

25 JUNI 2023

STREVEN NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE

DE EVALUATIE VAN HET LEERBELEID VAN HET BOUW- EN
ONTWIKKELBEDRIJF VORM

Master's thesis

Master: Arbeid, Organisatie en Management

Module: 4.3 Master's Thesis (FSWS575)

Begeleider: Prof. dr. R.J. van der Veen

Naam: Denis Spirtovic

Studentnummer: 574197

Aantal woorden: 10.892

Abstract

Binnen dit verkennende onderzoek is de Realist Evaluation van Pawson & Tilley (2009) gebruikt om de effectiviteit van het leerbeleid van VORM te evalueren. Omdat VORM een lerende organisatie wil worden, is onderzocht in hoeverre dit beleid bijdraagt aan de drie leerniveaus van een lerende organisatie (individueel, team en organisatie). Het leerbeleid van VORM bestaat uit zeven interventies: het ontwikkelgesprek, een individueel opleidingsbudget, externe opleidingen, interne opleidingen, tweewekelijkse overleggen, de VORM Academy en de VORM Masterclasses. Allereerst zijn het leerbeleid en de bijbehorende interventies getoetst aan de literatuur over lerende organisaties. De interventies van VORM komen overeen met de theorie, maar zijn tegelijkertijd ook onderhevig aan kritiek. Daarnaast is de effectiviteit van de interventies sterk afhankelijk van een hoeveelheid contextfactoren. Deze factoren zijn: reflectie, feedback, vrijheid, motivatie, veiligheid, ondersteunend leiderschap, teamstructuur, organisatiestructuur en systemen. Aan de hand van negen interviews met beleidsmakers, werknemers en leidinggevendenden zijn de interventies en de context in de praktijk getoetst. Hieruit is gebleken dat de aanwezigheid van de contextfactoren over de gehele organisatie verschilt, waardoor ook de effectiviteit van de interventies varieert. Wegens de fluctuerende effectiviteit van de interventies, worden de drie leerniveaus van een lerende organisatie niet volledig behaald. Naar aanleiding van deze bevindingen is geconcludeerd dat het leerbeleid niet effectief is in het behalen van haar beoogde uitkomsten. Om de effectiviteit te vergoten, worden in het onderzoek aanbevelingen gegeven.

Interventies – leerbeleid – lerende organisatie – Realist Evaluation – VORM

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding | 3 |
| 1.1 Introductie | 3 |
| 1.2 De lerende organisatie en leerbeleid..... | 3 |
| 1.3 De lerende organisatie en VORM | 3 |
| 1.4 Probleemstelling..... | 4 |
| 1.5 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie..... | 5 |
| 2. Theoretisch kader | 6 |
| 2.1 Realist Evaluation Method | 6 |
| 2.2 Lerende organisaties en leren | 7 |
| 2.3 Interventies voor een leerbeleid..... | 8 |
| 3. Methodologie | 11 |
| 3.1 Realistic evaluation | 11 |
| 3.2 Onderzoeksaanpak..... | 11 |
| 3.3 Ethiek en privacy..... | 12 |
| 4. Beleidsanalyse | 13 |
| 4.1 Programmatheorie leerbeleid VORM..... | 13 |
| 4.2 Interventies leerbeleid VORM | 13 |
| 4.3 De context..... | 15 |
| 4.4 Reconstructie CMO-model..... | 17 |
| 4.5 Theoretische evaluatie interventies | 19 |
| 5. Praktijkanalyse | 22 |
| 5.1 Individueel leren..... | 23 |
| 5.2 Teamleren..... | 26 |
| 5.3 Organisatieleren (leren tussen teams)..... | 27 |
| 5.4 Deelconclusie en aangepast CMO-model | 28 |
| 6. Conclusie en discussie | 31 |
| 6.1 Conclusie..... | 31 |
| 6.2 Discussie..... | 32 |
| Literatuurlijst | 33 |
| Bijlagen | 37 |
| Bijlage I - Aanbevelingen..... | 37 |
| Bijlage II - Respondentenlijst..... | 39 |
| Bijlage III – Topic- en vragenlijst | 40 |
| Bijlage IV - Codeboom | 42 |
| Bijlage V – Checklist privacy en ethiek..... | 44 |
| Bijlage VI – Formulier informed consent | 51 |

1. Inleiding

1.1 Introductie

Naar aanleiding van toenemende technologische- en innovatieve ontwikkelingen besteden organisaties meer aandacht aan de voortdurende ontplooiing van hun werknemers (Van der Torre et al., 2020). Deze ontwikkelingen hebben geleid tot een overgang naar een kenniseconomie, waarbij diensten en activiteiten gedreven worden door kennis (Powell & Snellman, 2004). Door de opkomst van de kenniseconomie wordt ook gekeken naar de bijdrage die lerende organisaties kunnen leveren (Marquardt, 2011). Een lerende organisatie wordt gedefinieerd als ‘een organisatie die voortdurend leren faciliteert en zichzelf continu transformeert’ (Malik & Garg, 2020). Deze organisaties onderscheiden zich van traditionele organisaties doordat hun concurrentievoordeel gebaseerd is op hun vermogen om sneller en beter van successen en fouten te leren (Marquardt, 2011). Naast de opkomst van de kenniseconomie, is er een aantal andere drijfveren dat het belang van lerende organisaties heeft doen toenemen. Ontwikkelingen zoals als globalisering, toenemende invloed van klanten, veranderingen in de werkplaats en nieuwe verwachtingen van werknemers hebben allemaal geleid tot de overweging van bedrijven om te transformeren naar een lerende organisatie (Marquardt, 2011).

1.2 De lerende organisatie en leerbeleid

Binnen en rondom een organisatie vinden evoluties plaats die ervoor zorgen dat bestaande kennis en competenties niet meer voldoende zijn om effectief te presteren. Hierdoor is continu leren bij organisaties essentieel (Sterck, 2007). Een omgeving creëren waar werken en leren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, is in het belang van zowel de organisatie als haar leden (Kessels & Keursten, 2011). Wanneer een organisatie de ambitie heeft om een lerende organisatie te worden, is het leerbeleid een essentieel middel om dit te bereiken (Wognum, 2011). Een leerbeleid wordt gezien als een onderdeel van organisatiebeleid dat het leren in een organisatie beïnvloedt door verschillende perspectieven betreffende leren op elkaar af te stemmen (Baert, Philipsen & Clauwaert 2009). Verschillende stakeholders in een lerende organisatie - organisatie, teams en medewerkers - kunnen verschillende belangen hebben in relatie tot leren (Sterck, 2007). Een leerbeleid is een regulerende factor tussen deze verschillende partijen (Baert, Philipsen & Clauwaert, 2009).

1.3 De lerende organisatie en VORM

Dit onderzoek zal zich richten op het familiebedrijf VORM. Dit is een organisatie die zich richt op verschillende facetten van de bouwsector (VORM, z.d.). Daarbij maken zij gebruik van verschillende expertises op het gebied van gebiedsontwikkeling, vastgoedontwikkeling, transformatie, renovatie en onderhoud (VORM, z.d.a). VORM is een organisatie die door de eerder genoemde ontwikkelingen acties onderneemt om een lerende organisatie te worden. Als beginpunt is een leervisie opgesteld waarin de organisatie haar doelen en middelen beschrijft. Naar aanleiding van deze leervisie zijn er vanuit het

leerbeleid interventies opgesteld die bij dienen te dragen aan het worden van lerende organisatie. Een voorbeeld van een interventie is de VORM Academy. Dit is een platform die de mogelijkheid biedt om verschillende leeractiviteiten te ondernemen. Daarnaast is het in de VORM Academy ook voor werknemers mogelijk om van elkaar te leren met behulp van fora en platformen voor discussie. Een andere interventie die bij dient te dragen aan een lerende organisatie is de oprichting van de VORM Masterclasses. Dit is een intern traject dat werknemers van VORM kunnen doorlopen om nieuwe kennis over werkwijzen te verkrijgen of hun huidige kennis bij te spijkeren. Door een lerende organisatie te worden, probeert VORM meerdere doelen te behalen. Allereerst wenst de organisatie haar positie op de arbeidsmarkt te versterken. Daarnaast draagt de transformatie naar een lerende organisatie bij aan het behalen van hun eerder opgestelde bedrijfsplannen. Doordat een lerende organisatie de ontwikkeling van haar werknemers faciliteert, wil VORM hiermee ook de werknemerstevredenheid te vergroten. Ten slotte draagt de transformatie naar een lerende organisatie bij aan het borgen van kennis binnen de organisatie en het delen van deze kennis op een efficiënte wijze. Het behalen van deze doelen zal de organisatie helpen om in de top drie van de beste bouw- en ontwikkelbedrijven te staan.

1.4 Probleemstelling

De belangrijkste voorwaarde om een lerende organisatie te worden is het creëren van systemen voor het delen en vastleggen van kennis (Marsick & Watkins, 2003). Dit is “...the glue that makes the other disciplines work.” (Marsick & Watkins, 2003, p. 140). Van de werknemers wordt verwacht dat zij binnen teams van elkaar leren (Marsick & Watkins, 2003). Dit komt tot stand doordat er eerst individueel wordt geleerd, en de verkregen kennis vervolgens binnen het team wordt verspreid. Hierdoor krijgen teams de mogelijkheid om onderling van elkaar leren. VORM dient een effectief leerbeleid te hebben om zowel individueel leren als leren binnen en tussen teams te realiseren, wil zij een lerende organisatie worden en blijven. Indien dit niet binnen VORM gebeurt, kan zij niet voldoen aan haar ambitie om een lerende organisatie te worden. Hierdoor worden de gestelde doelen niet bereikt en ontstaat er geen concurrentievoordeel. Uiteindelijk zal de organisatie om deze redenen geen deel uitmaken van de top drie beste bouw- en ontwikkelbedrijven.

Gezien de doelstelling van VORM om een lerende organisatie te worden, is het doel van dit onderzoek om in kaart te brengen in hoeverre haar leerbeleid bijdraagt aan individueel-, team- en organisatieleren als onderdeel van een lerende organisatie. Hierbij wordt gekeken naar de interventies die VORM inzet dit leerproces te stimuleren. Voor de evaluatie van het leerbeleid zijn hoofd- en deelvragen opgesteld. Deze worden beantwoord middels de ‘Realist Evaluation Method’ van Pawson & Tilley (2009). Doordat deze evaluatiemethode focust op de inhoud van het beleid en de omgeving waarin ze toegepast wordt, kan onderzocht worden in welke situaties de maatregelen effectief zijn en in welke niet. Het resultaat is een breed inzicht in de werking van het leerbeleid van VORM. De hoofdvraag luidt als volgt:

“Hoe effectief is het leerbeleid van VORM als onderdeel van het streven naar een lerende organisatie?”

Voor de beantwoording van deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- *Wat is het leerbeleid van VORM en welke rol heeft dit beleid binnen een lerende organisatie?*
- *Hoe geschikt is het leerbeleid van VORM wanneer deze wordt afgezet tegen de literatuur over lerende organisaties?*
- *Hoe wordt het leerbeleid van VORM in de praktijk gebracht?*
- *Hoe effectief is het leerbeleid van VORM?*

1.5 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie

Vanuit een maatschappelijk oogpunt hebben instanties zoals de Rijksoverheid plannen en maatregelen opgesteld om de ontplooiing van arbeidskrachten in Nederland te stimuleren (Rijksoverheid, z.d.). Hiermee wordt getracht hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te vergroten. Door ontwikkelingen zoals een tekort aan arbeidskrachten en de afname van traditionele beroepen, is deze inzetbaarheid steeds belangrijker geworden (Rijksoverheid, z.d.). Lerende organisaties kunnen ook aan dit vraagstuk bijdragen, doordat een omgeving wordt gecreëerd waarin leren en ontwikkelen een focuspunt is en werknemers bijdragen aan een leercultuur (Van der Weide et al., 2022). Zoals eerder genoemd hebben lerende organisaties een verantwoordelijkheid bij het faciliteren van de ontwikkeling van mensen, waarbij werknemers worden aangespoord tot constante zelfontplooiing. Middels dit onderzoek wordt gepoogd een inzicht te bieden in de effectiviteit van maatregelen die een rol spelen bij deze verantwoordelijkheid en waar eventuele aanpassingen aangebracht kunnen worden. Uiteindelijk kunnen organisaties hiermee hun bijdrage leveren aan het vergroten van de inzetbaarheid van mensen op de totale arbeidsmarkt.

Op wetenschappelijk gebied, wordt getracht bij te dragen aan de huidige wetenschappelijke kennis over lerende organisaties. Daarbij wordt er specifiek ingegaan op het beleid van een organisatie en hoe deze bijdraagt aan de kenmerken van een lerende organisatie. Binnen de wetenschap is er tot dusver geringe aandacht besteed aan de effectiviteit van interventies bij de transformatie naar een lerende organisatie. Dit onderzoek vult dit tekort aan kennis aan door de effectiviteit van beleidsinterventies in kaart te brengen en daarbij duidelijk te krijgen van welke factoren dit afhankelijk is. Het resultaat is een inzicht in de werking van de mechanismen achter een lerende organisatie.

2. Theoretisch kader

2.1 Realist Evaluation Method

De ‘Realist Evaluation Method’ is een beleidsevaluatiemethode die de focus legt op causaliteit (Pawson & Tilley, 2009). Een onderscheidend kenmerk van deze methode is dat ‘generatieve mechanismen’ een prominente rol spelen. Zij vormen de ‘... engines of explanation in realist analysis’ (Pawson, 2006, p. 23). Bij het toepassen van de Realist Evaluation Method wordt de ‘Program Theory’ als basis gebruikt. Deze theorie houdt in dat beleid (het programma) wordt opgesteld naar aanleiding van sociale veronderstellingen (Pawson & Tilley, 2009). De Realist Evaluation Method focust zich daarbij op de sociale processen achter acties en resultaten en niet op statistische correlaties. Deze acties en maatregelen vanuit het beleid worden gedefinieerd als interventies (Pawson & Tilley, 2009).

De methode voor het evalueren van de interventies kijkt naast de mechanismen ook naar uitkomsten en de bijbehorende context. Volgens Pawson & Tilley (2009) hebben deze onderdelen invloed op elkaar. Interventies zetten namelijk mechanismen in gang, welke vervolgens leiden tot de uitkomst. Dit verband is afhankelijk van de context, welke een verzameling is van een hoeveelheid omstandigheden en kenmerken die middels de literatuur in kaart worden gebracht. Deze onderdelen worden uiteindelijk verwerkt in een ‘CMO-model’. Dit model wordt verder in het theoretisch kader (paragraaf 2.1.3) toegelicht.

