrijk is echter vooral dat er een infrastructuur wordt aangelegd waar medewerkers slim en snel inzicht kunnen krijgen van kennis-, proces- en productontwikkelingen.

6. Organisatie verbinden met de externe omgeving

Om leren te bevorderen dient een mkb-bedrijf een goede en continue verbinding met de buitenwereld te hebben. Wanneer medewerkers in contact staan met mensen die geen onderdeel zijn van de organisatie, zijn de mogelijkheden om te leren voor die medewerker groter dan wanneer dit contact er niet is. Met dit contact is de kans op additionele en vernieuwende feedback op hun werk, die ze niet krijgen van de interne contacten, groot. Daardoor leren medewerkers hoe ze beter in staat zijn hun werk uit te voeren (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007). Zo biedt het samenwerken met leveranciers en/of klanten die nieuwe eisen, vragen en problemen hebben, mogelijkheden om te leren. Door deze interactie met mensen buiten de organisatie is de functie ook uitdagender en worden medewerkers ondersteund om impliciete en expliciete kennis uit te wisselen en op te doen (Berman, Down & Hill, 2002). Dit leidt veelal tot cocreatie (Van der Torre, c.s., 2019) maar ook tot verbeterde werkprocessen, scherpere kwaliteitseisen, beter zicht op trends en ontwikkelingen in de bedrijfssector en/of productvernieuwing. Belangrijk daarbij is dat medewerkers (en dus niet alleen directie) proactief de omgeving scannen, deelnemen aan relevante netwerken en de opgehaalde informatie slim gebruiken (Gerken c.s., 2016).

Bovenstaande bouwstenen tezamen vormen het mkb-leercultuurmodel. De belangrijkste kenmerken per bouwsteen staan samengevat in tabel 1.

Bouwsteen	Belangrijkste kenmerken
1. Inhoud van werk	Taakautonomie, taakcomplexiteit, taakvariëteit en uitdaging in taken
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen	Onderling vertrouwen, fouten mogen maken, experimenteer-ruimte
3. Samenwerken en teamontwikkeling	Teamontwikkeling, kennisuitwisseling, samenwerken in diverse teams met andere disciplines
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling	Visie op leren uitdragen, rolmodel en eigenaarschap stimuleren
5. Organisatie-inrichting gericht op ontwikkeling	Ondersteunende structuren en systemen gericht op 'continu verbeteren' en het vastleggen van leerervaringen, 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, cocreatie met klanten en leveranciers

Tabel 1. Mkb leercultuurmodel

Samenvattend bieden deze bouwstenen een praktisch kader voor mkb-bedrijven en in het bijzonder voor hun HR-professionals die continu leren mogelijk willen maken. In het empirische onderzoek dat we hieronder zullen presenteren, specificeren we deze bouwstenen verder door na te gaan hoe deze ervaren worden bij de verschillende professionals binnen mkb-bedrijven (directie, leidinggevenden, medewerkers en HR-professionals).

Methodie

Om inzicht te krijgen in hoe mkb-bedrijven invulling geven aan de bouwstenen van de leercultuur zijn er 36 semigestructureerde interviews gehouden in tien mkb-bedrijven in de maakindustrie en installatiebranche uit Oost-Nederland.

Respondenten

Ten behoeve van de interviews zijn tien mkb-bedrijven benaderd vanuit het netwerk van Hogeschool Saxion (regio Twente) en Hogeschool Windesheim (regio Zwolle) met de vraag of ze hun ervaring omtrent leren en ontwikkelen willen delen. Alle deelnemende mkb-bedrijven hebben te maken met steeds hogere klanteisen, technologische ontwikkelingen en demografische verschuivingen. Dit brengt ze in een versnelde transitie om hun werkprocessen aan te passen en te innoveren. Hierdoor wordt het werk dat door medewerkers moet worden gedaan complexer. Medewerkers zullen hiervoor nieuwe vaardigheden moeten aanleren. Hiervoor is een leercultuur cruciaal (Corporaal et al., 2018) en daardoor zijn juist deze bedrijven interessant voor onze verkenning; het vormen van een leercultuur is belangrijk én urgent.

Negen van de tien ondervraagde bedrijven hebben 50 tot 250 medewerkers in dienst. Eén bedrijf zat ten tijde van het interview net over de grens van 250 medewerkers. Negen bedrijven hadden een HR-professional in dienst, één bedrijf had een HR-afdeling. Het betreft hier dus de grotere mkb-bedrijven die belang hechten aan leren en ontwikkelen.

De interviews zijn gehouden met professionals uit mkb-bedrijven die direct betrokken zijn bij leren en ontwikkelen in het bedrijf: directieleden (11), HR-professionals (9), leidinggevenden (7) en medewerkers (9). Deze 'sleutelfiguren' vormen (met elkaar) voor een groot deel de belangrijkste actoren in de leercultuur. Door deze respondenten te interviewen vangen wij ook de ervaringen omtrent leren en ontwikkelen in de bedrijven op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Zie tabel 2 voor een overzicht van de respondenten.

Bedrijf	Directie	HRM	Leidinggevende	Medewerker
Bedrijf 1	1			
Bedrijf 2	1	1	1	2
Bedrijf 3	1	2		1
Bedrijf 4	1	1	2	
Bedrijf 5	1			1
Bedrijf 6	1	1		1
Bedrijf 7	1	1		1
Bedrijf 8	1	1	1	1
Bedrijf 9	1	1	1	1
Bedrijf 10	2	1	2	1