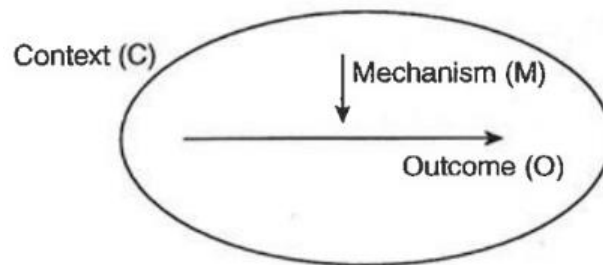
2.1.1 Mechanismen, uitkomsten en context

Mechanismen vormen volgens de Realist Evaluation Method de oorzaken achter de uitkomsten (Pawson & Tilley, 2009; Pawson, 2006). De toegevoegde waarde is dat ‘‘The mechanism explains what it is about the system that make things happen.’’ (Pawson, 2006, p. 23). Mechanismen genereren informatie achter de verhoudingen tussen gedagspatronen en gebeurtenissen (Pawson & Tilley, 2009; Pawson, 2006). Als er gekeken wordt naar beleid en interventies, wordt het gewenste resultaat bepaald door de mechanismen. Door deze mechanismen in kaart te brengen, wordt duidelijk of er een causaal verband is, of dat er sprake is van toeval (Hedstrom & Swedberg, 1996). Het resultaat van het mechanisme wordt beschreven als de uitkomst. Omdat de mechanismen worden beïnvloed door de context, is het van belang om beide onderdelen in kaart te brengen (Falleti & Lynch, 2009). De context vormt bij de Realist Evaluation Method de omstandigheden waarbinnen interventies plaatsvinden. De uitkomst is hier namelijk van afhankelijk. ‘‘...it is the *contextual conditioning* of causal mechanisms which turns...causal potential into a causal outcome.’’ (Pawson & Tilley, 2009, p. 70). De context bestaat uit vier lagen (vier I’s) (Pawson, 2006). De individuele capaciteiten van betrokken actoren vormen de eerste laag, waarbij gekeken wordt naar kenmerken zoals motivatie en vaardigheden. De tweede laag wordt gevormd door interpersoonlijke relaties. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop communicatie tussen actoren plaatsvindt. De derde laag is de institutionele setting. Hieronder worden kenmerken zoals cultuur en karakter geplaatst. Ten slotte bestaat de vierde laag uit het infrastructurele systeem. Hierbij spelen

zaken zoals politieke steun en middelen een rol. Het effect van beleidsinterventies wordt vormgegeven door een samenkomst van deze contextuele lagen. Dit laat zien dat de relatie tussen mechanismen en uitkomsten niet vastligt, maar onderhevig is aan verandering (Pawson & Tilley, 2009).

2.1.2 Het CMO-model en Realist Interviews

Om de mechanismen, uitkomsten en de context op een overzichtelijke wijze samen te brengen, is er een model opgesteld. Dit model (zie Figuur 1) toont de verhouding tussen de onderdelen van de evaluatiemethode. Daarbij is te zien dat zowel de mechanismen (M) als de uitkomsten (O) plaatsvinden binnen de context (C). Het CMO-model zal binnen de casus van de lerende organisatie worden toegepast op het leerbeleid. Daarbij wordt eerst ingegaan op de theorie rondom de lerende organisatie, kenmerken van lerende organisaties en relevante interventies.



Figuur 1: het CMO-model (Pawson, 2006)

Onderzoeken die de Realist Evaluation Method hanteren, maken gebruik van ‘Realist Interviews’ (Pawson & Tilley, 2009). Bij deze soort interviews is het CMO-model leidend. Interviews bestaan hierbij niet uit open vragen, maar de resultaten van de analyse worden voorgelegd aan de respondent. De respondent krijgt daarna de mogelijkheid om de gevonden mechanismen en context te bevestigen of te verwerpen. Indien er discrepanties zijn tussen de theoretische bevindingen en de antwoorden van de respondent, kan doorgevraagd worden om te achterhalen welke mechanismen en context daadwerkelijk in de praktijk van toepassing zijn. Als deze mechanismen en context in de praktijk anders zijn dan in de theorie, dient het CMO-model aangevuld te worden met de nieuwe bevindingen (Pawson & Tilley, 2009).

2.2 Lerende organisaties en leren

Volgens Marquardt (2011) zijn traditionele organisaties niet meer flexibel genoeg om adequaat te reageren op snelle veranderingen in hun omgeving. Daarentegen hebben lerende organisaties het vermogen om adaptief in te spelen op ontwikkelingen. Een lerende organisatie houdt zich voortdurend bezig met het verkrijgen, delen en benutten van kennis (Yeo, 2005). Binnen een lerende organisatie houden individuen zich voortdurend bezig met het begrijpen van zowel hun eigen als andermans leerervaringen (Stewart, 2001). Dit is binnen alle lagen van de organisatie van toepassing.

Leren in een lerende organisatie kent twee benaderingen (Aragón, Jiménez & Valle, 2013). De eerste benadering ziet leren als het ontwikkelen van nieuwe kennis. Dit wordt bereikt middels het verwerven van kennis, het verspreiden van deze kennis en ten slotte het interpreteren van de kennis (Aragón, Jiménez & Valle, 2013). De tweede benadering focust op het vermogen van een organisatie om leren te faciliteren (Chiva, Alegre & Lapiedra, 2007). Bij beide benaderingen vindt leren op drie niveaus plaats: individueel niveau, binnen het team en in de gehele organisatie (Aragón, Jiménez & Valle, 2013). Individueel leren verwijst naar het proces waarbij individuen nieuwe inzichten genereren uit bestaande kennis. Bij leren binnen het team wordt individuele kennis overgedragen naar een groep, zodat er een gedeeld begrip ontstaat. Dialoog en gezamenlijke acties zijn elementen die cruciaal zijn bij kennisoverdracht. Organisatieleren behelst het standaardiseren en borgen van individuele en groepsleren in de niet-menselijke aspecten van de organisatie, zoals systemen, structuren, strategie, cultuur en procedures (Aragón, Jiménez & Valle, 2013). Dit leerniveau is gebaseerd op groepsbeslissingen en het delen van ervaringen tussen teams (Stelmaszczyk, 2016).

De drie bovengenoemde niveaus van leren in een lerende organisatie zijn met elkaar verbonden. Individueel leren wordt gezien als de basis voor het leren op organisatieniveau. De verbindende factor tussen deze twee niveaus wordt gevormd door leren op teamniveau.

2.2.1 Leren en leerbeleid

Leren in een organisatie is geen neutraal proces, aangezien verschillende stakeholders op meerdere niveaus – organisatie, team, individu – uiteenlopende belangen hebben (Sterck, 2007). Leerbeleid leidt ertoe dat de medewerkers en andere stakeholders in overeenstemming met het uitgestippelde leerstrategie gaan handelen (Poell & Van der Krogt, 2011). Een leerbeleid richt zich hierbij op organisatie-, team- en individueel niveau door bijvoorbeeld het ontwikkelen van beleidsplannen (organisatie), omstandigheden creëren die het leren stimuleren in een overlegverband (team), en het in kaart brengen van leerbehoeften (individu) (Sterck, 2007). Het expliciteren van het leerbeleid als doel het afstemmen van het leerproces op de doelen van de organisatie, teams en medewerkers en het onderling afstemmen van activiteiten (Poell & Van der Krogt, 2011).

2.3 Interventies voor een leerbeleid

Om er voor te zorgen dat leren gestimuleerd wordt, dienen beleidsinterventies van een organisatie zich te focussen op de drie niveaus van leren (individueel, team en organisatie). Op individueel niveau dekt een leerbeleid drie gebieden, te weten het bieden van opleidingen, het in kaart brengen van leerbehoeften en het bieden van faciliteiten (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Bij opleidingen is er een verschil tussen de mechanismen van interne- en externe opleidingen. Bij interne opleidingen ontstaan er sociale interacties tussen de deelnemers en collega's die kerncompetenties kunnen ontwikkelen (Gainey & Klaas, 2003). Bij externe opleidingen vinden deze sociale interacties plaats tussen de werknemer en mensen die over een externe expertise beschikken (Shih & Chiang, 2011). In hoeverre de

interventies van het leerbeleid bijdragen aan individueel leren is echter afhankelijk van de individuele kenmerken van een werknemer. Hierbij speelt motivatie een essentiële rol. De werknemer dient de motivatie te hebben om daadwerkelijk te leren en nieuwe kennis te verkrijgen (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Het verder bevorderen van individueel leren kan ook middels het financieren van de opleidingen die de werknemer wenst te volgen. Door opleidingen financieel te vergoeden (door bijvoorbeeld een opleidingsbudget), wordt de motivatie van werknemers verhoogd (Sung & Choi, 2014). Financiering heeft een toegevoegde waarde voor de deelname aan externe opleidingen (Van Loo & De Grip, 2003). In hoeverre opleidingsbudgetten bijdragen aan een hogere motivatie is afhankelijk van de vrijheid die de werknemer heeft om te bepalen waaraan dit budget wordt uitgegeven (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991). Als er beperkingen worden opgelegd vanuit leidinggevenden en de organisatie, dan kan dit de interesse en motivatie van de werknemer verhinderen.

Naast het financieren van opleidingen wordt ook het toepassen van persoonlijke ontwikkelingsplannen benoemd. Binnen een lerende organisatie kunnen deze plannen bijdragen aan het stimuleren van individueel leren (Rana, Ardichvili & Polesello, 2016). Het opstellen van een plan samen met de werknemer leidt tot bewustwording bij de werknemer over zijn ontwikkelpunten (Eisele et al., 2013). Deze bewustwording biedt een aanleiding tot het volgen van concrete opleidingen (Beusaert, Segers & Gijsselaers, 2011). Bij het opstellen van dit plan is de mate van bewustwording afhankelijk van een aantal voorwaarden. De werknemer dient allereerst te reflecteren op ervaringen in het verleden om nodige aanpassingen in gedrag aan te brengen (Eisele et al., 2013). Het verleden vormt daarbij een indicatie voor ontwikkelpunten waar een werknemer zich in de toekomst op kan focussen. Daarnaast is de uitkomst van het ontwikkelingsplan afhankelijk van de mate waarin de leidinggevende feedback verstrekt aan de werknemer. Dit vormt naast ervaringen de basis voor effectieve bewustwording (Beusaert, Segers & Gijsselaers, 2011).

De vertaling van individueel leren naar teamleren wordt vanuit het leerbeleid gedaan door discussie te faciliteren. Het mechanisme dat in gang wordt gezet met deze interventie is het proces van delen (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Dit behelst het communiceren van kennis, meningen en gedachten van een teamlid naar zijn teamgenoten. Verschillen in meningen en ervaringen worden binnen het team blootgesteld, waardoor werknemers andermans ervaringen integreren in hun eigen werkwijze en perspectief. De mate waarin teamleren plaatsvindt is afhankelijk van de 'psychologische veiligheid' die binnen een team heerst. Psychologische veiligheid houdt in dat het binnen een team veilig is om meningen te delen, kennis uit te wisselen en te experimenteren (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Het garanderen van psychologische veiligheid is de verantwoordelijkheid van de teamleiders, waarbij het van belang is dat dienend leiderschap wordt toegepast. Dit houdt in dat verantwoordelijkheden, macht en autoriteit gedeeld wordt met de werknemers (Gao, Janssen & Shi, 2011; Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Hiermee wordt een context gecreëerd waarin het delen van meningen en ideeën aangemoedigd wordt en onderling vertrouwen toeneemt (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). De tweede bepalende contextfactor voor het vertalen van individueel

leren naar teamleren is de structuur van het team (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013). De structuur van een team wordt vormgegeven door drie kenmerken, te weten de hiërarchie, taakspecialisatie en formalisatie. Hiërarchie heeft betrekking op de verticale indeling van het team (leidinggevenden en ondergeschikten). Taakspecialisatie omvat de horizontale verdeling van taken en rollen. Ten slotte omvat formalisatie de hoeveelheid procedures, prioriteiten en doelstellingen.

Om leren tussen teams te bevorderen, is 'boundary crossing' een behulpzame interventie (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Bij boundary crossing worden grenzen tussen teams overschreden om het delen van informatie, inzichten en ideeën mogelijk te maken. Activiteiten zoals netwerken en overleggen faciliteren effectieve communicatie tussen verschillende afdelingen en teams van een bedrijf. Voor het succesvol leren tussen teams, dient de organisatiestructuur zich hier voor te lenen. Een sterke verticale organisatiestructuur kan het leren tussen teams belemmeren, omdat teams bij deze soort structuur weinig inzicht krijgen in de beslissingen en resultaten van andere afdelingen (Storteboom, 2015). De gedeelde kennis en inzichten dienen ook opgeslagen te worden in systemen en programma's (bijvoorbeeld in databases of bulletin boards). Hierdoor kan de kennis op elk moment teruggevonden worden. Het is hierbij van belang dat alle leden toegang hebben en dat er regelmatig onderhoud van de systemen plaatsvindt (Marsick & Watkins, 2003).

3. Methodologie

3.1 Realistic evaluation

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, wordt de Realist Evaluation Method van Pawson & Tilley (2009) gehanteerd. Met behulp van deze evaluatiemethode worden zowel de context als de mechanismen in verband gebracht met de uitkomsten van beleidsinterventies. Deze methode bekijkt de interventie vanuit meerdere hoeken, waardoor een rijke hoeveelheid informatie verzameld wordt over de werking van de interventies (Salter & Kothari, 2014). Om te bepalen hoe de toegepaste interventies in werking treden, dient te worden achterhaald onder welke veronderstellingen het beleid is opgesteld en te toetsen of de theoretische mechanismen en context overeenkomen met het beleid binnen VORM. Bovendien leent deze methode zich voor de uitvoering van kleinschalig kwalitatief onderzoek. Dataverzamelmethode zoals interviews zijn daarbij geschikt voor een diepgaande verkenning van onderwerpen die tijdens het onderzoek aan bod komen (Creswell & Poth, 2017). Bij het onderzoeken van het leerbeleid worden met behulp van deze kwalitatieve methoden de mechanismen en context bevraagd, waardoor een diepgaand en valide beeld ontstaat over hoe de interventies binnen VORM werken.

3.2 Onderzoeksaanpak

3.2.1 Beleidsanalyse

Allereerst zal een beleidsanalyse uitgevoerd worden. Door middel van deze analyse wordt nagegaan wat het huidige leerbeleid van VORM is en in hoeverre deze aansluit op de interventies die uit de literatuur naar voren zijn gekomen. Hiermee worden de eerste twee deelvragen van het onderzoek beantwoord. Om de beleidsanalyse uit te voeren, wordt gebruik gemaakt van een documentenanalyse. Voor het verzamelen van informatie over het beleid, worden beleidstukken van VORM gebruikt. Deze stukken worden ook gebruikt als basis voor het reconstrueren van de programmatheorie, wat onderdeel is van de beleidsanalyse. Nadat de programmatheorie in kaart is gebracht, worden de interventies van VORM vergeleken met de theoretische interventies die in de literatuurstudie (hoofdstuk 2) zijn beschreven. Bij dit onderdeel wordt het CMO-model vertaald naar de interventies die VORM toepast. Per interventie wordt beschreven welk mechanisme in gang wordt gezet en tot welke uitkomst dit leidt. Tenslotte wordt ook de context van de interventies beschreven.

3.2.2 Beleid in de praktijk

Voor het onderzoeken van het beleid in de praktijk wordt gefocust op de laatste twee deelvragen, te weten hoe het leerbeleid wordt toegepast in de praktijk en hoe effectief dit beleid is bij het bijdragen aan de drie leerniveaus. Deze vragen zullen met behulp van semigestructureerde interviews worden beantwoord. Typerend bij deze interviews is dat er geen gebruik wordt gemaakt van een vaste vragenlijst (Baarda et al., 2013). Verder kan doorgevraagd worden op antwoorden van respondenten wegens de flexibiliteit die dit type interview biedt. De thema's die tijdens de interviews behandeld worden zijn

verwerkt in een topiclijst. De selectie van respondenten bestaat uit twee beleidsmakers, twee leidinggevenden en vijf werknemers. Door deze personen te interviewen ontstaan er meerdere perspectieven over de mechanismen en de context. Zij worden face-to-face geïnterviewd alsmede via Microsoft Teams. Volgens Gray et al. (2020) doet het gebruik van digitale communicatieprogramma's zoals Microsoft Teams en Zoom niet af aan de kwaliteit van de resultaten. Ook worden de interviews opgenomen en getranscribeerd, waarna zij worden gecodeerd middels het programma ATLAS.ti. Binnen dit onderzoek zal de Realist Interview methode (paragraaf 2.1) worden gebruikt. Door meerdere dataverzamelmethode toe te passen (literatuurstudie, documentenanalyse en interviews) wordt de interne validiteit verhoogd (Creswell & Poth, 2017). Door dezelfde topiclijst toe te passen op elke respondent, wordt ook de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd. De volgende thema's komen in de interviews aan bod:

| Individueel Leren | Teamleren | Organisatieleren |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen <ul style="list-style-type: none"> ○ Interne- en externe opleidingen | <ul style="list-style-type: none"> • Faciliteiten voor discussie <ul style="list-style-type: none"> ○ Deelproces | <ul style="list-style-type: none"> • Boundary crossing <ul style="list-style-type: none"> ○ Organisatiestructuur |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bewustwording <ul style="list-style-type: none"> ○ Persoonlijk ontwikkelingsplan | | <ul style="list-style-type: none"> • Opslag kennis <ul style="list-style-type: none"> ○ Systemen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Faciliteiten <ul style="list-style-type: none"> ○ Opleidingsbudget | | |

Tabel 1: Thema's interviews

3.3 Ethiek en privacy

Binnen dit onderzoek worden meerdere maatregelen genomen om de privacy van de respondenten te waarborgen. Voorafgaand aan het afnemen van de interviews wordt een toestemmingsformulier verstrekt aan de respondenten. Hiermee wordt gebruik gemaakt van 'informed consent' (Creswell & Poth, 2017). Hierdoor worden respondenten geïnformeerd over de wijze waarop data wordt verzameld en geanalyseerd. De respondent wordt ook mondeling geïnformeerd dat de verzamelde data vertrouwelijk zal worden behandeld. Voor verdere waarborging van privacy worden transcripten geanonimiseerd. Door de respondenten een nummer toe te kennen, kunnen zaken zoals hun identiteit worden gecensureerd. Ten slotte zijn de ethische facetten waar dit onderzoek aan voldoet, vastgelegd in een checklist (zie bijlage).

4. Beleidsanalyse

4.1 Programmatheorie leerbeleid VORM

Het streven van VORM om een lerende organisatie te worden alsmede het leerbeleid zijn opgesteld naar aanleiding van sociale- en theoretische veronderstellingen. Het worden van een lerende organisatie leidt volgens VORM tot de versterking van hun arbeidsmarktpositie en een toename in de werknemerstevredenheid (Intern document, 2022). Om een organisatie te worden die voortdurend innoveert en verandert, is het van belang dat werknemers continu leren en ontwikkelen. Volgens VORM omvat leren "...een breder begrip als alleen opleidingen en cursussen volgen." (Intern document, z.d., p.1). Continu leren wordt binnen VORM ook gerealiseerd door "...reflectie, leren van fouten, delen van een kritische mening, het uitdagen van groepsdenken, feedback vragen, experimenteren, kennis delen en loopbaanbewustzijn..." (Intern document, z.d., p.1). Deze activiteiten dragen bij aan de leercultuur van de organisatie, waar elke werknemer aan contribueert. Op het gebied van de continue zelfontwikkeling van werknemers, acht VORM het belangrijk dat haar personeel tijd investeert in hun zelfontplooiing en dat zij eigenaar van hun eigen leerproces zijn (Intern document, 2022). De rol van de organisatie is hierbij het "adviseren en ondersteunen van de medewerkers in het nemen van de regie over zijn eigen ontwikkelproces" (Intern document, 2022, p.16).

Als er gekeken wordt naar de bovenstaande overtuigingen vanuit het geschreven beleid van VORM, willen zij in eerste instantie een lerende organisatie worden om adequaat te kunnen reageren op veranderingen binnen haar externe omgeving. Door formele leeractiviteiten te bieden wordt aandacht gegeven aan het individuele leerniveau. De werknemer verantwoordelijk stellen voor zijn eigen leerproces draagt hier ook aan bij. Op teamniveau hecht VORM een belang aan het bespreken van fouten, reflecteren, experimenteren en het delen van meningen. De interventies zijn gericht op het faciliteren van deze activiteiten. Ten slotte richt het bevorderen van een leercultuur zich op het organisatieniveau. Interventies op dit niveau faciliteren ook het reflecteren, experimenteren en het delen van fouten. Echter vinden deze activiteiten dan plaats tussen teams en niet binnen het team.

4.2 Interventies leerbeleid VORM

Op basis van de eerder genoemde veronderstellingen, heeft VORM een hoeveelheid interventies vanuit het leerbeleid opgesteld die bij dienen te dragen aan het streven naar een lerende organisatie. Per beleidsinterventie wordt nagegaan welk mechanisme in gang wordt gezet en welke gewenste uitkomst dit mechanisme heeft.

4.2.1 Ontwikkelgesprek

De eerste interventie (X1) die VORM toepast is het ontwikkelgesprek. Dit maakt onderdeel uit van de gesprekscyclus die binnen de organisatie jaarlijks plaatsvindt (genaamd 'Get in Shape'). Elk jaar dient de werknemer op zijn eigen initiatief een ontwikkelgesprek aan te vragen waarin zijn zelfontplooiing centraal staat. Samen met de leidinggevende wordt gekeken naar doelen omtrent vaardigheden en welke

acties de werknemer gaat ondernemen om deze vaardigheden te ontwikkelen. Voorafgaand aan het gesprek vult de werknemer een formulier waarin hij de te ontwikkelen kennis en competenties vaststelt. Tijdens het gesprek wordt dit formulier besproken met de leidinggevende. Het mechanisme (M1) dat plaatsvindt bij een ontwikkelgesprek is het besef dat nieuwe kennis en competenties verkregen dienen te worden. Door dit besef is de uitkomst (O1) dat de werknemer stappen onderneemt om nieuwe kennis en vaardigheden te verkrijgen. Door deze gesprekken periodiek te voeren, wordt de werknemer voortdurend gestimuleerd om zich te ontwikkelen.

4.2.2 Individueel opleidingsbudget

Naast het frequent voeren van ontwikkelgesprekken, krijgen werknemers jaarlijks een vergoeding voor hun persoonlijke ontwikkelingskosten (X2). Elke werknemer van VORM komt hier voor in aanmerking. De bedoeling van het opleidingsbudget is werknemers te stimuleren om leeractiviteiten te ondernemen. Het mechanisme is hierbij dat de werknemers worden aangespoord tot zelfontwikkeling (M2). Ook bij deze interventie is de beoogde uitkomst dat werknemers stappen ondernemen om te leren (O1). In overleg met de leidinggevende wordt de beoogde opleiding goedgekeurd.

4.2.3 Externe opleidingen

Werknemers van VORM kunnen gebruik maken van externe opleidingen (X3). Dit zijn opleidingen die worden gegeven door een externe, erkende instelling. Middels het individuele opleidingsbudget worden deze opleidingen vergoed door VORM. Wanneer een werknemer een externe opleiding wenst te volgen, dient dit buiten de gebruikelijke werktijden gepland te worden. Als dit niet mogelijk is, kan samen met de leidinggevende en de afdeling HR besproken worden of de opleiding tijdens de reguliere werktijden gevolgd kan worden. Bij het volgen van een externe opleidingen ontstaan er sociale interacties tussen de werknemer en mensen met een externe expertise (M3). Door deze interacties worden de inzichten van de werknemer op individueel niveau verdiept (O2).

4.2.4 Interne opleidingen

Naast externe opleidingen biedt VORM ook interne opleidingen (X4). Deze opleidingen worden gegeven door een werknemer van VORM. Dit is in tegenstelling tot de externe opleidingen, waarbij deze wordt door een erkende instelling. Als een werknemer de interne opleiding wenst te volgen, kan hij zich inschrijven via de VORM Academy. Deze interventie heeft het mechanisme dat werknemers in contact komen met collega's die kerncompetenties ontwikkelen (M4). Vervolgens worden de inzichten van de deelnemer uitgebreid (O2).

4.2.5 Tweewekelijks overleg

De teams binnen VORM maken gebruik van een tweewekelijks overleg (X5) om het leren binnen teams te bevorderen. Tijdens deze overleggen reflecteren de teamleden op lopende projecten en ontwikkelingen. Ook worden momenten gereserveerd waarbij teamleden elkaar kunnen informeren over

hun eigen projecten en delen zij ‘best and worst practices’ met elkaar. Het mechanisme is de discussie die ontstaat na de uitwisseling van meningen en ervaringen (M5). Daarnaast worden ook fouten besproken (M6). De beoogde uitkomst naar aanleiding van dit mechanisme is het uitbreiden van de inzichten van het gehele team (O3).

4.2.6 VORM Academy

Recentelijk is VORM begonnen met het oprichten van de VORM Academy (X6). Dit is een digitaal leerplatform dat opgesteld is vanuit de wens om als organisatie continu te vernieuwen en innoveren. Binnen de VORM Academy staat niet enkel het bieden van leeractiviteiten centraal, maar wordt ook de mogelijkheid aangeboden om onderling kennis en feedback uit te wisselen. Het biedt daarmee een efficiënt communicatiemiddel voor teamleden. Met behulp van de VORM Academy kunnen werknemers hun meningen en ervaringen met elkaar delen en bespreken. De discussie die tussen meerdere teams ontstaat naar aanleiding van het uitwisselen van ervaringen en kennis tussen teams, vormt hierbij het mechanisme (M7). Door dit mechanisme worden de inzichten van meerdere teams uitgebreid (O4).

4.2.7 VORM Masterclasses

Een andere recente interventie is de oprichting van de VORM Masterclasses (X7). Een VORM Masterclass is een intern opleidingstraject waarin ervaren werknemers en leidinggevend (‘experts’) hun kennis delen met andere werknemers. Hierbij worden uiteenlopende meningen uitgewisseld tussen leden van hetzelfde team (M5) en leden van andere teams (M7). De masterclasses vinden vier keer per jaar plaats, waardoor iedereen op elk moment kan instappen. Omdat de deelnemers uit zowel leden van het eigen team als leden van andere teams bestaan, heeft deze interventie twee uitkomsten. Dit zijn het uitbreiden van inzichten binnen het team (O3) en de uitbreiding van de inzichten van meerdere teams (O4).

4.3 De context

De genoemde interventies horen binnen VORM bij te dragen aan twee punten. Allereerst wordt met het ontwikkelgesprek en het opleidingsbudget gepoogd de werknemer te stimuleren om zichzelf te ontwikkelen. De overige interventies hebben als doel het mogelijk maken om nieuwe kennis en vaardigheden (als gevolg van de zelfontwikkeling van werknemers) te verspreiden binnen de teams (teamleren). Het succes van beleidsinterventies is echter afhankelijk van een hoeveelheid voorwaarden (Pawson, 2006). Als er gekeken wordt naar VORM, is het allereerst van belang dat de werknemer tijdens een ontwikkelgesprek en het invullen van het formulier reflecteert op zijn eigen ervaringen die hij heeft opgedaan tijdens de loopbaan (C1) (Eisele et al., 2013). Hiermee wordt het belang van zelfontwikkeling duidelijker. Naast reflectie heeft de leidinggevende een verantwoordelijkheid bij het verstrekken van feedback aan de werknemer (C2) (Beusaert et al., 2011). Hiermee kan de leidinggevende verantwoorden waarom zelfontwikkeling voor de werknemer noodzakelijk is. Bij het opleidingsbudget

dient de werknemer de vrijheid te krijgen om te bepalen aan welke opleidingen het budget wordt uitgegeven (C3) (Sung & Choi, 2014). Restricties verhinderen namelijk de aansporing tot zelfontwikkeling. Zowel interne- als externe opleidingen zijn enkel effectief wanneer de werknemer gemotiveerd is om zichzelf te ontplooien (C4) (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Voor de interventies die gericht zijn op teamleren dienen werknemers zich binnen een team veilig te voelen om hun mening te delen (C5) (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Daarnaast dient er sprake te zijn van dienend leiderschap (C6) en is het van belang dat de teamstructuur de ruimte biedt om van elkaar te leren (C7) (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Ten slotte is bij het leren tussen teams een flexibele organisatiestructuur vereist (C8) en dient de organisatie gebruik te maken van systemen voor opslag (C9) (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010).

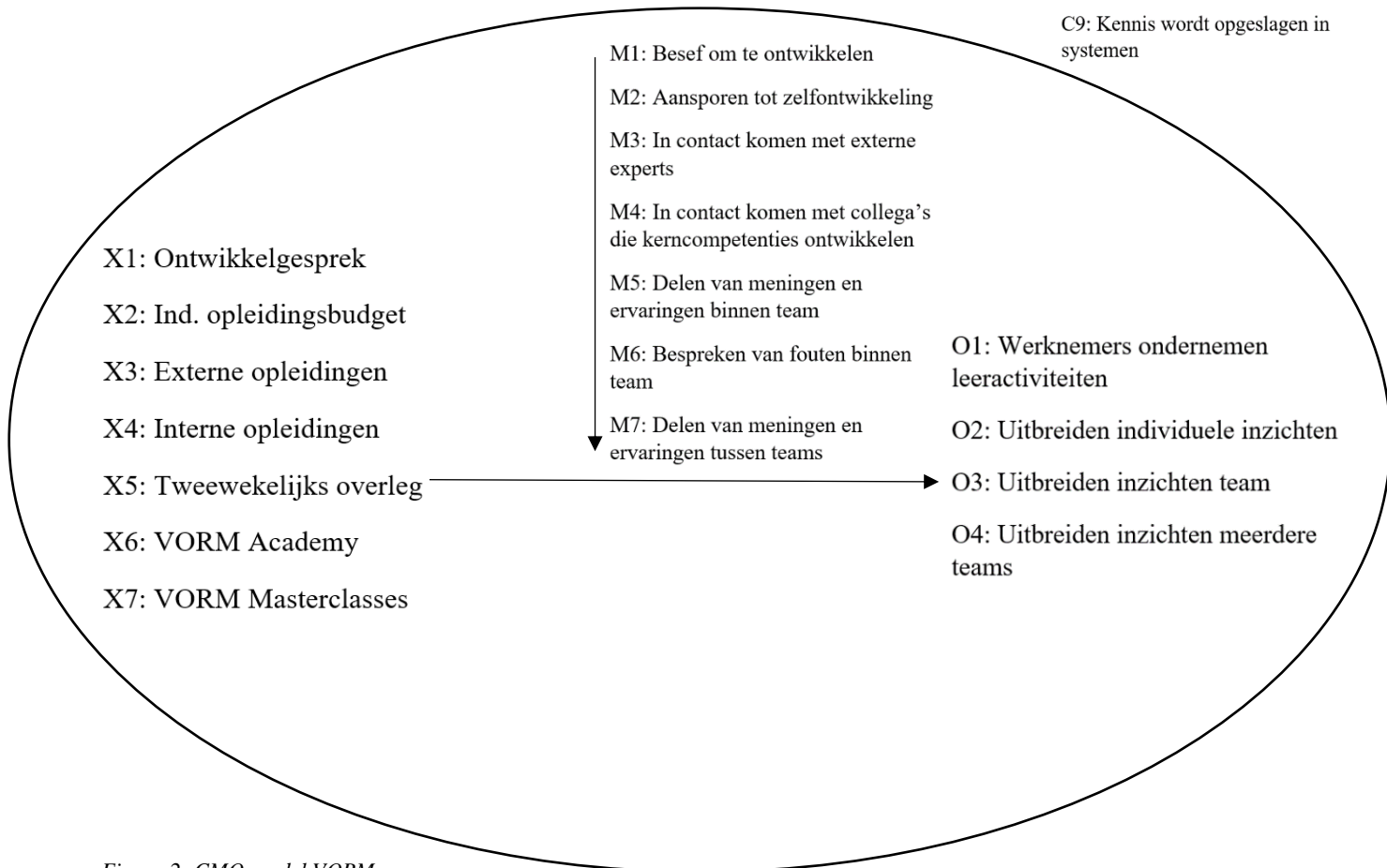
4.4 Reconstructie CMO-model

Nu de interventies, mechanismen, uitkomsten en de context in kaart zijn gebracht, kan het leerbeleid van VORM worden verwerkt in het CMO-model.