Tabel 2. Interviews per categorie per organisatie

Interviews

De semigestructureerde interviews duurden gemiddeld één uur per interview. Het interview bestond uit drie delen: (1) introductie en kennismaking, (2) leren en ontwikkelen binnen de organisatie: hoe wordt geleerd, wat (factoren) en wie speelt daarbij een rol en (3) uitdiepen van de bouwstenen. De interviewprotocollen waren daarbij zo ingericht dat respondenten de ruimte kregen en gemotiveerd werden om hun ervaringen rondom de bouwstenen van de leercultuur in hun bedrijf te duiden aan de hand van concrete, zelf ingebrachte, voorbeelden en praktijksituaties. De eerste vraag, na de introductie over de eigenschappen van het mkb-bedrijf (omvang, type werkzaamheden, etc.) en de functie van de geïnterviewde, was bijvoorbeeld: *kunt u een situatie omschrijven binnen uw bedrijf waar leren/ontwikkelen van medewerkers tot stand is gekomen?* Vervolgens is er doorgevraagd naar de vorm van die leerervaring en welke factoren en professionals daarbij een rol hebben gespeeld. Er is gevraagd naar de manier waarop en waarom er op een bepaalde manier wordt geleerd, welke rol de respondent heeft gehad, en welke acties de respondent heeft ingezet om te leren. Tijdens het ophalen van die praktijkervaringen hebben we de antwoorden van respondenten in de context van de bouwstenen geplaatst om te achterhalen of en hoe deze bouwstenen

in de mkb-bedrijven herkend worden, en of er bouwstenen toegevoegd of verwijderd dienen te worden. Verder hebben we in de interviews vooral doorgevraagd op de bouwstenen. Het interviewprotocol bevatte daartoe vragen over de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden, visie op leren en ontwikkelen in relatie tot de bedrijfsstrategie, betrokkenheid van de externe omgeving bij leren en ontwikkelen en de organisatie-inrichting ten behoeve van leren en ontwikkelen. De protocollen zijn op het niveau van de functie van respondenten (directieleden, HR-professionals, leidinggevenden, medewerkers) iets aangepast. Zo is er bijvoorbeeld bij medewerkers gevraagd naar hun leerervaringen in het dagelijkse werk en bij HR-professionals naar de specifieke HR-activiteiten om ontwikkeling in het bedrijf te stimuleren.

Data-analyse

Alle interviews zijn opgenomen met een recorder. De interviews zijn vervolgens woordelijk getranscribeerd en met behulp van Atlas.ti geanalyseerd. Het coderingsschema was gebaseerd op de zes bouwstenen van een leercultuur. De codering is door twee onderzoekers onafhankelijk van elkaar uitgevoerd waarbij gebruik is gemaakt van open, axiaal en selectief coderen. Daarna zijn de onderzoekers bij elkaar gekomen om de analyses te bespreken en definitief te maken waarbij wederom het codeerschema omtrent de zes bouwstenen als leidraad is gebruikt. De antwoorden van de respondenten zijn gecodeerd naar aanleiding van de mate waarin deze overeenkomstig waren met en/of representatief zijn voor de verschillende bouwstenen.

Resultaten

Respondenten waren goed in staat om hun eigen leerervaringen binnen het mkb, en hoe die gestimuleerd kunnen worden, te omschrijven. Opmerkelijk is de mate waarin de bouwstenen veelal in samenhang beschreven werden door de respondenten. Zo bleek bijvoorbeeld dat de inhoud van werk mogelijk een directe link heeft met de (on)mogelijkheden om samen te werken, en is veiligheid en ruimte om te leren mede afhankelijk van het leiderschap binnen een bedrijf. Door deze onderlinge relaties is het soms een uitdaging om aan te geven wanneer een leerervaring, omschreven door een respondent, valt binnen één specifieke bouwsteen. Door minimaal twee onderzoekers de omschreven leerervaringen te laten duiden binnen de bouwstenen, hebben we getracht consistentie te waarborgen. Hieronder volgen de uitkomsten van de interviews.

Bouwsteen 1: Inhoud van werk

Inhoud van werk heeft betrekking op de taken die medewerkers uitvoeren, en de mate waarin en manier waarop deze taken leren stimuleren. Leren door middel van inhoud van taken kan gedaan worden door taakautonomie, taakcomplexiteit, taak variëteit en door uitdaging in taken in te bouwen in de werkzaamheden van een werknemer. In totaal zijn er 43 quotes verzameld (Directie (7), HR-professionals (4), leidinggevenden (13), medewerkers (19)) die inzichtelijk maken hoe de verschillende belanghebbenden de inhoud van het werk ervaren als een factor die invloed heeft op het leren.

Uit de resultaten blijkt dat er bij sommige bedrijven actief wordt toegewerkt naar het vormgeven van steeds complexere en meer gevarieerde set werkzaamheden voor medewerkers. Door deze opbouw is het werk uitdagend en kan leren plaatsvinden. Bij andere bedrijven is het aanleren van complexere en meer gevarieerde vaardigheden een bijproduct van de toenemende complexiteit in werkzaamheden die medewerkers doen naarmate ze langer in dienst zijn. Ook zit autonomie en proactiviteit veelal verweven in de uit te voeren taken waardoor leren van medewerkers wordt gestimuleerd. De resultaten laten zien dat het werk dat medewerkers uitvoeren vaak wordt ingezet om de medewerkers nieuwe vaardigheden aan te leren. Het werk kan bijdragen aan een continue en stabiele manier van ontdekken, experimenten en leren. Al wijzen de gesprekken met de medewerkers erop dat dat veelal onbewust en impliciet gebeurt binnen de mkb-bedrijven. De directieleden en leidinggevendenden stimuleren medewerkers wel om te leren door nieuwe taken uit te voeren, zoals het werken aan een nieuw soort machine of product (zie ook bouwsteen 4). Daarentegen lijkt het werk niet bewust ingezet te worden om medewerkers uit te dagen in hun taken en lijken experimenten minimaal te worden gefaciliteerd.