| Interventie (X) | Mechanisme (M) | Uitkomst (O) | Context (C) |
|--|---|---|---|
| Als... | Dan... | Waardoor... | Mits... |
| ...met werknemers een ontwikkelgesprek wordt gevoerd (X1). | ...beseffen de werknemers dat ze zichzelf dienen te ontwikkelen (M1). | ...de werknemers leeractiviteiten ondernemen (O1). | ... de werknemers tijdens het gesprek reflecteren op eigen ervaringen (C1). & ...de leidinggevende feedback verstrekt (C2). |
| ...werknemers een individueel opleidingsbudget krijgen (X2). | ...worden zij aangespoord tot zelfontwikkeling (M2). | ...de werknemers leeractiviteiten ondernemen (O1). | ...de werknemers de vrijheid krijgen om het budget naar hun wensen uit te geven (C3). |
| ... werknemers een externe opleiding volgen (X3). | ...komen zij in contact met externe experts (M3). | ...hun individuele inzichten worden uitgebreid (O2). | ...de werknemers gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen (C4). |
| ...werknemers een interne opleiding volgen (X4). | ...komen zij in contact met collega's die kerncompetenties ontwikkelen (M4). | ...hun individuele inzichten worden uitgebreid (O2). | ...de werknemers gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen (C4). |
| ...werknemers deelnemen aan het tweewekelijkse overleg (X5). | ...delen zij meningen en ervaringen binnen het team (M5). & ...bespreken zij fouten binnen het team (M6). | ...inzichten van het team worden uitgebreid (O3). | ...werknemers zich veilig voelen om hun mening te uiten (C5). & ...ondersteunend leiderschap wordt gebruikt (C6). & ...de teamstructuur ruimte biedt om van elkaar te leren (C7). |
| ...werknemers gebruik maken van de VORM Academy (X6). | ...kunnen zij meningen en ervaringen delen met andere teams (M7). | ...inzichten van meerdere teams worden uitgebreid (O4). | ...de organisatiestructuur de ruimte biedt aan teams om van elkaar te leren (C8). & ...de nieuwe kennis wordt opgeslagen in systemen (C9). |
| ...VORM periodiek de Masterclasses houdt (X7). | ...delen werknemers meningen en ervaringen binnen het team (M5). & ...kunnen werknemers meningen en ervaringen delen met andere teams (M7). | ...inzichten van het team worden uitgebreid (O3). & ...inzichten van meerdere teams worden uitgebreid (O4). | ...de organisatiestructuur de ruimte biedt aan teams om van elkaar te leren (C8). & ...de nieuwe kennis wordt opgeslagen in systemen (C9). |

Tabel 2: CMO-model tabelweergave VORM

- C1: Reflecteren op ervaringen
- C2: Feedback van leidinggevende
- C3: Vrijheid voor uitgeven budget
- C4: Werknemers zijn gemotiveerd
- C5: Werknemers voelen zich veilig
- C6: Ondersteunend leiderschap
- C7: Teamstructuur biedt ruimte
- C8: Organisatiestructuur biedt ruimte
- C9: Kennis wordt opgeslagen in systemen



Figuur 2: CMO-model VORM

4.5 Theoretische evaluatie interventies

4.5.1 Ontwikkelgesprek

Met behulp van het ontwikkelgesprek wordt vanuit VORM getracht om de leerbehoefte in kaart te brengen. Daarbij worden ook concrete doelen gesteld met betrekking tot het ondernemen van leeractiviteiten en daarmee de zelfontwikkeling van de werknemer. Binnen VORM is het ontwikkelgesprek een variant van het theoretische persoonlijke ontwikkelingsplan. In de literatuur wordt vermeld dat een persoonlijk ontwikkelingsplan bijdraagt aan het individuele leerniveau van een organisatie (Rana, Ardichvili & Polesello, 2016). Dit plan leidt tot bewustwording bij de werknemer over de noodzaak tot zelfontwikkeling (Eisele et al., 2013). Binnen VORM is het mechanisme dat er een besef ontstaat dat de werknemer zich dient te ontwikkelen. Dit mechanisme komt overeen met het theoretische mechanisme. De theoretische uitkomst is dat werknemers concrete opleidingen volgen (Beausaert, Segers & Gijsselaers, 2011). Bij VORM is de beoogde uitkomst dat de werknemer leeractiviteiten onderneemt. Hier is een overlap met de uitkomst die de literatuur benoemt. Het opstellen van effectieve ontwikkelgesprekken behelst echter een complex proces (Beausaert et al., 2013). De valkuil bij deze interventie is dat er wordt gefocust op het verleden, in plaats van dat er plannen worden opgesteld voor de toekomst. Dit belemmert de toegevoegde waarde van ontwikkelgesprekken. Deze gesprekken worden dan gebruikt als momenten om uitsluitend feedback te verstrekken en niet als een middel om leren te bevorderen (Beausaert et al., 2013). Bij effectieve ontwikkelgesprekken dient er daarom een balans te zijn tussen reflectie op het verleden en de focus op toekomstig leren.

4.5.2 Individueel opleidingsbudget

Volgens de literatuur kunnen opleidingsbudgetten ook bijdragen aan het individuele leerniveau. Met het individueel opleidingsbudget wordt tracht VORM de werknemer te motiveren om zichzelf te ontwikkelen. Dit is een mechanisme dat ook in de theorie wordt benoemd (Sung & Choi, 2014). Ook met deze interventie is de beoogde uitkomst dat de werknemer leeractiviteiten onderneemt en bijdraagt aan zijn eigen ontwikkeling. Deze interventie wordt door de literatuur genoemd als een middel om uiteindelijk het individueel leren te bevorderen, door de werknemer allereerst te motiveren (Sung & Choi, 2014). Echter wordt de motivatie van de werknemer verhoogd wanneer het opleidingsbudget geen beperkingen bevat (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991). Dit houdt in dat het de werknemer vrij staat aan wat voor leeractiviteiten het opleidingsbudget wordt uitgegeven. Bij VORM mag de werknemer het opleidingsbudget niet gebruiken zonder de goedkeuring van de leidinggevende. Deze beschrijving van de interventie toont aan dat VORM niet de volledige vrijheid biedt om het opleidingsbudget naar wens uit te geven. De effectiviteit neemt hierdoor mogelijk af. In hoeverre dit proces daadwerkelijk als beperkend wordt ervaren, dient getoetst te worden bij de werknemers. Het opleidingsbudget stimuleert daarnaast de deelname aan externe opleidingen en niet de interne opleidingen (Van Loo & De Grip,

2003). Door een opleidingsbudget te bieden, kan er een voorkeur bij de werknemers ontstaan om uitsluitend te kiezen voor externe opleidingen.

4.5.3 Externe opleidingen

Het bieden van externe opleidingen is een vereiste binnen de theorie over een lerende organisatie (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Door een externe opleiding te volgen ontstaan er sociale interacties tussen de werknemer en externe experts (Shih & Chiang, 2011). Hiermee worden zijn eigen inzichten verdiept en wordt een mogelijkheid gecreëerd om de nieuwe individuele kennis over te dragen naar het team. De uitkomst blijft bij deze interventie echter bij het uitbreiden van individuele inzichten. Vanuit de theorie dragen opleidingen bij aan het individuele leerniveau, doordat het mogelijk wordt om nieuwe inzichten te creëren op basis van verkregen kennis en vaardigheden (Stelmaszczyk, 2016). Pas wanneer de werknemer gemotiveerd is om deze inzichten te verdiepen, zijn opleidingen effectief (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Externe opleidingen hebben echter ook valkuilen. Volgens Gainey & Klaas (2003) worden inzichten uitgebreid door sociale processen die zich binnen een organisatie voordoen. Wanneer opleidingen plaatsvinden buiten de organisatie, worden deze sociale processen verstoord. Hierdoor neemt de mogelijkheid om binnen de organisatie te leren af.

4.5.4 Interne opleidingen

Interne opleidingen hebben het voordeel dat zij direct afgestemd kunnen worden op de strategie en de doelstellingen van het bedrijf (Crumpton, 2011). Gainey & Klaas (2003) stellen dat er tijdens interne opleidingen sociale interacties ontstaan tussen werknemers die de opleiding geven en werknemers die de opleiding volgen. De uitkomst is hierbij dat individuele inzichten worden uitgebreid door kerncompetenties te ontwikkelen (Gainey & Klaas, 2003). Het invoeren van interne opleidingen kan ook een uitdaging zijn voor organisaties. Volgens Shih & Chiang (2011) zijn externe opleidingen van hogere kwaliteit en regelmatig goedkoper dan interne opleidingen. Daarnaast beschikken organisaties mogelijk niet over de expertise en het personeel om effectieve interne opleidingen te verstrekken.

4.5.5 Tweewekelijks overleg

Met behulp van het tweewekelijks overleg wordt discussie binnen het team gefaciliteerd. Het faciliteren van discussie is een interventie die de literatuur noemt op het gebied van teamleren (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Tijdens een discussie kan zowel een constructief conflict ontstaan als het standaard deelproces (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Het verschil tussen deze twee mechanismen is dat een conflict betrekking heeft op het bespreken van verschillende- en uiteenlopende meningen, terwijl het delen betrekking heeft op het communiceren van nieuwe kennis. Beide mechanismen hebben de beoogde uitkomsten dat de inzichten van het gehele team worden uitgebreid (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Tijdens een overleg kunnen zowel positieve- als negatieve interacties plaatsvinden (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Positieve interacties

kunnen creativiteit en leren stimuleren, terwijl negatieve interacties (zoals conflicten) dit verstoren. Overleggen kunnen daarom leren bevorderen, maar mogelijk ook belemmeren.

4.5.6 VORM Academy

De VORM Academy is opgericht door VORM om het leren tussen teams mogelijk te maken, met als doel het leren tussen teams te bevorderen en daarmee een leercultuur te realiseren. Vanuit de theorie wordt de interventie ‘boundary crossing’ genoemd om het leren tussen teams te faciliteren (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Dit is ook terug te vinden in de VORM Academy. Het platform zorgt voor een efficiënte manier om de afstand tussen teams te verkleinen. Verder wordt ook de drempel om andere afdelingen en teams te contacteren hiermee ook verlaagd. Door hier een bijdrage aan te leveren, kunnen teams via de VORM Academy van elkaar leren en elkaars inzichten uitbreiden. Bij het gebruiken van digitale platformen om discussie en leren te bevorderen kunnen ook negatieve effecten ontstaan (Algahtani, 2011). Deze platformen faciliteren efficiënte communicatie op afstand. Deze digitale communicatie heeft echter een negatieve impact op de mate van face-to-face communicatie. Dit kan er toe leiden dat de interacties binnen de organisatie onpersoonlijk worden.

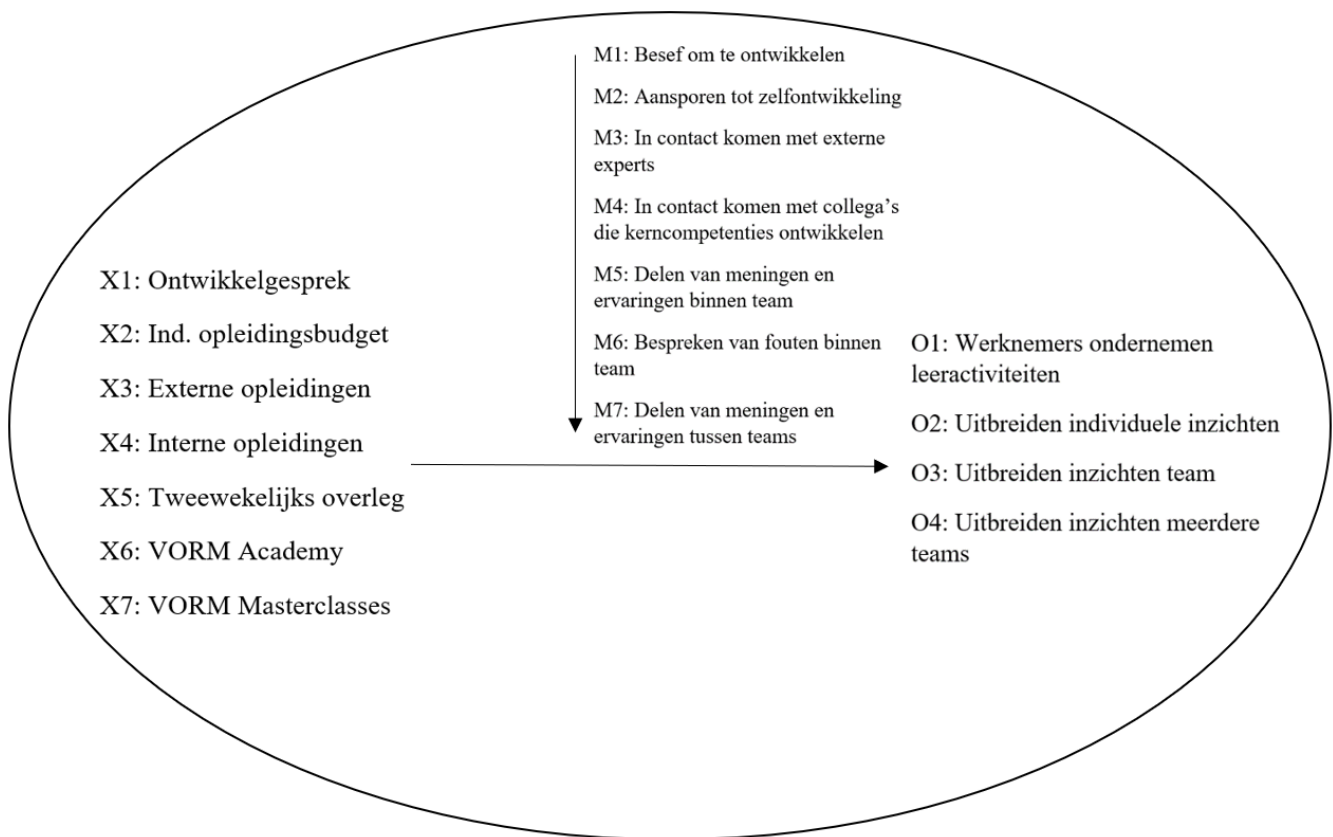
4.5.7 VORM Masterclasses

Het interne opleidingstraject van VORM is ingericht om zowel de inzichten binnen het team te verspreiden als het leren tussen teams te bevorderen. Bij deze interventie is er ook sprake van constructief conflict en een deelproces. Kennis wordt gedeeld met de deelnemers, terwijl er ook ruimte wordt geboden om de gemaakte opdrachten met elkaar te bespreken en uiteenlopende bevindingen te bediscussiëren. Tegelijkertijd komen de werknemers in contact met collega’s die kerncompetenties kunnen ontwikkelen (Gainey & Klaas, 2003). De deelnemers bestaan bij deze interventie uit de teamleden van de afdeling en leden van andere teams. De VORM Masterclasses hebben om deze reden ook overlap met boundary crossing, omdat andere teams ook worden meegenomen in de kennisdeling en de discussie (Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010). Eveneens is bij de VORM Masterclasses een valkuil dat het kan leiden tot hoge kosten, terwijl de kwaliteit van het traject zelf lager is dan externe opleidingen.