Dit wordt bevestigd in de gesprekken met directieleden en leidinggevendenden. Voor de directie en leidinggevendenden lijkt de inhoud van werk en het aanleren van vaardigheden door het werk een natuurlijk gevolg op de uitvoering van de werkzaamheden. Ze herkennen het werk niet als een actieve kans om medewerkers buiten hun dagelijkse werkzaamheden te stimuleren tot het leren van nieuwe vaardigheden. Hoewel ze zien dat medewerkers nieuwe vaardigheden leren door het werk dat ze doen, wordt het werk nog niet ingezet als een bewuste activiteit om medewerkers te laten leren. De rol van de HR-professional is hierbij ook beperkt. Dit terwijl de medewerkers hun eigen werk juist als een belangrijke bron van leren zien. De medewerkers worden uitgedaagd door de werkzaamheden die ze doen en ervaren deze uitdagende werkzaamheden als een manier om nieuwe vaardigheden te leren en nieuwe kennis op te doen: *‘Op die manieren [leren we], van eenvoudige machines naar steeds moeilijkere [machines te werken], door het te doen leer je veel’*. Bij het uitvoeren van deze complexe werkzaamheden zien we ook afhankelijkheden die medewerkers moeten kunnen overzien, zo zegt een medewerker: *‘soms krijg je iets nieuws, dan ga je van tevoren wel echt even nadenken: die maat is belangrijk, ga ik daar als eerste lassen of op die andere plek?’*

Bouwsteen 2: Ruimte en veiligheid

Ruimte en veiligheid hebben betrekking op de mate waarin medewerkers zich veilig voelen en de ruimte krijgen om te leren. Dit wordt vormgegeven door onderling vertrouwen, fouten mogen maken en experimenteeruimte. In totaal zijn er 66 quotes verzameld (Directie (11), HR-professionals (16), Leidinggevendenden (13), medewerkers (26)) die inzichtelijk maken hoe de respondenten ruimte en veiligheid ervaren binnen hun bedrijf.

Uit de resultaten blijkt dat volgens respondenten onderling vertrouwen en het mogen maken van fouten veelgenoemde manieren zijn om leren te stimuleren. Ze onderschrijven allemaal het belang van ruimte en veiligheid. De belangrijkste manier waarop dit wordt ingevuld, is het creëren van een vertrouwensband tussen medewerkers onderling en tussen de medewerker en de leidinggevende. Er kan vervolgens in gesprek met de leidinggevende of collega's geleerd worden van fouten.

Medewerkers lijken elkaar ook onderling op te zoeken en leren op die manier van elkaar. Ze voelen zich doorgaans veilig genoeg om naar elkaar toe te lopen om de uitdagingen die ze in het werk tegenkomen te bespreken. De informele setting waarbinnen wordt gewerkt bij deze mkb-bedrijven lijkt het makkelijker te maken voor medewerkers om naar elkaar toe te lopen en vragen te stellen: *'Ik kan hier naar iedereen toelopen. Dat is het ook; als ik een vraag hebt is het niet per se één persoon waar ik naar toe moet lopen, je kunt wel overal weer terecht'*. Collega's spelen hierbij een belangrijke rol. Daarnaast draagt de leidinggevende bij aan het gevoel van onderlinge veiligheid binnen het team, waardoor het delen van fouten en het experimenteren in het werk zonder consequenties kan worden gedaan. Een medewerker verwoordt dit als volgt: *'Dan wordt [de fout door de leidinggevende] in de groep gegooid en wordt er gevraagd; wat kunnen we hieraan veranderen? Zodat de persoon getriggerd wordt om extra alert te zijn. Je wordt er dan met zijn allen bij betrokken om een oplossing te vinden'*.

Voor HR-professionals ligt hier een belangrijke rol in het ondersteunen van leidinggevend en het ontwikkelen van een leiderschapstijl in het bedrijf. Verder laten onze resultaten zien dat HR-professionals een faciliterende rol hebben om veiligheid te waarborgen waardoor medewerkers nieuwe vaardigheden aanleren en durven te experimenteren. Een HR-professional zegt hierbij: *'Fouten maken moet. Je kan niet altijd foutloos werken en we hebben liever dat je wat probeert en een fout maakt en daar dan weer van leert dan dat je niks doet omdat je bang bent om fouten te maken'*. Als voorwaarde voor leren van fouten zeggen de HR-professionals wel dat er vertrouwen moet zijn tussen medewerkers onderling, en ook in de leidinggevende. Ook directie en leidinggevend onderschrijven het belang van een veilige omgeving waarin fouten gemaakt mogen worden: *'Als er een fout is gemaakt dan wil ik dat met de groep bespreken, maar zonder dat die persoon zich lullig voelt dat hij die fout heeft gemaakt. Ik probeer - elke keer als er een fout is gemaakt - te zeggen; hoe kunnen we hiervan leren, wat kunnen we eraan doen om dit in de toekomst te voorkomen'*. Hoewel de medewerkers het belang bevestigen van het maken van fouten en het experimenteren, zeggen ze ook dat het belangrijk is dat fouten snel en door de medewerkers zelf moeten worden opgelost.

Bouwsteen 3: Samenwerken en teamontwikkeling

Samenwerken en teamontwikkeling heeft vooral betrekking op de mate waarin het mkb-bedrijf kennisuitwisseling tussen medewerkers stimuleert. Dit kan gedaan worden door teamontwikkeling, kennisuitwisseling en door

samenwerken in diverse teams met andere disciplines. In totaal zijn er 101 quotes verzameld (directie (11), HR-professionals (22), leidinggevend (26) en medewerkers (42)) die inzichtelijk maken hoe de verschillende sleutelfiguren vormgeven aan samenwerking en teamontwikkeling.

Directie en leidinggevend (en) spelen een belangrijke rol in het stimuleren van een goede samenwerking en teamontwikkeling. Voor hen blijkt het essentieel dat ze de onderlinge werksfeer goed houden en dat medewerkers elkaar kunnen opzoeken: *‘Dat hebben we belangrijker gemaakt [...], dat we vaker dingen vieren, het is klein maar dat kunnen ze wel waarderen denk ik’*. De samenwerking wordt vooral gestimuleerd om de brede inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren en veel minder vaak om specialisten op een bepaald vakgebied te ontwikkelen. Hierbij hebben HR-professionals vooral een ondersteunende rol.