4.5.8 Conclusie theoretische evaluatie

Met behulp van de theoretische evaluatie, is duidelijk geworden in hoeverre de interventies van VORM overeenkomen met de theoretische interventies. Concluderend komen de interventies van VORM gedeeltelijk overeen met de literatuur. Op bepaalde gebieden zijn de interventies van VORM een variant van de theorie. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelgesprek, wat inhoudelijk overeenstemt met het persoonlijke ontwikkelplan. Hoewel dit soort interventies op een andere wijze binnen VORM worden ingezet, komen zowel de mechanismen als de beoogde uitkomsten overeen met de theorie. Echter zijn er bij iedere interventie vanuit de theorie argumenten te vinden om de interventies niet te gebruiken. Daarnaast voldoet VORM niet aan bepaalde contextfactoren. Het opleidingsbudget stelt vrijheid als een

voorwaarde, terwijl dit volgens de beschrijving binnen VORM niet gegeven wordt. In hoeverre de interventies van het leerbeleid daadwerkelijk bijdragen aan de leerniveaus is afhankelijk van deze context. Met behulp van de Realist Evaluation Method van Pawson & Tilley (2009) kan dit worden getoetst. De resultaten van de evaluatie worden in het volgende hoofdstuk besproken. Voor dit onderzoek worden alle interventies die in de beleidsanalyse zijn genoemd, meegenomen in de toetsing. Hierdoor ontstaat een inzicht in alle niveaus van leren (individueel, team en organisatie).



Figuur 3: CMO-model te evalueren interventies

5. Praktijkanalyse

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de praktijkanalyse. In totaal zijn twee beleidsmakers, vijf reguliere werknemers en twee leidinggevendenden geïnterviewd. Een verdere toelichting van de respondenten is vermeld in de bijlage (bijlage II). De getoonde resultaten zijn gebaseerd op gecodeerde fragmenten van de interviews en zijn vermeld aan de hand van de drie niveaus van leren (individueel, team en organisatie). De interventieparagrafen zijn ingedeeld in de volgende subparagrafen: de mechanismen, de uitkomsten en de context. De beschrijving van de resultaten wordt ondersteund met behulp van citaten uit de interviews.

5.1 Individueel leren

5.1.1 Mechanismen en uitkomsten interventies

Om het individueel leren te bevorderen, worden vier interventies ingezet: het ontwikkelgesprek (X1), een individueel opleidingsbudget (X2), externe opleidingen (X3) en interne opleidingen (X4). De mechanismen die in werking treden bij deze interventies zijn het creëren van een besef (M1), het aansporen tot zelfontwikkeling (M2), in contact komen met externe experts (M3) en in contact komen met collega's die kerncompetenties ontwikkelen (M4). De uitkomsten zijn het ondernemen van leeractiviteiten (O1) en het uitbreiden van individuele inzichten (O2). Allereerst ligt de kern van een ontwikkelgesprek in het stimuleren van een besef bij de werknemer. Een leidinggevende (R9) zegt hierbij: *“Nou, ik probeer inderdaad mijn teamleden er zich wel van bewust te maken dat ze bewust onbekwaam worden op bepaalde onderdelen.”*. Naar aanleiding van dit gesprek worden concrete plannen gemaakt over de leeractiviteiten die de werknemer dient te ondernemen. Een werknemer (R2) zegt: *“Want naar aanleiding van mijn vorige ontwikkelgesprek, heb ik een opleiding gedaan”*.

Uit de interviews komt naar voren dat ontwikkelgesprekken naast het ontwikkelen van een besef ook andere mechanismen in gang kunnen zetten. Werknemers kunnen zich voorafgaand aan het gesprek al eerder bewust van zijn dat zij zich dienen te ontwikkelen. Indien een besef reeds aanwezig is, verandert de werking van het ontwikkelgesprek. R8: *“Dus dat ik daar zelf al bewust van ben dat ik dat doe, wordt niet per se getriggerd door enkel dit gesprek, dat is iets wat ik zelf heb omdat ik wil weten waar ik naartoe moet”*. Wanneer het besef voorafgaand aan het gesprek aanwezig is, fungeert deze interventie als een mogelijkheid voor de werknemer om zijn leerbehoefte te uiten bij zijn leidinggevende. Een van de werknemers (R5) zegt hierbij: *“Ik vind het zelf ook heel belangrijk dat je kan aangeven wat je zelf wilt”*.

Het gesprek draagt niet in elke situatie bij aan het creëren van een besef. Een werknemer (R7) geeft het volgende aan: *“Ja, word je getriggerd tijdens zo'n gesprek? Nou, bij de laatste had ik dat niet echt”*. Volgens R7 valt dit te verklaren door de kennis die de leidinggevende van de werknemer heeft: *“Ik denk dat die trigger er makkelijker kan komen op het moment dat de leidinggevende je beter kent.”*. Een leidinggevende (R1) bevestigt dat deze kennis invloed heeft op het besef: *“Bij de ene ben je daar wat*

langer mee bezig dan bij de anderen. Sommige mensen ken je ook wat beter en bij anderen moet je daar wat meer naar op zoek''.

Het individuele opleidingsbudget motiveert werknemers om zichzelf te ontwikkelen door een kostendrempel weg te halen. Een werknemer (R8) die het opleidingsbudget heeft gebruikt zegt: *''Ik heb uiteindelijk in afstemming met mijn leidinggevende en HR besloten om het ergens voor te gebruiken ten behoeve van mijn persoonlijke groei. Om het heel simpel te zeggen, door dat opleidingsbudget kan ik dat doen''*. Hiermee wordt als uitkomst bereikt dat de werknemers leeractiviteiten ondernemen. Het gebruik van het opleidingsbudget fluctueert echter over de gehele organisatie. Een werknemer (R2) zegt hierbij: *''Nou ja ik heb een tijdje terug cijfers gezien en daar schrok ik van''*. De twee voornaamste verklaringen zijn het gebrek aan tijd wegens werkdruk en het gebrek aan communicatie over het budget. Een van de leidinggevende (R1) geeft het volgende aan: *''Ja nou ja het kost tijd. Mensen moeten daar tijd en energie in stoppen. Misschien is dat het ook wel''*. De andere leidinggevende zegt (R9): *''Wat ik wel merk is dat er niet heel veel over gecommuniceerd is vanuit VORM''*. Ten slotte zegt een werknemer (R5): *''Ik denk dat tijd de belangrijkste factor is voor je collega's om wel of niet een opleiding te volgen. Daar ben ik zelf ook tegenaan gelopen''*. Deze twee factoren worden bij de context verder behandeld.

Bij externe opleidingen hebben de interacties met experts niet alleen betrekking op de docent van de opleiding, maar ook andere deelnemers. Een van de werknemers (R6) die een externe opleiding heeft gevolgd zegt daarbij: *''Ja dat heeft enorm geholpen. Je kijkt op een andere manier naar mensen die een prestatie geven van buiten je bureau''*. Ook een andere werknemer (R2) zegt: *''Ik vond het ook heel fijn om met elkaar te praten over hoe het in andere organisaties gaat om daar ook van te leren''*. Deze interactie met meerdere personen heeft geleid tot een uitbreiding van de individuele inzichten van de werknemers. Een van de werknemers (R8) zegt hierbij: *''Dat is wel een goede want ik ben in die training gekomen tot inzichten waarin ik mezelf kan ontwikkelen en hoe ik mezelf beter kan positioneren''*.

Onder interne opleidingen vallen trainingen zoals klantvriendelijkheid en Yellow Belt. De mensen die een interne opleiding hebben gevolgd, bevestigen dat er sprake is van interacties met collega's. Een beleidsmaker die ook een interne opleiding heeft gevolgd (R3) zegt het volgende: *''Ja, dus je hebt voorbeeldgedrag. Dus je kan leren van iemand anders zijn competenties of zijn ervaringen''*. Hoewel de beoogde uitkomst hetzelfde is als de externe opleidingen, hebben interne opleidingen een ander mechanisme. Desondanks blijken interne opleidingen een minder interessante interventie voor de werknemers te zijn dan de externe opleidingen. De reden voor deze lagere populariteit is te verklaren door de motivatie die werknemers hebben om interne opleidingen te volgen. Dit wordt in de volgende subparagraaf verder toegelicht.

5.1.2 Context interventies individueel leren

De interventies voor het individueel leren zijn afhankelijk van een hoeveelheid contextfactoren. Uit de interviews blijkt dat elke interventie gedeeltelijk wordt beïnvloed door de leidinggevende. Deze is allereest verantwoordelijk voor het verstrekken van feedback tijdens het ontwikkelgesprek. In

combinatie met de tweede contextfactor “reflectie vanuit de werknemer”, zorgt feedback voor een effectief ontwikkelgesprek. Een werknemer (R6) zegt: *“De reflectie op hoe je het zelf doet en hoe je het zelf ervaart, dat is stap 1. Daarna de feedback, ik denk dat dan nog het allerbelangrijkste voor mij is dat je daar met die twee dingen samen een actieplan maakt”*. Naar aanleiding van deze bevindingen, is de conclusie dat het ontwikkelgesprek aan de theoretische randvoorwaarden voldoet.

Bij het individuele opleidingsbudget heeft de leidinggevende een verantwoordelijkheid bij het creëren van tijd voor de werknemer. In hoeverre de tijd gegeven wordt, verschilt. Een leidinggevende (R1) zegt hier het volgende over: *“Maar als jij uiteindelijk gemotiveerd bent om jezelf te ontwikkelen en je hebt daar een opleiding voor nodig dan vind ik wel dat je eigen tijd moet investeren”*. Dit verschilt met de mening van een andere leidinggevende (R9): *“Daar moet je met elkaar over in gesprek gaan, dat zo iemand op een gegeven moment een aantal dagen per week gewoon even van de radar af is om tijd vrij te kunnen maken voor de opleiding”*. Op het gebied van communicatie, wordt onvoldoende informatie verschaft over het gebruik van het budget. Een van de werknemers (R6) zegt: *“Ik denk wel dat er nog duidelijk naar voren mag komen wat je precies allemaal kan doen met het budget”*.

Bij het opleidingsbudget is de theoretische voorwaarde het bieden van vrijheid. Bij de beleidsanalyse is naar voren gekomen dat VORM mogelijk niet de vrijheid biedt om het budget naar wens uit te geven. Een werknemer (R8) zegt hier het volgende over: *“Ja, je krijgt de vrijheid wel, ook al moet je natuurlijk goedkeuring ophalen”*.

Bij zowel externe- als interne opleidingen is motivatie een contextfactor. Deze is hoger voor de externe opleidingen dan voor interne opleidingen. Dit komt doordat interne opleidingen vaker verplicht worden vanuit de organisatie, terwijl externe opleidingen vrijwillig gekozen worden door de werknemers. Een beleidsmaker (R3) zegt hierbij: *Want bij een externe opleiding heeft iemand zijn opleidingspotje gebruikt om een externe opleiding in te kopen. Dus die motivatie is er al”*. Ook een werknemer (R5) ziet dat dit verschilt: *“Er zaten best wel collega’s bij die totaal niet dachten van ‘dit is een mooie kans voor mij om me te ontwikkelen’”*. Of VORM de werknemers voldoende motiveert om te leren middels externe opleidingen verschilt. Dit is afhankelijk van de leidinggevende en in hoeverre deze stuurt op het gebruik van externe opleidingen. Een leidinggevende (R1) zegt hier het volgende over: *“De focus ligt meer op intern ontwikkelen en waar ik wel op stuur is dat ze elkaar op een hoger level krijgen dus de motivatie die ik probeer te stimuleren is dat ze elkaar opzoeken”*. Verder stelt een werknemer (R5): *“Dat zou wel meer kunnen. En ik hou er niet per se van om in de spotlight te staan, maar het lijkt me ook wel leuk om bijvoorbeeld wat meer aandacht te krijgen als je je opleiding met succes hebt afgerond”*. Buiten motivatie is de toegevoegde waarde van een opleiding ook een belangrijke voorwaarde. Een van de beleidsmakers (R3) zegt: *“... je kan een opleiding gaan doen omdat die leuk is. Of je kan een opleiding doen omdat die waarde toevoegt, en omdat het dus aan een doel bijdraagt”*. Specifiek voor interne opleidingen is een bekwame docent een noodzakelijke voorwaarde. Een beleidsmaker (R4) zegt hierbij: *“...als ik het verkeerd overbreng, dan gaan mijn collega's mijn voorbeeld volgen. Het kan best zijn dat mijn voorbeeld misschien niet strookt met de visie van mijn*

werkgever”. De werknemers die de opleiding geven, zijn getraind om de kennis op een juiste manier over te brengen. Dit wordt bevestigd door de andere beleidsmaker (R3): *“Maar al deze trainers hebben een Train de Trainer gehad. Dus als het goed is, zijn ze capabel genoeg om voor die groep te staan”*.

5.2 Teamleren

5.2.1 Mechanismen en uitkomsten interventie

Voor het bevorderen van teamleren, maakt VORM gebruik van tweewekelijkse overleggen (X5). Met behulp van deze interventie kunnen werknemers meningen en ervaringen met elkaar uitwisselen (M5) en fouten met elkaar bespreken (M6). Hiermee worden de inzichten van het team uitgebreid (O3). De mechanismen komen niet in gelijke mate naar voren. Binnen bepaalde teams wordt het bespreken van fouten namelijk vermeden. Een leidinggevende (R1) zegt daarover het volgende: *“Ervaringen delen dat sowieso. Fouten bespreken doen we natuurlijk niet zo graag”*. Dit kan per team verschillen. Een werknemer van een ander team zegt (R5): *“Dus inderdaad meningen en ervaringen delen. Fouten worden besproken maar er wordt ook actief meegedaan aan een oplossing...”* Ook wordt de ruimte geboden om nieuwe kennis en inzichten vanuit een gevolgde opleiding te delen binnen het team. Er is echter niet altijd sprake van teamleren binnen de overleggen. Een werknemer (R7) zegt daarbij: *“...ik vind in de praktijk dat daar... Ja, dat die gesprekken voor mijn gevoel vaak gehaast zijn, waardoor je het idee krijgt: als jij een punt hebt, is dat dan wel belangrijk genoeg om dat nu in het hele team te melden?”*. Hieruit blijkt dat het teamleren tijdens deze overleggen kan voorkomen, maar dat dit niet altijd plaatsvindt. In de volgende subparagraaf wordt dit verschil verklaard.