Voor medewerkers lijkt een goede werkrelatie een vanzelfsprekend aspect te zijn in het werk en maakt die relatie dat medewerkers elkaar opzoeken. Daarnaast lijkt deze werkrelatie eraan bij te dragen dat ze op informele momenten kennis over hun werk of uitdagingen in hun werk delen, zodat hiervan onderling geleerd wordt. De mate waarin medewerkers zich veilig voelen bij collega's (bouwsteen 2) draagt bij aan het gemak waarmee de medewerker effectief samenwerkt en leert van elkaar.

Alle respondenten bevestigen het belang van samenwerken en goede werkrelaties. De invulling die aan deze bouwsteen wordt gegeven, verschilt daarentegen per groep respondenten. Zo zien HR-professionals en de leidinggevend (en) samenwerken in relatie tot leren terug in de manier waarop de teams formeel zijn ingedeeld en de manier waarop kennis kan worden overgedragen vanuit formeel aangewezen rollen. De medewerkers kiezen vooral voor de informele weg en onderlinge collegiale verstandhouding. Het verwerven van kennis is dan bijzaak, alhoewel het gezamenlijke initiatief vanuit medewerkers enorm kan worden gestimuleerd. Zo zijn enkele medewerkers in een mkb-bedrijf zelf begonnen met een nieuwsbrief om daarmee de opgedane kennis in het werk te delen met collega's: *‘Bijvoorbeeld de servicemonteurs, die hebben een eigen nieuwsbrief, dus een eigen update, dus storingen met fotootjes erbij hoe ze die hebben opgelost. Dat wordt dan gedeeld met elkaar’*. Een ander voorbeeld is het delen van filmpjes met collega's over (nieuwe) processen of lastechnieken.

Leidinggevend (en) stellen vooral mensen in het bedrijf aan die een bepaalde rol oppakken om leren en ontwikkelen te stimuleren. Om kennisdeling tussen medewerkers met verschillende kennis- en ervaringsniveaus te bevorderen en om de basiskennis voor het werk goed over te kunnen dragen, benadrukken leidinggevend (en) vooral het belang van buddy's en mentoren. Ook het werken in multidisciplinaire teams is daarbij geopperd. Daarnaast wordt intervisie tussen vakgroepen aangejaagd. Een andere manier om kennisdelen en samenwerken te stimuleren is het aanwijzen van kennisdragers.

Dit zijn vakinhoudelijke experts die geraadpleegd kunnen worden als er vragen zijn over een specifiek onderwerp. *‘We proberen wat kennisdragers aan te wijzen binnen de organisatie van, nou, die weet heel veel ergens van en die gaat het dan weer verspreiden onder z’n collega’s.’*

Bouwsteen 4: Leiderschap gericht op ontwikkeling

Leiderschap in deze context heeft betrekking om de mate waarin de leidinggevendenden medewerkers weten te stimuleren om te leren en ontwikkelen. Dit kan gedaan worden door visie op leren uit te dragen, een rolmodel te zijn en eigenaarschap te stimuleren. Een voorbeeld hiervan is het aanjagen om nieuwe dingen uit te proberen. Daarnaast spelen ook de houding en de visie van de leidinggevende een belangrijke rol. In totaal zijn er 73 quotes verzameld (directie (18), HR-professionals (22), leidinggevendenden (21), medewerkers (12)) die inzichtelijk maken hoe de verschillende sleutelfiguren invulling geven aan het leiderschap binnen de mkb-bedrijven.

De geïnterviewde leidinggevendenden zien het stimuleren van het leren bij medewerkers als een belangrijke taak binnen hun functie. Veel leidinggevendende benadrukken dat het belangrijk is dat medewerkers zich veilig en gesteund voelen om nieuwe zaken uit te proberen en fouten te durven maken, zonder hierop afgerekend te worden. Leidinggevendenden hebben de taak om een dergelijke werkomgeving te creëren. Ze begeleiden daarmee ook de samenwerking en de ervaren veiligheid (bouwsteen 2 & 3). Verder zeggen de leidinggevendenden een coachende manier van leidinggeven toe te passen om medewerkers te motiveren om extra werkzaamheden op te pakken. Leidinggevendenden zetten medewerkers soms op nieuwe of andere werkzaamheden om hun vaardigheden te verbreden of stellen kritische vragen om de medewerker na te laten denken over ontwikkelingen. Hiermee dagen ze medewerkers uit door het werk meer complex te maken (Bouwsteen 1). Verder is het belangrijk om medewerkers aan te sporen om zelf met oplossingen in het werk te komen: *‘Ik weet al de oplossing [vaak al], maar ik wil hun de oplossing laten vertellen. [Ik] laat de [medewerkers] het oplossen hoe zij denken dat het anders moet. En dan meestal is het lastig want die persoon voelt zich een beetje aangesproken, maar ik kan hem echt geruststellen, want we gaan alleen maar voor verbeteringen’.*

De ondervraagde medewerkers zijn over het algemeen positief over de manier waarop hun leidinggevende omgaat met hun leerproces. Ze ervaren vooral dat ze worden uitgedaagd door leidinggevendenden om nieuwe werkzaamheden of taken op te pakken. De kunst van het doorvragen en oprecht betrokken zijn bij medewerkers zijn essentiële vaardigheden voor leidinggevendenden, aldus medewerkers. HR-professionals benadrukken eveneens het belang van coachend leiderschap om het leren in de organisatie te stimuleren. Het stimuleren van eigenaarschap onder medewerkers wordt onder andere gedaan door de eindverantwoordelijkheid van taken zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

Bouwsteen 5: Organisatie-inrichting

De manier waarop een organisatie is ingericht, beïnvloedt de mate waarin het leren onder medewerkers wordt gestimuleerd en wordt geborgd in een mkb-bedrijf. Dit kan gedaan worden door ondersteunende structuren en systemen gericht op 'continu verbeteren' en door leerervaringen vast te leggen, beoordelings- en beloningsstructuur voor ontwikkelinitiatieven, periodieke evaluatiemomenten en opleidingsbudget. In totaal zijn er 191 quotes verzameld (directie (30), HR-professionals (79), leidinggevenden (52), medewerkers (30)) die inzichtelijk maken hoe de verschillende sleutelfiguren invulling geven aan organisatie inrichting binnen de mkb-bedrijven.