5.2.2 Context interventie teamleren

Voor het succesvol teamleren binnen overleggen dienen werknemers zich veilig te voelen om hun mening te uiten en is de leidinggevende ondersteunend in het leerproces. Daarnaast leent de teamstructuur zich ertoe dat werknemers van elkaar kunnen leren. De veiligheid wordt grotendeels ervaren. Een werknemer (R6) zegt hierbij: *“Ja ik denk dat dat zeker gebeurt. Er zijn junioren en teamleiders die met elkaar discussies voeren en het is vrij open”*. Ook een leidinggevende (R1) bevestigt dit: *“Ja, dat geldt voor nagenoeg iedereen”*. Toch kan de veiligheid verschillen. Dit wordt toegelicht door een leidinggevende (R9): *“Dat merk je als je met mensen in gesprek bent. In zo'n tweewekelijks overleg houden mensen dan hun mond en dan wanneer je ze één op één hebt, dan zeggen ze het wel”*. Een werknemer vult daarbij aan (R7): *“Ja. Dus ik heb niet het idee dat iedereen daar altijd alles in durft te zeggen”*. Het verschil in veiligheid is hier afhankelijk van de leidinggevende, wat in verband staat met de tweede contextfactor. De leidinggevende dient ondersteunend leiderschap toe te passen om werknemers te prikkelen om van elkaar te leren. In bepaalde situaties wordt dit echter niet gedaan. R7 vertelt verder: *“Nou ja, die kapt dat dus af”*. Ten slotte vormt de teamstructuur geen belemmering voor teamleren. Dit wordt ook bevestigd door een leidinggevende (R1): *“Dus in die zin qua structuur is het binnen ons team niet zo belemmerend voor dat soort zaken, gelukkig niet”*.

5.3 Organisatieleren (leren tussen teams)

5.3.1 Mechanismen en uitkomsten interventies

Om het leren tussen teams te bevorderen, worden de VORM Academy (X6) en de VORM Masterclasses ingezet. De VORM Academy is een discussieplatform waarbij mensen vanuit de hele organisatie ervaringen en meningen met elkaar kunnen delen (M7). Hierdoor worden de inzichten van meerdere teams uitgebreid (O4). Tijdens de Masterclasses worden meningen en ervaringen binnen- en buiten het team (M5 en M7) uitgewisseld, waardoor inzichten van één team (O3) en meerdere teams worden uitgebreid (O4).

De functie van de VORM Academy ligt niet enkel in het stimuleren van discussie. Binnen het platform is het ook mogelijk om feedback met elkaar uit te wisselen. Een beleidsmaker (R3) zegt: *‘...wat we nu ook via die VORM Academy aan het inrichten zijn is: driehonderdzesig graden feedback. Dus dat is ook wel weer een tool om in ieder geval te leren van elkaar’*. Deze interventie blijkt echter niet interessant onder de respondenten. De redenen hiervoor zijn de voorkeur voor het volgen van externe opleidingen in plaats van leren van andere collega’s en de algemene indruk dat dit platform niet populair is onder de werknemers. Zo zegt een werknemer (R2): *‘Dus ik ga dan persoonlijk snel bij externe aanbieders kijken’*. Ook een leidinggevende (R1) is hier niet positief over: *‘Dus ik denk dat het idee wel heel goed is, alleen in de praktijk komt er niet heel veel van terecht’*. Wegens het lage gebruik en negatieve ontvangst kunnen de mechanismen niet in gang gezet worden, waardoor ook de uitkomst niet bereikt wordt.

De VORM Masterclasses worden gegeven door VORM Ontwikkeling. De mechanismen van het leren binnen het team komen duidelijk naar voren. Een werknemer die betrokken is bij de VORM Masterclasses (R6) zegt het volgende: *‘Je krijgt een huiswerkopdracht mee, daar ga je je dan over inlezen en maken. Vervolgens is die Masterclass een half dagdeel en ga je het daar bespreken, een discussie voeren en vooral uitleg krijgen van de teamleiders die daar een expertise in hebben’*. Een leidinggevende die betrokken is bij de interventie (R9) vult dit aan: *‘En wat je ziet is dat mensen die opdracht dus in het begin helemaal alleen deden. En toen hebben we gezegd: ‘Waarom doe je dat nou, waarom zoek je niet de collega op?’*. Het mechanismen van het leren tussen meerdere teams komt echter minder naar voren. De verklaring hiervoor is het feit dat het aantal deelnemers van andere afdelingen laag is. Een reden hiervoor is de geringe mate van communicatie naar andere afdelingen over de VORM Masterclasses. Een werknemer (R7) geeft hier bij aan: *‘...dan zou het misschien wel handig zijn als ze in ieder geval inzicht geven in die Masterclasses’*.

5.3.2 Context interventies organisatieleren

Bij de twee interventies voor organisatieleren dient de organisatiestructuur zich te lenen tot organisatieleren en dient nieuwe kennis opgeslagen te worden in systemen. Binnen VORM ontbreken beide contextfactoren. Een werknemer (R5) zegt hier het volgende over: *‘‘Ik denk dat dat wel beter zou kunnen. Niet zozeer hiërarchisch maar dat we elkaar nog niet zo goed weten te vinden’’*. De leidinggevende die direct is betrokken bij de VORM Masterclasses (R9) zegt het volgende over de organisatiestructuur: *‘‘...binnen VORM kunnen we nog heel veel van elkaar leren. En die interactie vindt gewoon veel te weinig plaats’’*. Afdelingen streven ook hun eigen belangen na, waardoor het leren van andere teams en daarmee het organisatieleren een lage prioriteit krijgt. Een werknemer (R7) licht dit toe: *‘‘En dus weinig overleg met elkaar, weinig het ‘samen’ gevoel. Juist: nee, zij en wij.’’*. Op het gebied van systemen blijkt het borgen van kennis en deze actueel houden een uitdaging. R7 stelt verder: *‘‘En als ik dat nu in zo’n kenniscentrum ergens plant, wie beheert dan dat die kennis actueel blijft, hè. Dus aan de huidige regelgeving? Dat is een enorme opgave’’*. Voor de VORM Masterclasses wordt de kennis gedeeltelijk in systemen opgeslagen. De werknemer die betrokken is bij de VORM Masterclasses (R6) zegt daarbij: *‘‘Ik denk dat daar nog steeds de vraag blijft over hoe je die kennis borgt. Het gaat juist om de kennis die je niet zo makkelijk ergens kan lezen, snap je’’*.

5.4 Deelconclusie en aangepast CMO-model

De data toont aan dat de interventies op bepaalde gebieden meer mechanismen in gang zetten dan de mechanismen van de beleidsanalyse. Bij het ontwikkelgesprek ontstaat er naast een besef ook een moment voor de werknemer om zijn leerbehoefte te uiten. Verder kunnen werknemers tijdens tweewekelijkse overleggen de eerder verkregen kennis delen met andere teamleden. Naast nieuwe mechanismen zijn ook nieuwe contextfactoren naar voren gekomen. Bij het ontwikkelgesprek speelt de kennis van de leidinggevende over de werknemer een rol. Bij het individuele opleidingsbudget zijn tijd en communicatie ook onderdeel van de context. Verder dienen externe opleidingen een toegevoegde waarde te hebben en vereisen interne opleidingen een bekwame trainer. Naar aanleiding van deze bevindingen is het CMO-model aangepast (tabel 3).

De effectiviteit van het beleid blijkt over de drie niveaus te verschillen. De interventies voor het individueel leren bereiken grotendeels hun beoogde uitkomsten, maar dit is niet in elke situatie gegarandeerd. Omdat de context van deze interventies volgens de respondenten verschilt, wordt ook de effectiviteit beïnvloed. Bij ontwikkelgesprekken hebben leidinggevendenden niet altijd de juiste kennis over de werknemer, wat een obstakel vormt bij het creëren van een besef. Wegens gebrek aan tijd en communicatie wordt het opleidingsbudget niet regelmatig gebruikt. Voor teamleren kan de context ook verschillen, waardoor het uitbreiden van inzichten binnen het team ook niet altijd gebeurt. Werknemers voelen zich niet altijd veilig en de leidinggevende is ook niet altijd ondersteunend in het leerproces. Voor de interventies gericht op het organisatieleren (leren tussen teams) kan geconcludeerd worden dat deze hun uitkomsten op geen enkele wijze bereiken. Deze hebben derhalve een zeer lage effectiviteit.

| Interventie (X) | Mechanisme (M) | Uitkomst (O) | Context (C) |
|--|--|---|--|
| Als... ...met werknemers een ontwikkelgesprek wordt gevoerd (X1). | Dan... ...beseffen de werknemers dat ze zichzelf dienen te ontwikkelen (M1). & ... kunnen de werknemers hun leerbehoefte kenbaar maken (M2). | Waarvoor... ...de werknemers leeractiviteiten ondernemen (O1). | Mits... ... de werknemers tijdens het gesprek reflecteren op eigen ervaringen (C1). & ...de leidinggevende feedback verstrekt (C2). & ... de leidinggevende weet hoe hij de werknemer kan activeren om zichzelf te ontwikkelen (C3). |
| ...werknemers een individueel opleidingsbudget krijgen (X2). | ...worden zij aangespoord tot zelfontwikkeling (M3). | ...de werknemers leeractiviteiten ondernemen (O1). | ...de werknemers de vrijheid krijgen om het budget naar hun wensen uit te geven (C4). & ... de werknemers de tijd hebben om leeractiviteiten te doen (C5). & ... er gecommuniceerd wordt over het budget (C6). |
| ... werknemers een externe opleiding volgen (X3). | ...komen zij in contact met externe experts (M4). | ...hun individuele inzichten worden uitgebreid (O2). | ...de werknemers gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen (C7). & ... de opleiding van toegevoegde waarde is voor het leerdoel van de werknemer (C8). |
| ...werknemers een interne opleiding volgen (X4). | ...komen zij in contact met collega's die kerncompetenties ontwikkelen (M5). | ...hun individuele inzichten worden uitgebreid (O2). | ...de werknemers gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen (C7). & ... de trainer bekwaam is in het overbrengen van de kennis (C9). |
| ...werknemers deelnemen aan het tweewekelijkse overleg (X5). | ...delen zij meningen en ervaringen binnen het team (M6). & ...bespreken zij fouten binnen het team (M7). & ... delen zij kennis van gevolgde opleidingen binnen het team (M8). | ...inzichten van het team worden uitgebreid (O3). | ...werknemers zich veilig voelen om hun mening te uiten (C10). & ...ondersteunend leiderschap wordt gebruikt (C11). & ...de teamstructuur ruimte biedt om van elkaar te leren (C12). |

| Interventie (X) | Mechanisme (M) | Uitkomst (O) | Context (C) |
|---|---|---|---|
| Als... ...werknemers gebruik maken van de VORM Academy (X6). | Dan... ...kunnen zij meningen en ervaringen delen met andere teams (M9). | Waardoor... ...inzichten van meerdere teams worden gedeeld (O4). | Mits... ...de organisatiestructuur de ruimte biedt aan teams om van elkaar te leren (C13). & ...de nieuwe kennis wordt opgeslagen in systemen (C14). |
| ...VORM periodiek de Masterclasses houdt (X7). | ...delen werknemers meningen en ervaringen binnen het team (M6). & ...kunnen werknemers meningen en ervaringen delen met andere teams (M9). | ...inzichten van het team worden uitgebreid (O3). & ...inzichten van meerdere teams worden uitgebreid (O4). | ...de organisatiestructuur de ruimte biedt aan teams om van elkaar te leren (C13). & ...de nieuwe kennis wordt opgeslagen in systemen (C14). |

Tabel 3: CMO-model tabelweergave aangevuld met bevindingen

6. Conclusie en discussie

6.1 Conclusie

Binnen dit onderzoek luidde de hoofdvraag als volgt: ‘*Hoe effectief is het leerbeleid van VORM als onderdeel van het streven naar een lerende organisatie?*’. Voor het beantwoorden van deze vraag, zijn vier deelvragen opgesteld. De eerste twee deelvragen werden beantwoord door middel van de beleidsanalyse, terwijl de laatste twee deelvragen met behulp van een praktijkanalyse werden beantwoord. Allereerst werd het leerbeleid van VORM, de programmatheorie en de interventies in kaart gebracht. Vervolgens werden deze punten afgezet tegen de wetenschappelijke literatuur over lerende organisaties en bijbehorende interventies. Volgens de literatuur worden de interventies van VORM gedeeltelijk ondersteund. Tegelijkertijd waren er ook theoretische kritiekpunten voor elke interventie. Ontwikkelgesprekken hebben de valkuil dat er onvoldoende op de toekomst wordt gefocust. Opleidingsbudgetten stimuleren niet de deelname aan interne opleidingen en externe opleidingen belemmeren mogelijk het leren binnen de organisatie. Interne opleidingen zijn regelmatig van lage kwaliteit wegens een gebrek aan expertise bij organisaties. Theoretisch kunnen tweewekelijkse overleggen teamleren bevorderen, maar ook belemmeren wanneer negatieve interacties plaatsvinden. Digitale platformen zoals de VORM Academy kunnen leiden tot onpersoonlijk contact en de VORM Masterclasses leiden mogelijk tot hoge kosten, terwijl de interventie zelf van lage kwaliteit is. Naast de kritiekpunten zijn de interventies afhankelijk van een hoeveelheid contextfactoren zoals motivatie, vrijheid, veiligheid, ondersteunend leiderschap en organisatiestructuur. Dit houdt in dat de effectiviteit niet altijd gegarandeerd is, ondanks dat de theorie dit aangeeft.

Bij de praktijkanalyse is ingegaan op de uitvoering van het leerbeleid en de effectiviteit van de verschillende interventies. Om een volledig beeld te krijgen van de organisatie en in hoeverre leren plaatsvindt, zijn alle interventies onderzocht. Ontwikkelgesprekken, opleidingsbudgetten en opleidingen hebben het individueel leren als beoogde uitkomst. De tweewekelijkse overleggen dienen te leiden tot teamleren. Ten slotte zijn de VORM Academy en de VORM Masterclasses gefocust op het leren tussen teams (organisatieleren). Uit de praktijkanalyse blijkt dat de interventies in bepaalde situaties bijdragen aan de beoogde uitkomst, terwijl ze in andere situaties niet effectief zijn. Dit is sterk afhankelijk van de context waarin de interventie wordt gebruikt. Het ontwikkelgesprek voldoet in eerste instantie aan de theoretische voorwaarden, maar is in de praktijk ook afhankelijk van de leidinggevende en zijn relatie met de werknemer. Ook het individuele opleidingsbudget voldoet aan de theoretische voorwaarde van vrijheid, maar is in de praktijk ook gedeeltelijk afhankelijk van de leidinggevende. Bij de opleidingen worden de externe opleidingen volledig als effectief beschouwd, terwijl interne opleidingen minder voorkeur krijgen. De motivatie verschilt daarbij per werknemer en is lager bij interne opleidingen. Ook het teamleren met behulp van de tweewekelijkse overleggen verschilt. Volgens enkele respondenten ontbreken een aantal contextfactoren zoals veiligheid en ondersteunend

leiderschap, terwijl andere respondenten deze in hun team naar voren zien komen. Bij de VORM Academy komen de contextfactoren in geringe mate voor, waardoor deze niet bijdraagt aan het organisatieleren. De VORM Masterclasses dragen bij aan het leren binnen het team, maar minder aan het leren tussen teams en organisatieleren.