Bij deze bouwsteen zijn er veel overeenkomsten met de resultaten van de eerdergenoemde bouwstenen. Veel van de voorbeelden uit de andere bouwstenen worden ondersteund door de systemen zoals ingericht in de organisatie. De organisatie-inrichting is een manier om het leren en samenwerken te borgen in het bedrijf. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop samenwerking en teamontwikkeling (bouwsteen 3) wordt gestimuleerd. De genoemde team- en samenwerkingsverbanden, evenals de vakinhoudelijke experts en de toewijzing van mentoren worden ook hier bijvoorbeeld door de HR-professionals genoemd als bewuste inrichtingskeuzes om het leren in hun organisatie te stimuleren en te borgen.

Daarnaast blijkt ook dat het opleiden en ontwikkelen van medewerkers steeds meer een vast gespreksthema is in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Er is steeds meer aandacht voor de ontwikkelingswensen van medewerkers. De HR-professionals laten bij de uitvoer van deze activiteit vooral een faciliterende rol zien. Leidinggevenden maken vooral gebruik van werkoverleggen om ontwikkeling van medewerkers in het werk te bevorderen. Medewerkers concentreren zich vooral op hun eigen leerproces en maken daarbij gebruik van de aangeboden faciliteiten zoals de gesprekscyclus. Om de opgedane kennis te borgen in de organisatie en de kennis te delen met andere medewerkers organiseren HR-professionals verschillende ontwikkelinterventies. Zo zegt een HR-professional *'Intervisie is ook iets wat we eigenlijk niet echt kenden. Maar het is inmiddels een vorm die we hebben aangegrepen zodat de medewerkers elkaar onderling feedback kunnen geven, elkaar kunnen helpen'*.

Een andere manier waarop kennis wordt geborgd en waarop ervaringen worden vastgelegd zijn de periodieke evaluatiemomenten. HR-professionals organiseren met enige regelmaat bijeenkomsten hiervoor. Daarnaast zeggen leidinggevenden dat ze de medewerkers bewust uitdagen om nieuwe en andere dingen te proberen. Soms gebeurt dit semigestructureerd in een ontwikkelplan of contract, maar in andere gevallen gebeurt dit tijdens het werk. Een veel genoemd praktijkvoorbeeld is de dag-start waarbij veel kennis en (leer)ervaringen over de dagelijkse praktijk worden gedeeld in het bedrijf.

Bouwsteen 6: Externe omgeving

Hier gaat het om de wijze waarop de organisatie verbinding zoekt met de buitenwereld, zoals met klanten en leveranciers. Leren komt daarbij mogelijk tot stand door kennis op te nemen van ontwikkelingen in de maatschappij en markt, cocreatie met klanten en leveranciers. Voorbeelden hiervan zijn de wijze waarop bedrijven (proactief) kennisnemen van deze ontwikkelingen, leren van andere (concurrerende) bedrijven en de wijze waarop medewerkers worden gestimuleerd om verder te kijken dan de eigen organisatie. In totaal zijn er 70 quotes verzameld (directie (16), HR-professionals (21), leidinggevendenden (13), medewerkers (20)).

Leidinggevendenden geven aan regelmatig beurzen te bezoeken en op bedrijfsbezoek te gaan. Voor medewerkers is dit anders. Het leren van externe omgevingen pakken zij vooral informeel en reactief op. Als ze in hun werk vastlopen, gaan ze hiervoor met name intern op zoek naar oplossingen. Het proactief extern volgen van nieuwe ontwikkelingen is veel minder aan de orde. De medewerkers zeggen dat ze sporadisch andere bedrijven bezoeken om te kijken naar de manier waarop zij zijn ingericht en hun werkzaamheden uitvoeren. Afkijken is daarbij een beproefde methode onder diverse medewerkers: *‘Door afkijken leer je ook best wel veel. Afkijken in andere industrieën, afkijken bij concurrenten, spieken soms, daar leer je ook heel veel van’*. Een mooi afkijkvoorbeeld is een medewerker die zich actief voordeed als ‘mystery guest’ en demo-materiaal van concurrerende bedrijven opvroeg om zo te leren van hun klantbenadering: *‘Ik laat andere bedrijven ook altijd demo-materiaal opsturen, hoe verpakken ze dit nou? Hoe zetten ze die potentiële klant nou in het zonnetje, hoe gaan ze die verleiden om bij hun te gaan kopen? Ik vind dit erg leuk om te zien en leerzaam’*.

Na het ophalen van nieuwe ideeën of oplossingen in de externe omgeving is het belangrijk dat deze nieuwe inzichten niet blijven hangen in de organisatie of bij een enkele persoon, maar dat ze volop worden gedeeld, zo geven de respondenten aan. Sommige leidinggevendenden organiseren hiervoor ‘in-house’ beurzen of lunch- en leersessies. Soms met leveranciers en/of klanten om vervolgens te leren van elkaars werkprocessen, apparatuur, technieken, etc. Andersom gebeurt ook: door medewerkers op klantlocaties te laten meewerken, kunnen zij leren van de denk- en werkwijze van klanten.

De HR-professionals zijn vooral actief in het contact onderhouden met HR-professionals van andere mkb-bedrijven over de ontwikkelingen in het vakgebied en de manier waarop andere bedrijven omgaan met personele uitdagingen. Daarnaast onderhouden ze een actieve relatie met omliggende onderwijsinstellingen om (op termijn) nieuwe medewerkers aan te trekken, maar steeds vaker ook om huidige medewerkers blijvend van nieuwe kennis te voorzien.

Samenvattend geven de resultaten een veelzijdig beeld van de bouwstenen van een leercultuur in het mkb, en hoe die worden vormgegeven. Daarbij zijn geen aspecten genoemd die buiten de zes bouwstenen vallen. Het model

lijkt daarmee de relevante elementen van een leercultuur in het mkb te omvatten. Tabel 3 presenteert deze bouwstenen, de theoretische kenmerken en de samenvattende duiding vanuit de bovenstaande empirie.

Bouwsteen	Belangrijkste kenmerken	Duiding uit interviews
1. Inhoud van werk	Taakautonomie, taakcomplexiteit, taakvariëteit en uitdaging in taken	Werkzaamheden kunnen bijdragen aan een continue manier van leren en ontdekken door medewerkers, maar dit wordt nog niet proactief gedaan in het mkb. Wanneer medewerkers andere vaardigheden hebben te leren vanwege nieuwe taken of werkprocessen wordt daar wel actief op ingezet.
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen	Onderling vertrouwen, fouten mogen maken, experimenteer ruimte	Onderling vertrouwen en het mogen maken van fouten zijn cruciale voorwaarden voor medewerkers om te leren. Zowel collega's als leidinggevendenden hebben hierbij een belangrijke rol om een veilige werkomgeving te creëren. HR heeft hierbij een faciliterende rol.
3. Samenwerken en teamontwikkeling	Kennisuitwisseling, samenwerken in diverse teams met andere disciplines	Goed samenwerken is belangrijk in het mkb. Leidinggevendenden en HR stimuleren dit vooral via de formele structuur in het bedrijf. Medewerkers kiezen veelal de informele route om kennis te vergaren.
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling	Visie op leren kunnen uitdragen, rolmodel en eigenaarschap stimuleren	Leidinggevendenden in het mkb zien het als een belangrijke taak om hun medewerkers te stimuleren zich verder te ontwikkelen. Medewerkers geven aan graag uitgedaagd te worden door hun leidinggevende.
5. Organisatie-inrichting gericht op ontwikkeling	Systemen gericht op 'continu verbeteren' en vastleggen leerervaringen, beoordelings- en beloningsstructuur voor ontwikkelinitiatieven, periodieke evaluatie en opleidingsbudget	Mkb-bedrijven maken steeds bewustere inrichtingskeuzes om het leren en ontwikkelen te ondersteunen. Zo is de ontwikkeling van medewerkers steeds meer een vast gesprekstema in de periodieke functioneringsgesprekken.
6. Organisatie verbinden met de externe omgeving	(Proactief) kennis opnemen van ontwikkelingen in de maatschappij en markt, cocreatie met klanten en leveranciers	Voor directie en leidinggevendenden is het vanzelfsprekend om contact te zoeken met externen om nieuwe ideeën op te doen. Voor medewerkers is het proactief volgen van nieuwe ontwikkelingen veel minder aan de orde.

Tabel 3. Bouwstenen, theoretische kenmerken en duiding uit interviews

Conclusie: een mkb-leercultuur

Technologische en demografische ontwikkelingen maken dat leren en ontwikkelen steeds belangrijker worden voor mkb-bedrijven. In de praktijk blijkt dit echter nog moeilijk van de grond te komen. Om leren in het mkb aan te zetten door middel van het vormgeven van een leercultuur, hebben wij met dit onderzoek inzicht gegeven in welke bouwstenen daarvoor nodig zijn. Ook geven we een inkijk waar het gaat om de wijze waarop directie, leidinggevendenden, HR-professionals en medewerkers de bouwstenen ervaren en vormgeven in de praktijk. In tabel 3 is daarvan een samenvattend overzicht gegeven.

Een belangrijke conclusie op basis van dit kwalitatieve onderzoek is de mate waarin de bouwstenen van een leercultuur en de concrete leerervaringen veelal in samenhang en versterkend op elkaar worden beschreven door de verschillende sleutelfiguren in het mkb. Zo kan bijvoorbeeld een fysieke werkplek ingericht worden zodat collega's, ook van verschillende disciplines, elkaar vaak treffen (bouwsteen 5), hierdoor faciliteer je kennisuitwisseling en samenwerking (bouwsteen 3) waarin de leidinggevende medewerkers kan coachen op het gebied van samenwerking en probleemoplossend vermogen (bouwsteen 4). Op basis van onze bevindingen kan geconcludeerd worden dat sleutelfiguren in het mkb een leercultuur integraal ervaren waarbij individuele bouwstenen elkaar onderling versterken. Daarmee bevestigt dit onderzoek de al bestaande notie dat (HR-)praktijken bij elkaar aan moeten sluiten en in elkaars verlengde moeten liggen. Op die manier versterken ze elkaar en komt synergie tot stand. Wanneer de verschillende praktijken bij elkaar aansluiten en op een effectieve manier worden geïmplementeerd, ontstaat er consistente communicatie naar en tussen medewerkers waar het gaat om het gedrag dat gewenst is binnen de organisatie (Bowen & Ostoff, 2004). Tot slot lijkt de leercultuur binnen het mkb met name op informele wijze gestalte te krijgen. Ook waar het gaat om de inrichting van de organisatie (bouwsteen 6). Het gaat dan vooral over de interactie tussen medewerkers onderling, of tussen medewerkers en leidinggevenden. Er lijkt daarbij minder ruimte voor geformaliseerde (bijvoorbeeld IT-)systemen die kennisdeling bevorderen, alhoewel het wel kan helpen om een leercultuur te borgen.