Op basis van deze bevindingen kan de hoofdvraag worden beantwoord. Concluderend is het huidige leerbeleid van VORM niet effectief genoeg in het volledig bevorderen van leren op meerdere niveaus (individueel, team en organisatie) en daarmee het zijn van een lerende organisatie. Het grootste aandachtspunt is hierbij het derde niveau: organisatieleren. De verschillende afdelingen en teams zijn te ver gescheiden te zijn op het gebied van activiteiten, afhankelijkheid en belangen. Hierdoor krijgt het onderling leren geen prioriteit. Hoewel het individueel leren en het teamleren grotendeels naar voren komen, vindt dit niet in elke plek van de organisatie plaats waardoor ook hier de effectiviteit fluctueert. Op basis van deze conclusie worden een aantal aanbevelingen gegeven om alsnog de verschillende niveaus van leren te behalen. Deze worden vermeld in de bijlagen (bijlage I).

6.2 Discussie

Binnen dit onderzoek is allereerst gefocust op één organisatie. Hierdoor is de generaliseerbaarheid van het onderzoek laag. De context kan per organisatie verschillen, waardoor ook de resultaten anders kunnen zijn. Als suggestie wordt geadviseerd om het leerbeleid van meerdere organisaties te onderzoeken, zodat er een breder beeld ontstaat over de werking van de interventies. Naast de lage generaliseerbaarheid, was het door de tijdsdruk en beperkte middelen niet mogelijk om een uitgebreide hoeveelheid interviews te voeren. Voor vervolgonderzoek wordt aangeraden om een grotere groep respondenten te betrekken binnen een langer tijdsbestek. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van interviews voor de praktijkanalyse. Bij toekomstige onderzoeken kunnen ook andere methoden zoals observaties worden toegepast. Een voorbeeld hiervan is het deelnemen aan overleggen. Hiermee kan bepaald worden of er in werkelijkheid sprake is van teamleren of organisatieleren en wordt de data niet enkel gebaseerd op interviews.

Literatuurlijst

- Algahtani, A. F. (2011). *Evaluating the Effectiveness of the E-learning Experience in Some Universities in Saudi Arabia from Male Students Perceptions*. Durham: Durham University.
- Aragón, M. I., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2013, Augustus 13). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *Business Research Quarterly*, *17*(3), pp. 161-173.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Van der Velden, T., & De Goede, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baert, H., Philipsen, V., & Clauwaert, I. (2009). *Perspectieven en exclusieven voor competentieontwikkeling en levenslang leren van stakeholders in en om arbeidsorganisaties*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Beusaert, S., Segers, M., & Gijssels, W. (2011, November 3). The use of a personal development plan and the undertaking of learning activities, expertise-growth, flexibility and performance: The role of supporting assessment conditions. *Human Resource Development International*, *14*(5), pp. 527-543.
- Beusaert, S., Segers, M., Fouarge, D., & Gijssels, W. (2013). Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*, *25*(3), pp. 145-158.
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. E. (2013, Juli). The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning. *Organization Science*, *24*(4), pp. 1120-1139.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, R. (2007, Juni). Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. *International Journal of Manpower*, *28*(3/4), pp. 224-242.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th edition)*. London: SAGE Publication.
- Crumpton, M. A. (2011, Juli). Making the case for in-house training. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, *24*(3), pp. 167-172.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, *5*(2), pp. 111-133.
- Eisele, L., Grohnert, T., Beusaert, S., & Segers, M. (2013, April 25). Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*, *37*(6), pp. 527-543.

- Falconer, L. (2006). Organizational learning, tacit information, and e-learning: a review. *The Learning Organization*, 13(2), pp. 140-151.
- Falleti, T. G., & Lynch, J. F. (2009, September). Context and Causal Mechanisms in Political Analysis. *Comparative Political Studies*, 42(9), pp. 1143-1166.
- Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2003). The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), pp. 207-229.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011, Augustus). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), pp. 787-798.
- Gray, L. M., Wong-Wylie, G., Rempal, G. R., & Cook, K. (2020, Mei 5). Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications. *The Qualitative Report*, 25(5), pp. 1292-1301.
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1996). Social Mechanisms. *Acta Sociologica*, 39(3), pp. 281-308.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012, April). Meetings Matter: Effects of Team Meetings on Team and Organizational Success. *Small Group Research*, 43(2), pp. 130-158.
- Kessels, J., & Keursten, P. (2011). Opleiden en leren in een kenniseconomie. In J. Kessels, & R. F. Poell, *Handboek human resource development: Organiseren van het leren* (pp. 27-44). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), pp. 1071-1094.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building The Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003, Mei). 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.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-Based Policy: A Realist Perspective*. London: SAGE Publications Ltd.
- Pawson, R., & Tilley, N. (2009). *Realistic Evaluation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Poell, R. F., & Van der Krogt, F. (2011). Actoren organiseren HRD! In J. Kessels, & R. Poell, *Handboek human resource development: Organiseren van het leren* (pp. 45-61). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004, Juli). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, pp. 199-220.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016, Juli 17). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), pp. 470-489.
- Rijksoverheid. (z.d.). *Waarom stimuleert de overheid leren en ontwikkelen?* Retrieved from Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen/leven-lang-ontwikkelen-maatregelen-en-regelingen>
- Salter, K. L., & Kothari, A. (2014, September 5). Using realist evaluation to open the black box of knowledge translation: a state-of-the-art review. *Implementation Science*, 9(115), pp. 1-14.
- Savelsbergh, C. M., Van der Heijden, B. I., & Poell, R. F. (2009, Oktober). The Development and Empirical Validation of a Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors. *Small Group Research*, 40(5), pp. 578-607.
- Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2011, Januari). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), pp. 163-180.
- Stelmaszczyk, M. (2016). Relationship between individual and organizational learning: Mediating role of team learning. *Journal of Economics and Management*, 26(4), pp. 107-127.
- Sterck, G. (2007). Leerbeleid als bemiddelende factor in de leerarena. *Develop*, 3(2), pp. 68-74.
- Stewart, D. (2001, Oktober). Reinterpreting the learning organization. *The Learning Organization*, 8(4), pp. 141-152.
- Storteboom, E. (2015). *De lerende organisatie: Een onderzoek naar het optimaliseren van de samenwerking binnen het Wenckebach Instituut*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014, April). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), pp. 393-412.
- Tetteroo, I. (2009). *Zonder een doel kan je niet scoren*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Van den Bossche, P., Gijssels, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006, Oktober). Social and Cognitive Factors Driving Teamwork in Collaborative Learning Environments: Team Learning Beliefs and Behaviors. *Small Group Research*, 37(5), pp. 490-521.

- Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., van der Bergh, R., & van den Tooren, M. (2020, December 4). Lerende en innovatieve organisaties: Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift voor HRM*, 23(4), pp. 1-24.
- Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M., & Corporaal, S. (2020, December). Bouwstenen van een integrale leercultuur: Wat is nodig in het mkb? *Tijdschrift voor HRM*, 25(4), pp. 1-25.
- Van Loo, J., & De Grip, A. (2003). *Loont het investeren in het personeel?* . Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- VORM. (z.d.). *Over VORM*. Retrieved from VORM: <https://vorm.nl/over-vorm>
- VORM. (z.d.a.). *Onze expertises*. Retrieved from VORM: <https://vorm.nl/expertises>
- Wognum, I. (2011). Strategische afstemming van opleidings- en leeractiviteiten. In J. Kessels, & R. F. Poell, *Handboek human resource development: Organiseren van het leren* (pp. 145-161). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Yeo, R. K. (2005, Augustus 1). Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12(4), pp. 368-382.

Bijlagen

Bijlage I - Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusie worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven die de context van een effectief leerbeleid bevorderen. Er zijn drie hoofdgebieden geïdentificeerd waarop concrete maatregelen genomen kunnen worden. Dit zijn: de communicatie over het opleidingsbudget, leiderschap en het stimuleren van contact tussen meerdere teams. Hieronder worden de drie gebieden besproken.

Communicatie opleidingsbudget

Uit de bevindingen komt naar voren dat het opleidingsbudget gedeeltelijk niet gebruikt wordt wegens het gebrek aan communicatie vanuit VORM. Allereerst kan het intranet van de organisatie gebruikt worden om het opleidingsbudget uit te lichten en te communiceren naar de werknemers. Hierbij wordt geadviseerd om een apart artikel te publiceren waarin het opleidingsbudget wordt benoemd en de werknemers worden aangemoedigd om dit budget te gebruiken. Verder dient duidelijk aangegeven te worden voor welke activiteiten het budget gebruikt kan worden en wie gecontacteerd kan worden voor verdere informatie. De berichtgeving over het opleidingsbudget kan ook periodiek plaatsvinden in plaats van eenmalig. Hierdoor worden werknemers voortdurend herinnerd aan- en regelmatig geïnformeerd over het budget. Naast berichtgeving op het intranet kunnen ook de leidinggevenden verantwoordelijk worden gesteld voor het onder de aandacht brengen van het opleidingsbudget bij de werknemers.

Leiderschap

De verantwoordelijkheid van de leidinggevende is op meerdere gebieden van invloed gebleken op de effectiviteit van het leerbeleid. Omdat de aanwezigheid van de contextfactoren omtrent leiderschap verschilt, dienen de verantwoordelijkheden duidelijk deel uit te maken van het takenpakket van een leidinggevende. Naar elke leidinggevende dient gecommuniceerd te worden dat deze verantwoordelijk is voor de volgende zaken:

- Het opbouwen van een relatie met elke werknemer van het team, om de kennis over de werknemers te verzamelen zodat het creëren van een besef mogelijk wordt tijdens het ontwikkelgesprek.
- Wanneer een werknemer zijn leerbehoefte uit en een opleiding wenst te volgen, er standaard overwogen wordt om de werknemer de opleiding onder werktijd te laten volgen in plaats van erbuiten. De tijdsbelemmering wordt daarmee geminimaliseerd.
- Collega's informeren wanneer een werknemer een opleiding (intern of extern) succesvol heeft afgerond. Hiermee wordt er aandacht gegeven aan de werknemer en laat de leidinggevende zien dat de organisatie waarde hecht aan leren en ontwikkelen. Ook toont dit waardering voor de inzet van de werknemer, waardoor de motivatie om een opleiding te volgen ook wordt verhoogd.

- Het bieden van ruimte om te leren binnen overleggen. De bevindingen tonen aan dat deze ruimte niet altijd gegeven wordt en ondersteunend leiderschap niet wordt toegepast. Om dit alsnog te realiseren kunnen de leidinggevendenden worden voorzien van een training om hier bekwaam in te worden.

Wanneer de leidinggevendenden voldoen aan de bovengenoemde punten, wordt er aan een essentieel gedeelte van de context voldaan.

Stimuleren van contact tussen teams

Momenteel zijn de VORM Academy en de VORM Masterclasses niet succesvol in het bevorderen van leren tussen teams. Voor de VORM Academy blijkt een discussieplatform en verschillende fora niet interessant genoeg voor de werknemers. De voorkeur gaat hierdoor uit naar andere leeractiviteiten zoals externe opleidingen. De aanbeveling is hierbij om de VORM Academy een andere invulling te geven dan uitsluitend het voeren van discussies. Een suggestie is hierbij het ontwikkelen van informatieve video's die door de werknemers zelf worden gemaakt en via de VORM Academy worden gedeeld. Deze video's bevatten dan kennis die de werknemer op dat moment heeft en gebruikt kan worden door andere werknemers. Op deze manier kan het leren tussen teams alsnog op een efficiënte wijze plaats vinden zonder dat discussie vereist is.

Momenteel dienen werknemers zich vrijwillig aan te melden voor de VORM Masterclasses. Echter hebben werknemers van andere afdelingen geen inzicht in deze VORM Masterclasses en weten ze in bepaalde gevallen niet dat het bestaat. In plaats van dat er gerekend wordt op vrijwillige aanmeldingen, dient VORM te overwegen om werknemers van andere afdelingen en teams zelf uit te nodigen. Hierdoor worden zij direct gevraagd om mee te doen en is er een hogere kans dat werknemers van meerdere afdelingen en teams deelnemen aan de VORM Masterclasses. Het leren tussen teams wordt hiermee meer gestimuleerd.

Bijlage II - Respondentenlijst

In de onderstaande tabel worden de respondenten die geïnterviewd zijn voor de praktijkanalyse (hoofdstuk 5) toegelicht. Wegens privacy-gerelateerde redenen zijn bepaalde gegevens (zoals naam) weggelaten uit de lijst.

| Respondentnummer | Toelichting |
|-------------------------|--|
| Respondent 1 (R1) | Leidinggevende binnen een van de VORM B.V.'s |
| Respondent 2 (R2) | Werknemer die zich bezighoudt met advies op het gebied van communicatie |
| Respondent 3 (R3) | Beleidsmaker die betrokken is bij het opstellen van het leerbeleid |
| Respondent 4 (R4) | Beleidsmaker die betrokken is bij het leerbeleid |
| Respondent 5 (R5) | Werknemer die verantwoordelijk is voor partnercontracten en procesverbeteringen |
| Respondent 6 (R6) | Werknemer verantwoordelijk voor activiteiten op het gebied van projectontwikkeling |
| Respondent 7 (R7) | Werknemer die betrokken is bij de voorbereiding van plannen voor de opdrachtgever |
| Respondent 8 (R8) | Werknemer die zich bezighoudt met de ontwikkeling van concepten |
| Respondent 9 (R9) | Een leidinggevende binnen een van de VORM B.V.'s |

Bijlage III – Topic- en vragenlijst

Interview beleidsmakers (op basis van CMO-model)

| Topic | Vragen |
|---|--|
| Introductie | <ul style="list-style-type: none"> • Voorstellen, onderzoek uitleggen, anonimiteit |
| Functie respondent | <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn je verantwoordelijkheden? |
| Programmatheorie | <ul style="list-style-type: none"> • Wat houdt het leerbeleid van VORM in? • Hoe ben jij betrokken bij het leerbeleid? • Wat zijn de beoogde uitkomsten van het leerbeleid t.o.v. de werknemers en de organisatie? • Welke interventies worden hiervoor ingezet? • Heeft u het idee dat deze interventies effectief zijn? Op welke manier? |
| Interventies & mechanismen (per interventie): <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelgesprek • Interne- en externe opleidingen • Opleidingsbudget • VORM Academy • Tweewekelijks overleg • Masterclasses | <ul style="list-style-type: none"> • Welke uitkomst verwacht jij bij deze interventie? Voorbeeld? • Zou deze uitkomst volgens jou per werknemer verschillen? Waarom? • Hoe denk je dat deze interventie tot de uitkomst leidt (dus wat voor mechanisme)? • Mijn idee bij deze interventie is dat (mechanisme van CMO uitleggen), in hoeverre vindt jij dit mechanisme van toepassing? • Welke mechanismen zijn er volgens jou nog meer van toepassing bij deze interventie? |
| Context (per interventie): <ul style="list-style-type: none"> • Reflectie • Feedback • Vrijheid • Motivatie • Veiligheid • Leiderschap • Teamstructuur • Organisatiestructuur • Systemen | <ul style="list-style-type: none"> • Hoe denk je dat kenmerken van de organisatie (of het personeel) de werking van de interventie beïnvloedt? • Bij deze interventie is de context dat... (context uitleggen), in hoeverre zie jij dit hier terug? • Als je iets aan de organisatie of het personeel zou willen veranderen om de effectiviteit van het beleid te vergroten, wat zou dat dan zijn? • Zijn er nog meer factoren of kenmerken die volgens jou de werking van het beleid beïnvloeden? Zo ja, welke? |