Kortom, de zes bouwstenen van een leercultuur lijken vooral effect te sorteren in samenhang met elkaar. We moeten hier echter wel de kanttekening plaatsen dat we op basis van deze verkennende kwalitatieve studie geen inzicht kunnen geven in de mate waarin deze bouwstenen bepaalde effecten bewerkstelligen, noch of bedrijven het 'goed' doen op de bouwstenen. Dit vraagt om (kwantitatief) vervolgonderzoek waarin meer toetsend nagegaan kan worden hoe bedrijven het doen op de verschillende bouwstenen van leercultuur, en wat daar de effecten van zijn. Inmiddels worden daar verschillende stappen in ondernomen. Zo heeft TNO (Van der Torre c.s., 2019) een vragenlijst ontwikkeld en hebben we zelf een gevalideerde leercultuurscan ontwikkeld voor het mkb. Daarmee kunnen we inzichten rondom de leercultuur in het mkb sterker gaan duiden, ook bij een grotere groep bedrijven en binnen specifieke sectoren. De grotere mkb-bedrijven in deze studie zijn immers bewust geselecteerd op de (hoge) mate waarin leren en ontwikkelen voor hen van belang is gezien de ontwikkelingen bij deze organisaties. Daarmee is niet gezegd dat de manier waarop directie, leidinggevenden, HR-professionals en medewerkers in deze studie de bouwstenen voor een leercultuur ervaren representatief is voor alle mkb-bedrijven. Desalniettemin geven de uitkomsten waardevolle inzichten waar HR-professionals mee aan de slag kunnen bij het vormgeven van een leercultuur binnen het mkb.

Implicaties voor de HR-praktijk: het aanjagen van een mkb-leercultuur

HR-professionals in het mkb staan voor de uitdagende taak om samen met directie, leidinggevend en medewerkers een leercultuur te vormen, op die manier zullen organisaties in staat zijn hun productiviteit en het innovatievermogen te verbeteren. Voor de individuele medewerker draagt het bij aan de eigen inzetbaarheid voor nu en in de toekomst (SER, 2017; Yang c.s., 2004). Maar hoe kunnen HR-professionals hiermee aan de slag? Op basis van de hier gepresenteerde resultaten zien wij de volgende mogelijkheden.

Versterk leren door integrale vormgeving leercultuur

HR-professionals in het mkb kunnen aan de slag met het invullen van de zes bouwstenen die essentieel zijn voor de vorming van een leercultuur. Deze bouwstenen stimuleren (informeel) leren binnen mkb-bedrijven. Door deze bewust in te richten wordt leren een continu proces binnen de dagelijkse werkzaamheden. Uit de interviews kwam sterk naar voren dat deze bouwstenen elkaar aanvullen en mogelijk versterken. Het is dan ook van belang dat HR-professionals deze bouwstenen in samenhang en systematisch vormgeven. Hoewel het inrichten van individuele bouwstenen bij kan dragen aan het verhogen van de leercultuur, zijn de kansen op verbetering van leren bij een integrale benadering vele malen groter. Ook voorkom je, door een integrale benadering, mogelijke tegenstrijdige communicatie en onduidelijke verwachtingen. Zo kun je bijvoorbeeld autonomie inbouwen in functies. Maar als leidinggevend het belang van autonomie niet erkennen en daar niet naar handelen, ontvangen medewerkers tegenstrijdige signalen. Daarnaast kan bijvoorbeeld gericht gestuurd worden op interdisciplinaire samenwerking binnen diverse teams (bouwsteen 1 & 3), aangestuurd vanuit leidinggevend die niet alleen faciliteren, maar ook kritische vragen durven stellen en hun eigen fouten delen (bouwsteen 4), waarbij individuele medewerkers de autonomie krijgen die nodig is om ook zelf (deel)problemen op te lossen (bouwsteen 1).

Wanneer op integrale wijze wordt gebouwd aan een leercultuur ontstaat een werkomgeving waarin medewerkers en leidinggevend niet afwachten wat er ontwikkeld moet worden, maar initiatief nemen en meedenken over wat beter kan. Het gaat dan bijvoorbeeld om het kritisch kijken naar de taakkenmerken van medewerkers en het bewust benutten van de inhoud van het werk voor professionele groei en ontwikkeling, zorgdragen voor een veilige werkomgeving, het bedrijf zodanig inrichten dat kennisuitwisseling gefaciliteerd wordt, leidinggevend coachen op de ontwikkeling van medewerkers, en als laatste een proactieve connectie met de externe omgeving bewerkstelligen. 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 complexe vraagstukken samen oplossen. De relatief kleine omvang van veel van de mkb-bedrijven biedt mogelijkheden om deze uitwisseling door de hele organisatie te laten plaatsvinden.

Versterk de leercultuur samen

Wanneer we de leercultuur in het mkb op integrale wijze willen versterken, vraagt dat het nodige van het mkb-bedrijf.

Hoewel de bouwstenen van een leercultuur voor het mkb niet direct verschillen van andere organisaties, heeft het onderzoek wel het belang van het samen vormgeven van een leercultuur benadrukt. Zo is de rol van de directie of leidinggevenden, in samenwerking met HR-professionals, enorm belangrijk in het uitdragen van de bedrijfsstrategie en in de wijze waarop het ontwikkelen van medewerkers vorm krijgt als ook in het verbeteren van werkprocessen en innovatiekracht. Daarnaast hebben ze een belangrijke taak om een (psychologische) veilige werkomgeving te creëren, zodat medewerkers durven te experimenteren en/of fouten durven te maken. Een cruciaal aspect hierbij is het creëren van een vertrouwensband tussen medewerkers onderling en de dialoog tussen medewerker en leidinggevende.

Dit is echter niet eenvoudig. In het mkb zijn veel prioriteiten en vaak is er te weinig tijd naast de dagelijkse productie. In deze hectiek structureel aandacht en tijd vrijmaken voor leren, vraagt veel van leidinggevenden, HR-professionals en het bedrijf als geheel. Dit betekent bijvoorbeeld investeren in medewerkers door begeleiding toe te wijzen en door het geven van feedback. Leidinggevenden zullen bijvoorbeeld tegen allerlei gebruiken en gewoontes aanlopen die het lastig maken om medewerkers vanuit henzelf aan het leren te krijgen. Desondanks hebben leidinggevenden, in samenwerking met HR-professionals, de cruciale taak om vorm te geven aan een leercultuur in mkb-bedrijven.