Interviews werknemers en leidinggevenden (op basis van CMO-model)

| Topic | Vragen |
|--|--|
| Introductie | <ul style="list-style-type: none"> • Voorstellen, onderzoek uitleggen, anonimiteit |
| Functie respondent | <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn je verantwoordelijkheden? |
| <p>Interventies & mechanismen (per interventie):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelgesprek • Interne- en externe opleidingen • Opleidingsbudget • VORM Academy • Tweewekelijks overleg • Masterclasses | <ul style="list-style-type: none"> • Wat was het effect van de interventie voor jou? • Mijn idee bij deze interventie is dat (mechanisme uitleggen). Hoe denk je dat dit mechanisme heeft bijgedragen aan het effect? • Zijn er naast mijn mechanisme, ook andere mechanismen van toepassing hier? Welke? • Als je iets zou willen veranderen om de effectiviteit te vergroten, wat zou dat dan zijn? • Zijn er nog meer zaken die ik moet weten over de interventie? |
| <p>Context (per interventie):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflectie • Feedback • Vrijheid • Motivatie • Veiligheid • Leiderschap • Teamstructuur • Organisatiestructuur • Systemen | <ul style="list-style-type: none"> • Bij deze interventie is de context dat... (context uitleggen), in hoeverre zie jij dit hier terug? • Hoe hou jij jezelf gemotiveerd om opleidingen te blijven volgen (alleen interventie opleidingen)? • Hoe motiveert het bedrijf jou om opleidingen te volgen (alleen interventie opleidingen)? • Wat zou het bedrijf kunnen doen om de context meer te bevorderen? |

Bijlage IV - Codeboom

| Selectief | Axiaal | Open |
|-----------------------------|--------------------|--|
| Programmatheorie leerbeleid | Toelichting beleid | <ul style="list-style-type: none"> • Voortbouwen op bestaand beleid • Nieuwe bedrijfsvisie |
| | Reden oprichting | <ul style="list-style-type: none"> • Overkoepelend beleid voor leren • Reageren op ontwikkelingen • Werknemers binden aan organisatie • Positie versterken |
| | Doel van beleid | <ul style="list-style-type: none"> • Continu leren binnen organisatie • Leren op meerdere lagen • Verdere professionalisering |
| Ontwikkelgesprek | Gebruik | <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie gebruik • Manier van gebruik |
| | Mechanisme | <ul style="list-style-type: none"> • Creëren van een besef • Geen besef • Leerbehoefte uiten • Uitwisselen ideeën met leidinggevende • Leerdoel stellen |
| | Uitkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Leeractiviteiten ondernemen • Opleidingen volgen • Van collega's leren • Geen concrete uitkomst |
| | Context | <ul style="list-style-type: none"> • Reflectie werknemer • Feedback leidinggevende • Relatie met leidinggevende |
| Opleidingsbudget | Gebruik | <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie gebruik • Frequentie hele organisatie • Manier van gebruik |
| | Mechanisme | <ul style="list-style-type: none"> • Aansporing tot ontwikkeling • Belemmering weghalen |
| | Uitkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Opleidingen volgen |
| | Context | <ul style="list-style-type: none"> • Vrijheid • Tijd • Communicatie |
| Externe opleidingen | Gebruik | <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie gebruik • Manier van gebruik |
| | Mechanisme | <ul style="list-style-type: none"> • Interacties experts |
| | Uitkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Inzichten uitbreiden • Nieuwe kennis • Nieuwe vaardigheden • Netwerk uitbreiden |

| | | |
|-----------------------|------------|--|
| | Context | <ul style="list-style-type: none"> • Motivatie werknemer • Motivatie vanuit VORM • Toegevoegde waarde |
| Interne opleidingen | Gebruik | <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie gebruik • Manier van gebruik |
| | Mechanisme | <ul style="list-style-type: none"> • Contact met interne docenten • Contact met collega deelnemers |
| | Uitkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Zelfde niveau als collega's • Individuele inzichten • Nieuwe collega's ontmoeten |
| | Context | <ul style="list-style-type: none"> • Motivatie werknemer • Motivatie vanuit VORM • Bekwame docent |
| Tweewekelijks overleg | Gebruik | <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie gebruik • Manier van gebruik |
| | Mechanisme | <ul style="list-style-type: none"> • Mening en ervaringen delen • Fouten bespreken • Fouten bespreken vermijden • Kennis van opleiding delen |
| | Uitkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Teamleren • Geen teamleren |
| | Context | <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid • Ondersteunend leiderschap • Teamstructuur |
| VORM Academy | Gebruik | <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie gebruik • Manier van gebruik |
| | Mechanisme | <ul style="list-style-type: none"> • Discussie met collega's • E-learnings delen • Feedback uitwisselen |
| | Uitkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Geen organisatieleden |
| | Context | <ul style="list-style-type: none"> • Organisatiestructuur • Systemen |
| VORM Masterclasses | Gebruik | <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie gebruik • Manier van gebruik |
| | Mechanisme | <ul style="list-style-type: none"> • Mening en ervaringen uitwisselen • Opdrachten bespreken |
| | Uitkomst | <ul style="list-style-type: none"> • Teamleren • Geen organisatieleden |
| | Context | <ul style="list-style-type: none"> • Organisatiestructuur • Systemen |

CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH

INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed before commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website (http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Bonnie French, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

PART I: GENERAL INFORMATION

Project title: Streven naar een lerende organisatie: De evaluatie van het opleidingsbeleid van het bouw- en ontwikkelbedrijf VORM

Name, email of student: Denis Spirtovic, 574197ds@eur.nl

Name, email of supervisor: Romke van der Veen, vanderveen@essb.eur.nl

Start date and duration: januari 2023 tot en met juni 2023

Is the research study conducted within DPAS YES

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted?
(e.g. internship organization)

PART II: HUMAN SUBJECTS

1. Does your research involve human participants. YES

If 'NO': skip to part V.

If 'YES': does the study involve medical or physical research? NO
Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act (WMO) must first be submitted to an accredited medical research ethics committee or the Central Committee on Research Involving Human Subjects (CCMO).

2. Does your research involve field observations without manipulations that will not involve identification of participants. NO

If 'YES': skip to part IV.

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). NO

If 'YES': skip to part IV.

PART III: PARTICIPANTS

1. Will information about the nature of the study and about what participants can expect during the study be withheld from them? NO
2. Will any of the participants not be asked for verbal or written 'informed consent,' whereby they agree to participate in the study? NO
3. Will information about the possibility to discontinue the participation at any time be withheld from participants? NO
4. Will the study involve actively deceiving the participants? NO
Note: almost all research studies involve some kind of deception of participants. Try to think about what types of deception are ethical or non-ethical (e.g. purpose of the study is not told, coercion is exerted on participants, giving participants the feeling that they harm other people by making certain decisions, etc.).
5. Does the study involve the risk of causing psychological stress or negative emotions beyond those normally encountered by participants? NO
6. Will information be collected about special categories of data, as defined by the GDPR (e.g. racial or ethnic origin, political opinions, religious or philosophical beliefs, trade union membership, genetic data, biometric data for the purpose of uniquely identifying a person, data concerning mental or physical health, data concerning a person's sex life or sexual orientation)? NO
7. Will the study involve the participation of minors (<18 years old) or other groups that cannot give consent? NO
8. Is the health and/or safety of participants at risk during the study? NO
9. Can participants be identified by the study results or can the confidentiality of the participants' identity not be ensured? NO
10. Are there any other possible ethical issues with regard to this study? NO

If you have answered 'YES' to any of the previous questions, please indicate below why this issue is unavoidable in this study.

N.V.T.

What safeguards are taken to relieve possible adverse consequences of these issues (e.g., informing participants about the study afterwards, extra safety regulations, etc.).

N.V.T.

Are there any unintended circumstances in the study that can cause harm or have negative (emotional) consequences to the participants? Indicate what possible circumstances this could be.

N.V.T.

Please attach your informed consent form in Appendix I, if applicable.

Continue to part IV.

PART IV: SAMPLE

Where will you collect or obtain your data?

VORM

What is the (anticipated) size of your sample?

9

What is the size of the population from which you will sample?

VORM heeft ongeveer 400 medewerkers in dienst

Continue to part V.

Part V: Data storage and backup

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

Zowel de opnames van de interviews als de transcripten worden op de laptop van de onderzoeker en op OneDrive opgeslagen.

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

De onderzoeker.

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

De data wordt op meerdere plekken opgeslagen om de veiligheid te waarborgen.

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

Namen van respondenten zullen worden gecensureerd. De respondenten krijgen een nummer toegekend. Buiten namen en functie wordt geen andere persoonlijke data verzameld.

PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student: Denis Spirtovic

Name (EUR) supervisor: Prof. dr. Romke van der Veen

A handwritten signature in black ink. It starts with a large capital letter 'D' followed by a period. The name 'Spirtovic' is written in a cursive, flowing script.

Date: 26-03-2023

Date:


INFORMED CONSENT FORMULIER

**Gebaseerd op het Informed Consent Formulier template van de Erasmus Universiteit
Rotterdam – juni 2017**

| | |
|--------------------------------------|---|
| Naam van het onderzoeksproject | Een evaluatie van het opleidingsbeleid van VORM |
| Doel van het onderzoek | Dit onderzoek wordt geleid door Denis Spirtovic. U bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is in kaart brengen hoe effectief het opleidingsbeleid is bij het streven naar een lerende organisatie. |
| Gang van zaken tijdens het onderzoek | <p>U neemt deel aan een interview waarin aan u vragen zullen worden gesteld over het opleidingsbeleid van VORM. Een voorbeeld van een typische vraag die u zal worden gesteld: “In hoeverre heb je gebruik gemaakt van je opleidingsbudget?”.</p> <p>U dient tenminste 18 jaar te zijn om deel te nemen aan dit onderzoek.</p> <p>Van het interview zal een audio-opname worden gemaakt, zodat het gesprek later ad-verbatim (woord voor woord) kan worden uitgewerkt. Dit transcript wordt vervolgens gebruikt in het verdere onderzoek.</p> |
| Potentiële risico's en ongemakken | Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen. |
| Vergoeding | U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding . |
| Vertrouwelijkheid van gegevens | <p>Uw privacy is en blijft maximaal beschermd. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.</p> <p>Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens anoniem gemaakt: geanonimiseerd. Enkele eenvoudige voorbeelden hiervan:</p> <ul style="list-style-type: none">- uw naam wordt vervangen door anonieme, op zichzelf betekenisloze combinatie van getallen. |

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>In een publicatie zullen of anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en op de beveiligde (versleutelde) computers van de onderzoekers.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep; in dit geval aan een onderzoekscommissie van de Erasmus Universiteit Rotterdam die hiertoe bevoegdheden heeft.</p> |
| <p>Vrijwilligheid</p> | <p>Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Je kunt als deelnemer jouw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat jouw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgave van redenen.</p> <p>Dit betekent dat als je voorafgaand aan het onderzoek besluit om af te zien van deelname aan dit onderzoek, dit op geen enkele wijze gevolgen voor jou zal hebben. Tevens kun je tot 5 werkdagen (bedenktijd) na het interview alsnog de toestemming intrekken die je hebt gegeven om gebruik te maken van jouw gegevens.</p> <p>In deze gevallen zullen jouw gegevens uit onze bestanden worden verwijderd en vernietigd. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor jou of de eventueel reeds ontvangen vergoeding.</p> <p>Als je tijdens het onderzoek, na de bedenktijd van 5 werkdagen, besluit om jouw medewerking te staken, zal dat eveneens op geen enkele wijze gevolgen voor je hebben. Echter: de gegevens die u hebt verstrekt tot aan het moment waarop uw deelname stopt, zal in het onderzoek gebruikt worden, inclusief de bescherming van uw privacy zoals hierboven beschreven. Er worden uiteraard geen nieuwe gegevens verzameld of gebruikt.</p> <p>Als u besluit om te stoppen met deelname aan het onderzoek, of als u vragen of klachten heeft, of uw bezorgdheid kenbaar wilt maken, of een vorm van schade of ongemak vanwege het onderzoek, neemt u dan aub contact op met de onderzoeksleider:</p> <p>Naam: Denis Spirtovic</p> <p>Telefoonnummer: 06-37558457</p> <p>e-mail: 574197ds@eur.nl</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Toestemmings- verklaring</p> | <p>Met uw ondertekening van dit document geeft u aan dat u minstens 18 jaar oud bent; dat u goed bent geïnformeerd over het onderzoek, de manier waarop de onderzoeksgegevens worden verzameld, gebruikt en behandeld en welke eventuele risico's u zou kunnen lopen door te participeren in dit onderzoek</p> <p>Indien u vragen had, geeft u bij ondertekening aan dat u deze vragen heeft kunnen stellen en dat deze vragen helder en duidelijk zijn beantwoord. U geeft aan dat u vrijwillig akkoord gaat met uw deelname aan dit onderzoek. U ontvangt een kopie van dit ondertekende toestemmingsformulier.</p> <p>Ik ga akkoord met deelname aan een onderzoeksproject geleid Denis Spirtovic. Het doel van dit document is om de voorwaarden van mijn deelname aan het project vast te leggen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik kreeg voldoende informatie over dit onderzoeksproject. Het doel van mijn deelname als een geïnterviewde in dit project is voor mij helder uitgelegd en ik weet wat dit voor mij betekent. 2. Mijn deelname als geïnterviewde in dit project is vrijwillig. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. 3. Mijn deelname houdt in dat ik word geïnterviewd door Denis Spirtovic. Het interview zal ongeveer 20 tot 30 minuten duren. Ik geef Denis Spirtovic toestemming om tijdens het interview geluidsopnames te maken en schriftelijke notities te nemen. Het is mij duidelijk dat, als ik toch bezwaar heb met een of meer punten zoals hierboven benoemd, ik op elk moment mijn deelname, zonder opgaa van reden, kan stoppen. | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 4. Ik heb het recht om vragen niet te beantwoorden. Als ik me tijdens het interview ongemakkelijk voel, heb ik het recht om mijn deelname aan het interview te stoppen. 5. Ik heb van de onderzoeksleider de uitdrukkelijke garantie gekregen dat de onderzoeksleider er zorg voor draagt dat ik niet ben te identificeren in door het onderzoek naar buiten gebrachte gegevens, rapporten of artikelen. Mijn privacy is gewaarborgd als deelnemer aan dit onderzoek. 6. Ik heb dit formulier gelezen en begrepen. Al mijn vragen zijn naar mijn tevredenheid beantwoord en ik ben vrijwillig akkoord met deelname aan dit onderzoek. 7. Ik heb een kopie ontvangen van dit toestemmingsformulier dat ook ondertekend is door de interviewer. | |
| <p>Handtekening en datum</p> | <p>Naam Deelnemer</p> | <p>Naam Onderzoeksleider Denis Spirtovic</p> |

| | | |
|--|--------------|--|
| | Handtekening | Handtekening  |
| | Datum | Datum |