De HR-professional heeft een belangrijke rol in de professionalisering van de leercultuur (en de borging daarvan). De HR-professional lijkt vooralsnog een faciliterende rol te pakken, waar een meer proactieve rol gewenst is om leren en ontwikkelen hoger op de agenda te krijgen. Ons onderzoek laat zien dat – elementen van - de verschillende bouwstenen van een leercultuur veelal aanwezig zijn binnen mkb-bedrijven, maar dat de invulling en onderlinge afstemming van deze bouwstenen niet altijd optimaal en bewust is ingericht op het leren en ontwikkelen. Dit is nog te vaak een bijproduct. Een schone taak voor HR-professionals om ‘development’ als leidend en prominent aspect in het mkb-bedrijf te positioneren. Daarmee krijgen de HR-professionals ook meer de strategische positie in de mkb-bedrijven die ze verdienen.

SUMMARY

Technological and demographical developments urge small and medium sized enterprises (SMEs) to innovate and improve continuously. To do so, the development and installment of an integral learning culture is essential. However, many SMEs struggle with shaping and implementing such a learning culture. Here, we provide insight in the six building blocks that are essential for the development of a learning culture in SMEs: (1) job content, (2) time, facilities, and (psychological) safety, (3) collaboration and team development, (4) leadership, (5) organizational design and (6) connection to the external environment. We illustrate how these building blocks are currently being employed and experienced in SMEs using a qualitative study including 36 interviews in 10 SMEs. Examples include the gradually increasing complexity of job content within these SMEs that enables employees to learn, and a coaching approach to leadership by which managers stimulate employee learning. While the results of this study do illustrate how all the six building blocks are currently being used and experienced, there seems to be a lack of an integral approach to developing a learning culture in these SMEs. Professionals can describe specific learning situations and how the building blocks play a role but there seems to be no explicit and systematic design and implementation of these building blocks with the goal of increasing learning. This lack potentially limits learning in SMEs. We therefore conclude this paper with a set of recommendations that (HR) professionals in SMEs can use to develop and implement a learning culture in SMEs systematically and explicitly.

Literatuur

- Ahadi, S., & Jacobs, R. L. (2017). A review of the literature on structured on-the-job training and directions for future research. *Human Resource Development Review*, 16(4), 323-349.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45, 13-31
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.

- Cedefop (2020). Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 1: adult population with potential for upskilling and reskilling. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 112. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/475393>
- Chkalova, K., van Genabeek, J., Sanders, J., & Smits, W. (2017). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op ongelijkheid. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- Coetzer, A., Kock, H., & Wallo, A. (2017). Distinctive characteristics of small businesses as sites for informal learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111-134.
- Coetzer, A., Redmond, J., Sharafizad, J., & Lundy, J. (2022). Enhancing learning in small businesses. *Human Resource Management Journal*, 1-XXX.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.
- Crans, S., Gerken, M., Beusaert, S., & Segers, M. (2021). The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability. *Career Development International*, 26(5), 678 - 696
- Gerken, M., Beusaert, S., & Segers, M. (2016). Working on professional development of faculty staff in higher education: Investigating the relationship between social informal learning activities and employability. *Human Resource Development International*, 19(2), 135-151.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63, 15-22.
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S. & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175 – 3196.
- Hauer, K. E., Hirsh, D., Ma, I., Hansen, L., Ogur, B., Poncelet, A. N., Alexander, E. K., & O'Brien, B. C. (2012). The role of role: learning in longitudinal integrated and traditional block clerkships. *Medical Education*, 46(7), 698-710.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155-175.

- Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation & Gaming*, 36(3), 330-354.
- Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 42-57.
- Künn, A., Abbink, H., Baumann, S., van Elferen, S., & Fouarge, D. (2022). *Leven lang ontwikkelen in Nederland*. (No. 001). Maastricht University, Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).
- Kunn-Nelen, A., Abbink, H., Bauimann, S., Van Elferink, S. & Fourage, D. (2022). *Leven lang ontwikkelen in Nederland*. Maastrich: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- 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.
- 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), 127-132.
- Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107.
- NRTO, (2022). Facts & figures: leven Lang Ontwikkelen. Opgehaald July 11, 2022, van <https://www.nrto.nl/algemeen/update-facts-figures-leven-lang-leren/>
- Örtenblad, A. (2002). A typology of the idea of learning organization. *Management Learning*, 33(2), 213-230.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661-691.
- Peters, S., Haarman, M., Corporaal, S., Van der Weide, J. & De Jong, J. (2020). *Praktijkhandboek Leidinggeven aan Ontwikkeling*. Doen!. Enschede. TechYourFuture.

- Raemdonck, I., Tillema, H., de Grip, A., Valcke, M., & Segers, M. (2012). Does self-directedness in learning and careers predict the employability of low-qualified employees?. *Vocations and Learning*, 5(2), 137-151.
- Russo, G. (2017). Job Design and Skill Development in the Workplace: Skill Mismatch in Labor Markets. *Research in Labor Economics*, 45, 409-455.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). (2019). *Grenzen aan een leven lang leren*. Den Haag: SCP
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2017). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan: Een richtinggevend advies*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Van Breda-Verduijn, H. and Heijboer, M. (2016), Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 3, pp. 123-128.
- Van Dam, N. (2018). Leren of stagneren in de 21ste eeuw. In Mooijman, E. A. M., Rijken, J., & Dam, N. H. M., *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*. Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht, 21 - 62.
- Van der Torre, W., Verbiest, S.E., Preenen, P.T.Y., Van den Tooren, M., Van den Bergh, R. & Koopmans, L. (2019). *TNO Lerende en innovatieve organisaties. Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden*. Leiden: TNO rapport.
- Van Ruysseveldt, J., & van Dijke, M. (2012). Wanneer bevordert en wanneer hindert werkdruk het werkplek leren? *Gedrag en Organisatie*, 25, 28-44.
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339- 348.
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15-29.
- Yang, B., Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

